

PÄÄTÖKSENTEKO HAJAUTETUSSA JOHTORYHMÄSSÄ

Elias Reinikainen

Maisterintutkielma

Viestintä

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Elias Reinikainen	
Työn nimi Päätöksenteko hajautetussa johtoryhmässä	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterin tutkielma
Aika Kevät 2023	Sivumäärä 89
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää, millaista vuorovaikutusta hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään funktionaalista näkökulmaa ja siihen sisältyviä päätöksenteon vaiheiden ja vuorovaikutusfunktioiden käsitteitä. Johtoryhmää tarkastellaan hajautetun työn kontekstissa. Tutkielman tutkimusote on laadullinen, mutta se hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen piirteitä.</p> <p>Tutkielman aineistona käytettiin suomalaisen pienen yrityksen hajautettuna työskentelevän johtoryhmän kahden kokouksen videotallennetta, joita havainnoitiin täysin ulkopuolisena osallistujana. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja vuorovaikutusanalyysillä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistosta kategorisoitiin päätöksenteon vaiheet ja ne jaksotettiin aikasidonnaisesti päätöksenteon vaiheiden mukaan. Vuorovaikutusanalyysissä aineistoa kategorisoitiin ja jaksotettiin päätöksenteon vaiheissa esiintyvien vuorovaikutusfunktioiden mukaan laadullista ja määrällistä tutkimusotetta hyödyntäen.</p> <p>Sisällönanalyysin pohjalta hajautetun johtoryhmän päätöksenteosta tunnistettiin kuusi päätöksenteon vaihetta: ongelman ymmärtäminen, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi, päätöksenteko, suhdetason vuorovaikutuksen vaihe ja tiedonjaon vaihe. Tunnistettujen vaiheiden pohjalta päätökset luokiteltiin kahteen päätösluokkaan: kompleksisiin päätöksiin ja yksinkertaisiin päätöksiin. Vuorovaikutusanalyysillä päätösluokista tunnistettiin kahdeksan vuorovaikutusfunktiota: jännityksen lievittämisen ilmaiseminen, hyväksynnän ilmaiseminen, ystävällisyyden ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen, mielipiteen pyytäminen ja informaation pyytäminen.</p> <p>Tulosten perusteella hajautettu johtoryhmä pystyy mukauttamaan vuorovaikutustaan ja päätöksentekoprosessejaan tehtävän kompleksisuuden mukaiseksi. Vuorovaikutus on päätöksenteon eri vaiheissa monipuolista, päätöksenteon vaiheet eivät noudata samaa kaavaa päätöksittäin ja jokaisella päätöksenteon vaiheella on ominaisia vuorovaikutusfunktioita, jotka ilmentävät päätöksenteon vaiheen merkitystä päätöksenteonprosessissa. Tuloksia hyödynnetään tutkitun johtoryhmän toiminnan kehittämiseen.</p>	
Asiasanat: viestintä, päätöksenteko, päätöksenteon vaiheet, vuorovaikutusfunktiot, johtoryhmä, hajautettu tiimi, hybridikokous, etäkokous	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

KUVIOT

KUVIO 1 Etäkokouksen päätöksenteon vaiheet ja niihin käytetty aika.....47

KUVIO 2 Hybridikokouksen päätöksenteon vaiheet ja niihin käytetty aika.....49

KUVIO 3 Kompleksisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot puhujittain
etäkokouksen 7. päätöksessä aikajärjestyksessä56

KUVIO 4 Yksinkertaisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot puhujittain
hybridikokouksen 3. päätöksessä aikajärjestyksessä58

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kokouksien päätöksiin ja päätöksenteon vaiheisiin käytetty aika
minuutteina46

Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
2	HAJAUTETTU JOHTORYHMÄ.....	8
	2.1 Hajautetun tiimin käsite	8
	2.2 Johtoryhmä	11
	2.3 Teknologiavälitteinen tiimivuorovaikutus	14
3	HAJAUTETUN JOHTORYHMÄN PÄÄTÖKSENTEKO.....	19
	3.1 Päätöksenteon funktionaalinen näkökulma	19
	3.2 Päätöksentekoprosessin tuloksellisuus	22
	3.3 Hajautettu päätöksenteko ja kokousteknologiat.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	28
	4.2 Tutkimuskohde ja tutkimusaineisto	29
	4.2.1 Hajautettu johtoryhmä tutkimuskohteena.....	29
	4.2.2 Täydellinen havainnointi aineistonkeruumenetelmänä	32
	4.2.3 Videoidut kokoukset aineistona	34
	4.3 Tutkimusmenetelmät	35
	4.4 Aineiston käsittely ja analyysi	38
5	TULOKSET.....	44
	5.1 Hajautetun johtoryhmän päätöksenteon vaiheet.....	44
	5.1.1 Etäkokouksen päätöksenteon vaiheet.....	47
	5.1.2 Hybridikokouksen päätöksenteon vaiheet	49
	5.1.3 Kompleksiset ja yksinkertaiset päätökset	51
	5.2 Hajautetun johtoryhmän vuorovaikutusfunktiot päätöksenteon eri vaiheissa	52
	5.2.1 Kompleksisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot	56
	5.2.2 Yksinkertaisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot	57
6	POHDINTA	59
	6.1 Keskeisimmät tulokset	59
	6.2 Johtopäätökset.....	64
	6.3 Sovellusehdotukset.....	69
	6.4 Jatkotutkimusehdotukset	71
7	ARVIOINTI.....	74
8	PÄÄTÄNTÖ.....	78
	KIRJALLISUUS	80

1 JOHDANTO

Johtoryhmät voidaan nähdä yritysten ja organisaatioiden päätöksenteon solmukohtana. Ne muodostuvat usein eri toimialueiden ylintä johtoa edustavista yrityksen vaikutusvaltaisimmista henkilöistä. Johtoryhmien päätöksenteon strategisen luonteen ja laaja-alaisen vaikutuksen vuoksi johtoryhmät voidaan nähdä myös yhtenä työelämän merkittävimpinä tiimeinä niin yrityksissä kuin hallinnollisissa organisaatioissa. (Zorn & Thompson 2002; Krause, Roh & Whitley 2022.) Johtoryhmän päätöksentekoprosesseilla on oleellinen merkitys koko organisaation yhteisten merkitysten luonnissa ja rakentumisessa.

Suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä noin kahdessa kolmasosassa toimii järjestäytynyt johtoryhmä. Johtoryhmien tarvetta organisaatioiden toiminnassa selittää usein yli 20 hengen kokoinen yrityskoko. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 20–23.) Silloin yritysten liiketoiminta-alueet alkavat eriytyä omiksi osastoiksi ja johtoryhmän kokoukset ovat tällöin merkittävässä roolissa muun muassa eri osastojen tiedon jakamisen, toiminnan koordinoinnin, yrityksen kokonaisuuden hallinnan ja päätöksenteon osalta. Keskisuuressa organisaatiossa johtoryhmä on jo itsestäänselvyys, mikä tarkoittaa, että jo pelkästään Suomessa toimii yli kymmeniätuhansia johtoryhmiä. Johtoryhmän viestinnän kehittämällä voidaan pyrkiä koko organisaation tehokkuuden lisäämiseen ja menestyksen edistämiseen (Hulkkonen 2004, 10). Tutkimukset osoittavat myös, että johtoryhmän toiminta vaikuttaa koko organisaation jäseniin ja näin myös organisaation suoriutumiseen (Goll & Rasheed 2005, 999; Kline 2003, 5). Ymmärrys johtoryhmistä ja

niiden toiminnasta päätöksenteon ytimessä voi siis auttaa kehittämään organisaatioiden ja laajemmassa mittakaavassa koko työelämän suoriutumista.

Hajautettu työ ja hajautuneet tiimit, ovat yhä keskeisempiä globalisoituneemman sosiaalisen ja taloudellisen infrastruktuurin ylläpidossa (Morrison-Smith & Ruiz, 2020), ja myös johtoryhmien työskentely on muuttunut lähivuosina yhä hajautuneemmaksi. Työtapojen kehittyessä hajautetumpaan suuntaan myös hajautetusti toimivien tiimien päätöksenteko näyttölee yhä tärkeämpää roolia yhteiskuntamme rakenteissa. Hajautettujen tiimien toiminta perustuu teknologian mahdollistamalle vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa ajan ja paikan ylittävän yhteistyön tiimin jäsenten välillä. Yhä useampien tiimien, kuten johtoryhmien, toimiessa hajautettuna riippumattomana ajasta ja paikasta on tärkeää huomioida se, että hajautettujen tiimien toiminta perustuu teknologiavälitteiselle viestinnälle.

Yhteiskuntamme tärkeimmät osat, kuten hallitus, oikeussysteemi, koulutus, ministeriöt, järjestöt, organisaatiot ja yritykset kaikki käyttävät ryhmiä päätöksentekonsa tärkeimpinä eliminä (Ks. Putnam 1992, Hirokawa ym. 1996). Viestinnän tutkimus ryhmien ja tiimien päätöksenteosta on osoittanut, että tiimin jäsenet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa päätöksenteon lopputulosten laatuun (Hirokawa ym. 1996). Funktionaalinen näkökulma pystyy selittämään sitä, mistä tiimin tuloksellisuus koostuu. Tästä näkökulmasta päätöksentekoprosessin tuloksellisuus on sidoksissa vuorovaikutukseen ja se vaikuttaa näin suoraan päätöksen lopputuloksen laatuun, joko edistävästi tai heikentävästi. (Hirokawa & Salazar 1999, 168–169.) Tässä tutkielmassa sovelletaan päätöksenteon tarkastelussa funktionaalista näkökulmaa.

Johtoryhmien työskentelyä ja vuorovaikutusta on tutkittu suomalaisessa kirjallisuudessa melko paljon ja aiheesta löytyy useita oppaita, jotka tähtäävät laadukkaaseen ryhmän toimintaan (Ks. esim. Hulkkonen 2004). Tutkimuksessa on keskitytty kokousten vuorovaikutusten funktioihin, vuorovaikutuskäytänteisiin ja erilaisiin vuorovaikutusanalyysihin, mutta tutkimusta nykyteknologian

vaikutuksista päätöksenteolle on vielä suhteellisen vähäisesti. Asiantuntijatyön tekemiseen liittyvän teknologian jatkuvassa kehityksessä tiimien toiminta muuttuu nopeasti ja uusien teknologioiden tuoman hyödyt sekä mahdolliset haasteet eivät ole selviö johtoryhmienkään kohdalla. Tehokkaalla viestinnällä on kuitenkin oleellinen rooli koko yrityksen toiminnassa ja vuorovaikutuksen kehittämisen tärkeys korostuu erityisesti työntekijöiden keskinäisessä viestinnässä, mikä koskee myös tämän tutkielman tarkastelun keskiössä olevia johtoryhmiä.

Hajautunut työ, jota myös yhä useammat johtoryhmät toiminnassaan toteuttavat, on liitetty positiivisesti työn kompleksisuuteen (Nurmi & Hinds 2020). Vaikka hajautunut työ tuottaa erilaisia haasteita ja luo tietynlaisia erityispiirteitä vuorovaikutukselle, on sillä mahdollisuus olla myös työn tuloksellisuutta parantava tekijä, erityisesti kun tehtävät ovat monimutkaisia. Koska johtoryhmät ovat organisaatioiden päätöksenteon ytimessä, ja usein heidän päätöksentekonsa alustana toimii nimenomaan kokousvuorovaikutuksen mahdollistava teknologiavälitteinen viestintä- tai kokousalusta, on mielekästä tarkastella juuri niiden avulla toteutettavia päätöksenteon prosesseja.

Uusien kokousten toteutustapojen, kuten etä- ja hybridikokousten, mahdollistaman vuorovaikutuksen tutkimisella voidaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä nykytyöelämää kattavista viestintäteknologioiden erityispiirteistä sekä teknologiavälitteisestä viestinnästä ja näin ollen mahdollisesti kehittämään myös tulevaisuuden työelämän toimintatapoja. Tämä tutkielma keskittyy yhteen työelämän yleisimmästä ja keskeisimmistä tiimeistä, johtoryhmään, ja sen vuorovaikutuksen erityispiirteisiin sen yhden tärkeimmän tehtävän, päätöksenteon, yhteydessä. Funktionaalinen näkökulma jakaa päätöksenteon erilaisiin vaiheisiin, joiden kautta päätöksenteon prosessien vuorovaikutuksesta voidaan tarkastella esimerkiksi sen tuloksellisuutta. Tämän avulla tutkielma pyrkii myös kehittämään tutkittavan johtoryhmän toimintaa. Tämän tutkielman tavoitteena onkin kuvata ja jäsentää, millaista vuorovaikutusta hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy.

2 HAJAUTETTU JOHTORYHMÄ

2.1 Hajautetun tiimin käsite

Ryhmän määritelmiä on useita ja siihen vaikuttaa valittu teoreettinen näkökulma (Ks. Poole & Hollingshead 2005). Tässä tutkielmassa ryhmä nähdään koostuvan säännöllisesti yhdessä työskentelevistä jäsenistä, jotka toteuttavat yhteistä tavoitettaan vuorovaikutuksessa (Hirokawa 1996; 2003). Viestintätieteissä ryhmä nähdään usein enemmän yleiskäsitteenä ja tiimi voidaan nähdä sen alakäsitteenä. Tiimi on ryhmä, jonka jäsenillä on jotain toisiaan täydentävää osaamista tai nimettyjä erityistehtäviä sekä yhteinen tavoite. Usein tiimi liitetään myös juuri työelämäkontekstissa toimiviin ryhmiin, jotka ovat luotu tiettyä tehtävää varten. (Ks. Raappana & Horila 2020; Lipnack & Stamps 2000; Dubrin 1998.) Työelämäkontekstissa tiimeissä työskenteleminen on vakiintunut käytäntö ja on yhä yleisempää, että erilaiset ryhmät ja tiimit työskentelevät monipaikkaisesti ja hajautetusti.

Hajautetut tiimit voidaan määritellä maantieteellisesti hajautuneiksi ryhmiksi, jotka työskentelevät ja viestivät teknologioiden avulla yli tilan, ajan ja organisaation rajojen (Kirkman ym. 2002, 67; Lipnack & Stamps 2000, 63). Hajautetut tiimit tukeutuvat työssään yhä enemmän erilaisiin viestintäteknologioihin (Gibson ym. 2006; Gibson ym. 2011; Malhotra & Majchrzak, 2014) ja näin teknologiavälitteinen viestintä on elinehto näiden tiimien olemassaololle. Hajautetetuista tiimeistä ja hajautetusta työtavasta puhuttaessa kirjallisuudessa käytetään usein myös lähikäsitteitä virtuaalitiimi ja globaali tiimi (Ks. esim. Desanctis & Monge 1998; Peñarroja, Orengo, Zornoza & Hernández 2013, 967). Globaalin tiimin käsite korostaa maiden rajoja ylittävää yhteistyötä ja tiimin jäsenten monimuotoisuutta, mitkä eivät ole tämän tutkielman keskiössä. Virtuaalitiimin käsite taas sisältää paljon samankaltaisia piirteitä hajautetun tiimin kanssa, kuten tiimien tehtäväkeskeisen luonteen ja niiden teknologiariippuvaisuuden (Lipnack & Stamps 2000, 18), mutta jättää jossain määrin ulkopuolelle mahdollisuuden toimia myös fyysisesti samassa

tilassa. Vaikka hajautetun työn kirjallisuudessa käytetäänkin useita toisiaan lähellä olevia lähikäsitteitä, tässä tutkielmassa sovelletaan *hajautetun tiimin* käsitettä.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan tiimin työskentely pohjautuu teknologian mahdollistamalle monipaikkaiselle hajautuneelle yhteistyölle Suomen sisällä, mutta tiimillä on myös mahdollisuus toimia tarvittaessa samasta paikasta käsin.

Samoin kuin yhdessä samassa paikassa kasvokkaisuorovaikutuksessa työskentelevät tiimit, hajautetutkin tiimit osallistuvat erilaisiin yhteistöihin, kuten muodollisiin tai epävirallisiin kokouksiin käyttämällä teknologiaa viestinnän mahdollistajana (Morrison-Smith & Ruiz 2020). Yhteistyö hajautetuissa tiimeissä tarkoittaa synkronista ja asynkronista teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja tehtäviä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hinds & Kiesler 2002).

Perustavanlaatuisilta tavoitteiltaan se ei siis eroa muista työelämän tiimeistä ja ryhmistä. Toiminnan mahdollistamia viestintäteknologioita voivat olla videoneuvottelualustat kuten Skype, Zoom tai Microsoft Teams tai tekstipohjaiseen viestimiseen ja tiedostojen jakamiseen tarkoitettut Slack, Yammer tai WhatsApp. Teknologiavälitteisyys tuo hajautettujen tiimien työskentelylle mahdollisuuksia, mutta myös yhtä lailla haasteita (Morrison-Smith & Ruiz 2020).

Viestintäteknologiat voivat olla työpaikan työnteon käytäntöjä parantava tekijä ja lisäksi ne voidaan myös nähdä suhteen ylläpitämisen työkaluna tiimin jäsenten välillä. Esimerkiksi neuvottelualustaa voidaan käyttää yksinkertaisesti työkaluna työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta se voi olla myös yleinen tila, jossa tiimin jäsenet osallistuvat henkilökohtaisempiin keskusteluihin, aivan kuten kasvokkaisuorovaikutuksessakin. (Laitinen & Valo 2018, 23–24.) Vaikka vuorovaikutussuhteen ylläpitoon vaikuttava näkökulma on merkittävä, niin tämän tutkielman keskiössä on hajautetun tiimin yhteinen vuorovaikutus teknologiavälitteisellä neuvottelualustalla, eikä se erityisesti ota huomioon työntekijöiden kahdenvälisiä keskusteluja.

Handgraaf ym. (2012) ehdottivat tutkimuksessaan, että hajautettujen tiimien työskentely neuvottelualustoilla voi olla jopa tehokkaampaa ja nopeampaa kuin kasvokkaisten kokousten. Tutkimuksissa on kuitenkin nostettu esiin huoli hajautettujen tiimien vähäisemmästä suhdetason vuorovaikutuksesta ja nonverbaalisten vihjeiden puuttumisesta teknologiavälitteisyyden takia. Suhdetason vuorovaikutuksen ylläpitämiseen vaadittavien keinojen ollessa vähemmässä roolissa vuorovaikutuksessa tutkijat ovat nostaneet esille vaihtoehtoisia tapoja korvata puuttuvia osa-alueita. Esimerkiksi Gibbs (2021, 105–107) ehdotti tutkimuksessaan ratkaisuksi kielellisten valintojen korostamista hajautettujen tiimien vuorovaikutuksen täydentämiseksi.

Usein hajautettujen tiimien jäsenet ovat osa myös muita ulkopuolisia ryhmiä tai jopa saman tiimin sisäisiä pienempiä ryhmiä. Hajautetuille tiimeille onkin tyypillistä sisältää jonkinasteisia *alaryhmiä*. (Carton & Cummings 2012; Cramton & Hinds 2005; Gibbs ym. 2021; O’Leary & Mortens 2010) Alaryhmä (Eng. subgroub) on isomman tiimin jäsenistä koostuva pienempi ryhmä, jota määrittelee sen itsenäisyyden aste. (Carton & Cummings 2012, 441) Cartonin ja Cummingsin (2012) mukaan alaryhmiä voidaan määritellä kolmen eri ulottuvuuden kautta: identiteetti, saatavilla olevat resurssit ja ryhmällä oleva tieto. Lisäksi Cho ja Choi (2019) nostavat alaryhmien määrittelyssä esille autonomisuuden ulottuvuuden: vahvan autonomian omaavien tiimien jäsenet identifioituvat tiimeihinsä vahvemmin.

Alaryhmien muodostuminen perustuu maantieteellisille ja kulttuuriselle vaihtelulle, ja nämä tekijät vahvistavat identiteettiin pohjautuvia alaryhmiä. Ryhmien vahva identiteetti voi vaikuttaa sen toimintaan muun muassa koheesion, yhtenäisyyden ja käytännön toimintatapojen myötä. (Cramton & Hinds, 2005.) O’Leary ja Mortens (2010) havaitsivat, että alaryhmän itsenäisellä identiteetillä voi olla myös käänttöpuoli: Hajautuneiden alaryhmien jäsenillä voi olla heikompi identifioituminen varsinaiseen tiimiinsä. Hajautuneiden alaryhmien hallinnassa voi ilmetä ryhmien koordinoinnin ja johtamisen haasteita ja jopa suoria konflikteja jäsenten välillä. Alaryhmät syntyvät dynaamisten tiimiprosessien kautta, joiden vuorovaikutuksessa

mm. koordinoidaan tehtäviä, jaetaan tietoja ja hallitaan konflikteja. (Gibbs ym. 2021, 100–105.) Vuorovaikutuksen kautta syntyvät alaryhmät mahdollisine haasteineen ja mahdollisuuksineen ovat siis yksi osa hajautettujen tiimien rakennetta, ja ne on hyvä huomioida tutkimuksen taustalla vaikuttavina tekijöinä.

Työelämän tiimien päätöksenteon yhteydessä puhutaan usein myös päätöksenteon vähemmistöstä ja enemmistöstä, millä tarkoitetaan joukkoja, jotka joko tukevat tai vastustavat päätöstä (McNamara ym. 2008). Jo pelkästään eriävien mielipiteiden pohjaltakin hajautetun tiimin vuorovaikutusrakenteisiin voi siis syntyä varsinaisesta tiimistä eroavia alaryhmiä. Tässä tutkielmassa ei varsinaisesti keskitytä alaryhmien vaikutukseen vuorovaikutukseen tai päätöksentekoon, mutta niiden olemassaolo on hyvä tiedostaa. Erilaisista tiimin rakenteista ja alaryhmistä huolimatta kaikilla tiimeillä on kuitenkin samanlainen perusfunktio: saavuttaa tavoitteensa (Hollingshead ym. 2005).

2.2 Johtoryhmä

Johtoryhmät tai -tiimit (engl. top management group, top management team, management team, management group, leadership team) ovat säilyneet pitkään johtamisen tutkimuksen analyysien keskiössä (Ks. Finkelstein ym. 2009; Carpenter 2011). Iso osa johtoryhmien ja -tiimien tutkimuksesta on keskittynyt työelämän tiimien monimuotoisuuteen, kokoonpanoon, rooleihin ja tiimin toiminnan yhteyteen organisaation tehokkuuteen (Ks. Zorn & Thompson 2002). Monialaisen tutkimuksen vuoksi johtoryhmien ja -tiimien määritelmät vaihtelevat alasta ja tutkimusten kiinnostuksesta riippuen. Tässä tutkielmassa tällaisesta työelämän tiimistä käytetään yleistä käsitettä johtoryhmä, sillä se on suomen kielessä ja erityisesti työelämän kontekstissa muita, kuten johtotiimiä, vakiintuneempi käsite.

Johtoryhmän ominaispiirteitä ovat strateginen päätöksenteko, strategisten päätösten kompleksinen luonne, valta ja tiimin politisoitu ympäristö (Zorn & Thompson 2002, 255–257). Johtoryhmä koostuu tyypillisesti henkilöistä, jotka ovat hierarkkisesti

yritysten korkeimmilla tasoilla eli ryhmän jäsenillä on myös yksilöinä kyseisessä yrityksessä eniten vaikutus- ja päätöksentekovaltaa. (Krause, Roh & Whitley 2022, 1555) Johtoryhmällä ja sen jäsenillä on siis suurempi mahdollisuus vaikuttaa muita työntekijöitä koskevaan päätöksentekoon (Carpenter, Geletkanycz & Sanders 2004, 753) ja johtoryhmien tekemät päätökset vaikuttavat koko organisaation operatiiviseen ja strategiseen toimintaan (Hedman 2016, 83; Kim, Burns & Prescott 2009). Tutkimuksessa johtoryhmät on nähty juuri niiden laajan vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuuksien vuoksi yhtenä työelämän merkittävimpänä tiiminä (Ks. Zorn & Thompson 2002), ja tämän vuoksi myös tässä tutkielmassa johtoryhmää käsitellään samoin.

Johtoryhmää voidaan lähestyä organisaation kontekstissa myös luonteeltaan hallinnollisena ryhmänä. Pennanen ja Mikkola määrittivät hallinnollisen ryhmän (2013, 230) ”organisaatiota resursoivaksi ryhmäksi, joka ei suorita perustehtävästä nousevia tuotannollisia työprosesseja, vaan tavoitteena on tuottaa organisaatiolle erilaisia resursseja, kuten koordinoitua, organisointia, kehittämistä, innovointia tai osaamista, sekä vastata organisaation prosessien ylläpitämisestä”. Hallinnolliset ryhmät voivat siis olla erilaisia strategisia ryhmiä, joilla on erilaisia tavoitteita ja tehtäviä, kuten toimeenpano tai organisaation päätöksenteko. Muita samankaltaisia hallinnollisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset kehittämissryhmät tai henkilöstön yhteisten asioiden käsittelemiseen tarkoitettut yhteiset kokoustilanteet, kuten organisaatioiden kontekstissa viikkopalaverit, henkilöstöpalaverit tai myynnin strategiset palaverit. (Pennanen & Mikkola 2013.) Johtoryhmällä on siis usein päätöksenteon ja strategisen vastuun lisäksi keskeinen hallinnollinen tehtävä koko organisaation toiminnan kannalta.

Johtoryhmä muodostuu usein virallisten nimikkeiden sanelemana ja jäsenet edustavat yrityksen eri osa-alueiden ylintä johtoa. Johtoryhmien toimintaa roolittavien virallisten työtitteliensä lisäksi johtoryhmien toimintaan voi vaikuttaa kokouskäytänteisiin liittyvät nimetyt roolit, kuten puheenjohtajuus. Viestinnän alalla tutkimukset ovat osoittaneet muun muassa sen, että usein puheenjohtaja on

johtoryhmässä vuorovaikutuksessaan selvästi aktiivisin jäsen, yksikköjohtajien ollessa seuraavaksi aktiivisimpia. (Mikkola ym. 2014; Laapotti 2018.) Nimikkeiden tuomat roolit, kuten toimitusjohtaja tai teknologiajohtaja, ja kokoustekniset roolit, kuten puheenjohtaja ja sihteeri, eivät kuitenkaan sulje pois johtoryhmästä epävirallisempia rooleja. Epäviralliset roolit rakentuvat vuorovaikutuksessa ja näitä voidaan nimetä esimerkiksi vuorovaikutuksen funktioiden avulla. Jos tiimin jäsen keventää erityisen paljon tunnelmaa, on hänen roolinsa merkityksellinen suhdetason vuorovaikutuksessa. Epäviralliset roolit voivat parhaimmillaan täydentää virallisia rooleja strategisessa päätöksenteossa tarjoamalla johtoryhmälle lisäosaamista tai tehostamalla johtoryhmän sisäistä yhteistyötä. (Ma, Kor & Seidl 2022.) Yhtäaikaisesti epäviralliset roolit voivat kuitenkin myös kilpailla virallisten roolien antamasta vaikutusvallasta, mikä voi osaltaan johtaa ristiriitaan, konflikteihin ja muihin kielteisiin tuloksiin tiimin sisällä. Johtoryhmien tehtäväkeskeisyys voi myös edistää näitä haitallisia ristiriitoja, sillä juuri relationaalista, eli suhdetason, vuorovaikutusta on havaittu organisaatiomaailmassa vain vähän (Mikkola ym. 2014). Tähän voi osaltaan vaikuttaa myös tutkimuksen keskittyminen vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiseen puoleen.

Usein johtoryhmien tärkeimpänä tehtävänä nähdään päätöksenteko. Muiden työelämän tiimien tavoin johtoryhmien päätöksentekoprosessi rakentuu johtoryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Osaavat johtajat eivät kuitenkaan koosta itsessään toimivaa johtoryhmää. (Hedman & Valo 2015, 83.) Työelämän tiimien olemassaolo perustuu vuorovaikutukselle, ja sama koskee johtoryhmiäkin. Hedman (2015) nostaa tutkimuksestaan esiin vuorovaikutusosaamisen merkityksen johtoryhmien toimivuuden perustana. Osaltaan johtoryhmän jäsenten yksilöllinen vuorovaikutusosaaminen siis vaikuttaa koko ryhmän toimintaan ja rakentaa näin tiimin vuorovaikutusta. Kun koko johtoryhmän vuorovaikutusta tarkastellaan, voidaan yksilöiden vuorovaikutusosaamisesta nähdä myös laajempi yhteys koko ryhmän suoriutumiseen (Horila 2018) ja johtoryhmän kohdalla sen yhden tärkeimmän tehtävän, päätöksenteon, toteutumiseen.

Päätöksentekoa tarkastellessa on hyvä huomioida tarkastelevan johtoryhmän tietoi- tai tehtävääorientoitumista prosessin yhteydessä. Tämä tutkielma ei kuitenkaan sinänsä ota kantaa siihen, mistä johtoryhmän kokouksessa päätetään, vaan se keskittyy siihen, miten päätöksenteko toteutetaan ja millaista vuorovaikutusta päätöksenteon yhteydessä on. Tässä tutkielmassa johtoryhmä nähdään tiettyä hallinnollista tarkoitusta varten koottuna strategisena, pitkäkestoisena ja tehtäväkeskeisenä tiiminä. Lisäksi tutkielma ottaa huomioon tiimin hajautetun luonteen. Hajautettuna toimivan johtoryhmän tehtäväkeskeisen luonteen vuoksi vuorovaikutuksen tarkastelussa keskitytään sen funktionaalisuuteen tiimin työskentelyn mahdollistamassa teknologiavälitteisessä kontekstissa.

2.3 Teknologiavälitteinen tiimivuorovaikutus

Ryhmän tai tiimin vuorovaikutus voidaan nähdä voimana, joka ikään kuin rakentaa ryhmän olemassaoloa. Lisäksi vuorovaikutus on tiimin funktionaalinen keino tavoitteiden saavuttamisessa. (Frey, Gouran & Poole 1999.) Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei eroa itsessään tiimin muusta vuorovaikutuksesta, mutta se tuo huomioon otettavia ominaispiirteitä mukaan tarkasteluun, sillä tiimien vuorovaikutus perustuu teknologian mahdollistamalle yhteistyölle. Tässä tutkielmassa tiimin vuorovaikutus määritellään funktionaaliseksi prosessiksi, jossa luodaan ja jaetaan yhteisiä merkityksiä sekä välitetään informaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kun joustavammat työjärjestelyt lisääntyvät, yhä useammat työntekijät työskentelevät kotonaan ja kohtaavat työyhteisönsä, asiakkaansa ja muut sidosryhmänsä teknologiavälitteisen viestinnän avulla. Fyysisellä etäisyydellä kahden henkilön tai työpaikkojen välillä on yhä vähemmän merkitystä, mutta heidän käsityksensä ja kokemuksensa läheisyydestä tai etäisyydestä ovat kuitenkin yhä merkityksellisiä. Objektiivisen etäisyyden käsite sisältää alueelliset ja ajalliset erot, jotka liittyvät ryhmän jäsenten maantieteelliseen erottamiseen sekä muut ulkoisesti havaittavat sosiaaliset erot (esim. kulttuurinen, kielellinen). Tämän tutkielman

tarkastelun kohteena oleva tiimi sisältää lähinnä alueellisia eroja. Lisäksi tutkielman hajautettujen ryhmien ja etä- ja hybridikokouksien konteksti sisältää monia virtuaalisuuden piirteitä, kuten voimakas riippuvuus teknologiavälitteisestä viestinnästä sekä joustavat työajat. (Wilson 2008, 994.)

Waltherin. (2007, 2554) mukaan perinteiset viestintämekanismit ja -dynamiikka eivät muutu välttämättä paljoakaan verkkoympäristöissä ja on jopa mahdollista, että teknologiavälitteinen viestintäympäristö mahdollistaa paremman itsensä esittämisen hallinnan kuin kasvokkainen ympäristö. Vaikka voitaisiin odottaa joidenkin vuorovaikutuksen hienovaraisempien piirteiden katoavan verkkoympäristön kautta toteutettavassa kokouksessa, tiimin jäsenet näyttävät sopeutuvan näihin puutteisiin ja kompensoivan niitä verbalisoimalla ajatuksia, jotka näyttäisivät nonverbaalisesti kasvokkaisuorovaikutuksessa toimiessa (Winger 2005). Esimerkiksi olkien kohautuksien sijaan, kokouksen osallistujan on ilmaistava epäily sanallisella lausunnolla, joka on paljon vähemmän moniselitteinen. Tiimien jäsenet siis paikkaavat mahdollisuuksien mukaan kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta puuttuvia vuorovaikutuksen osa-alueita kontekstin omia keinoja soveltaen.

Vielä tälläkin hetkellä organisaatioiden johtajiin vaikuttaa, osaksi jo vanhanaikainen, oletus tiimin jäsenten etäisyydestä, jonka mukaan tehokasta tiimityötä on vaikea kehittää etäältä ilman merkittävää kasvokkain vietettyä aikaa (Esim. Winger 2005). Koronapandemian aiheuttama pakkosiirtymä etätöihin poisti kuitenkin mahdollisuuden tukeutua totutumpaan kasvokkaiseen tapaan tiimin rakentaessa yhteisöllisyyttä tehokkuuden tueksi. On kuitenkin huomioitava, että jos esihenkilöillä ei ole toimivia malleja siitä, miten vaikuttaa tiimin jäsenten välisiin suhteisiin etäältä, he saattavat edelleen turvautua tiimin jäsenten tuomiseen yhteen kasvokkaiseen olosuhteisiin, koska ne toimintatavat ovat heille jo entuudestaan tuttuja (Wilson ym. 2008, 995). Useat organisaatiot ovat kuitenkin löytäneet johtajiensa avulla erilaisia keinoja kehittää tiimin vuorovaikutusta myös etätoteutuksien kautta. Muszyńskan kirjallisuuskatsaus (2018, 65) toteaaakin, että viestintä ja sen kehittäminen on epäilemättä yksi johtamisen tärkeimmistä osa-

alueista erityisesti hajautetuissa ja globaaleissa monikansallisissa tiimeissä. Jotta hajautetun johtoryhmän viestintää ja vuorovaikutusta voidaan tarkastella, on myös tärkeää ymmärtää tiimivuorovaikutukseen käytettävien teknologioiden ominaispiirteitä.

Digitaaliset viestintäympäristöt ovat erilaisia integroituja viestintä- ja yhteistyöalustoja, jotka mahdollistavat työpaikan tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä. (Sivunen & Laitinen 2020). Nämä viestintäympäristöt mahdollistavat digitaalisen tiedon jakamisen, muokkaamisen ja tallentamisen koko työpaikan kesken (McAfee 2009) ja ovat elinehto hajautetuille tiimeille. Jokainen erilainen alusta omaa uniikkeja ominaisuuksia ja niiden lopullinen käyttötapa on käyttäjien ja organisaation päätettävissä (Ks. Ellison, Gibbs & Weber 2015; McAfee 2009). Koska näillä teknologioilla voi myös olla eri merkityksiä eri käyttäjille, on työntekijöiden näkemysten huomioiminen tärkeää digitaalisen viestintäympäristön onnistuneessa hyödyntämisessä organisaatiossa (Laitinen & Valo 2018). Jotta tiimit voivat kehittää teknologiavälitteisesti toteutettua tiimivuorovaikutustaan, on tiimien ymmärrettävä, mistä viestintäympäristön mahdollistama vuorovaikutus koostuu.

Digitaalisten viestintäympäristöjen mahdollistama viestintä voidaan jakaa Sivusen ja Laitisen (2020) mukaan kolmeen eri organisaatioviestinnän tyyppiin: (1) kahden työntekijän välinen interpersonaalinen viestintä; (2) ryhmien yhteistyön mahdollistaja ja työkalu tiimien kokouksiin ja (3) koko organisaation laajuiset viestintämahdollisuudet. Vaikka kahden työntekijän välinen interpersonaalinen viestintä on tärkeä osa tiiminkin vuorovaikutusta ja osa sen sisäisiä pienempiä verkostoja sekä koko organisaatioiden laajuiset viestintämahdollisuudet vaikuttavat ulkoa tiiminkin vuorovaikutukseen, eivät ne ole tämän tutkielman keskiössä. Tässä tutkielmassa keskitytään ryhmien yhteistyömahdollisuuksiin ja erityisesti viestintäympäristöjen mahdollistamiin tiimien kokouksiin työkaluna vuorovaikutukselle.

Hajautettujen tiimien ulottuvuuksia ovat maantieteellinen, ajallinen ja kulttuurinen hajautuneisuus sekä sen käyttämä viestintäteknologia itsessään (O'Leary 2007). Hajautetuissa tiimeissä viestintä on yksi työskentelyn tärkeimmistä mahdollistavista osa-alueista, ja jotta viestintä olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista, hajautetut tiimit tarvitsevat käyttöönsä sopivia viestintäjärjestelmiä (Muszyńska 2018, 65). Näitä mahdollisia viestintäjärjestelmiä ovat erilaiset viestintäteknologiat, kuten Microsoft Teams, Yammer, Slack ja Zoom. Viestintäteknologian tulee sopia tiimin tavoitteisiin ja tarpeisiin ja tiimin jäsenten on osallistuttava keskusteluihin siitä, mitkä viestintävälineet valitaan ja sovitetaan toimintaan (Raappana & Horila 2020, 16). Hajautetuille tiimeille teknologia on konkreettinen työkalu työtehtävien edistämiseen ja eräänlainen paikka koko tiimin olemassaololle. Teknologiavälitteiset kokousalustat ovat siis olennainen osa hajautettujen tiimien vuorovaikutusta.

Teknologian käytön lisäksi myös itse puhe teknologiasta on osa virtuaalisten tiimien kokousten todellisuutta. Kun tiimin jäsenet ilmaisevat vaikeuksia teknologiaan liittyen, muut tiimin jäsenet voivat ilmaista sosiaalista tukea ja empatiaa. Teknologiaan liittyvät ongelmat nähdään tiimin jäsenten tapana rakentaa suhteita ja tulla läheisemmiksi. Tämä näkemys on otettava huomioon yhteyksistä puhuttaessa teknologian käytön ja tehokkuuden välillä. (Laitinen & Valo 2018, 20.) (Ks. myös Crider & Ganesh 2004)

Relationaalisella tasolla digitaalisten viestintäympäristöjen yhteistyöominaisuuksien, kuten chatin, käyttö voi lisätä tiimin jäsenten läsnäolon tunnetta (Sivunen & Nordbäck 2015). Vaikka läsnäolon ilmaisemisen intensiteetti saattaa vaihdella virtuaalisen tiimikokouksen aikana, chatin avulla aktiivisesti samanaikaisiin keskusteluihin osallistuvat tiimin jäsenet voivat näyttää sosiaalista läsnäoloaan eri tavoin. Jos äänikanava ei toimi tai muut tiimin jäsenet puhuvat sen kautta, yksi tiimin jäsen voi samanaikaisesti ilmaista läsnäolonsa ja osallistumisensa keskusteluun kirjoittamalla kommentteja tekstichatin kautta (Sivunen & Nordbäck 2015; Biocca, Harms & Burgoon 2003, 456). Tässä tutkielmassa myös tekstichatin kautta lähetetyt viestit otetaan huomioon.

Teknologiavälitteinen tiimivuorovaikutus ja sen mahdollistavat teknologiat ovat erottamaton osa hajautetun tiimin toimintaa, ja näin ollen myös tärkeä osa hajautettuna toimivan johtoryhmän vuorovaikutuksessa tapahtuvaa päätöksentekoa, ja siksi ne ovat keskiössä tässä tutkielmassa. Koska hajautetun johtoryhmän luonne on tehtäväkeskeinen, tutkielmassa korostuu sen toiminnan, kuten päätöksenteon, tuloksellisuus, mikä voidaan nähdä tehtäväkeskeisten ryhmien tärkeimpänä tavoitteena.

3 HAJAUTETUN JOHTORYHMÄN PÄÄTÖKSENTEKO

3.1 Päätöksenteon funktionaalinen näkökulma

Viestinnän tutkimuksessa ryhmien vuorovaikutusta on tarkasteltu monista näkökulmista ja funktionaalinen näkökulma valitaan usein, kun tutkitaan tehtäväkeskeistä ryhmää ja pyritään kuvaamaan tai ennustamaan ryhmän tuloksellisuutta. Funktionaalista näkökulmaa voidaan lähestyä usean toisistaan eroavan teorian kautta, mutta yhteistä näille teorioille on kuitenkin se, että ne pyrkivät määrittämään ryhmän toiminnan ja vuorovaikutuksen prosessien suhdetta ryhmän tuloksellisuuteen. Tässä tutkielmassa käytetään yläkäsitettä funktionaalinen näkökulma. Tuloksellisuuteen tähtäävän lähestymisen vuoksi funktionaalista näkökulmaa on sovellettu erityisesti työelämän kontekstiin, missä tuloksellisuus liitetään lähes aina ryhmän työskentelyn tavoitteeksi ja onnistumisen mittariksi. (Poole & Hollingshead 2005, 4.) Johtoryhmät voidaan nähdä erittäin selkeänä tapauksena tehtäväkeskeisestä ryhmästä, jota kutsutaan viestinnän kirjallisuudessa työelämäkontekstissa tiimeiksi. Funktionaalinen näkökulma tarjoaa tälle tutkielmalle sen tarvitsemat keinot ryhmän päätöksenteon tarkasteluun.

Hollingsheadin ym. (2005) mukaan funktionaalista näkökulmaa soveltaessa ryhmälle voidaan antaa neljä olettamusta: 1) ryhmät ovat tehtäväkeskeisiä, 2) ryhmän käyttäytyminen ja tuloksellisuus vaihtelee, ja niitä molempia voidaan arvioida, 3) vuorovaikutusprosesseista on hyötyä ryhmälle ja niitä voidaan säädellä sekä 4) ryhmän sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat myös ryhmän tehtävästä suoriutumiseen vuorovaikutuksen kautta. Funktionaalinen näkökulma sisältää siis paljon sopivia ulottuvuuksia juuri työelämän tiimien tarkasteluun vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa ryhmän vuorovaikutus nähdään funktionaalisena prosessina, jossa luodaan ja jaetaan yhteisiä merkityksiä, millä pyritään saavuttamaan yhteinen tavoite.

Gouran ja Hirokawan mukaan (1996) ryhmän päätöksenteon funktionaalinen näkökulma selittää ryhmän käyttäytymisen ja rakenteiden tuottamia päätöksenteon tavoitteita ja tuloksia. Näkökulman mukaan viestintä nähdään työkaluna, jota ryhmän jäsenet käyttävät ratkaistakseen ongelmia ja tehdäksään päätöksiä. Näkökulman mukaan ryhmän päätöksenteko noudattaa siis systemaattisia toimintoja, joita tulisi noudattaa laadukkaassa päätöksentekoprosessissa (Gouranin ja Hirokawan 1996, 76-77). On hyvä huomioida, että viestintä voi lähestymistavan mukaan sekä edistää että yhtä lailla heikentää päätöksenteon tuloksellisuutta. (Gouran & Hirokawa 2003, 27.) Funktionaalisesta näkökulmasta päätöksentekoprosessin tuloksellisuus on siis sidoksissa vuorovaikutukseen ja vaikuttaa näin suoraan päätöksen lopputuloksen laatuun, joko edistävästi tai heikentävästi. Näkökulma ehdottaakin, että mitä kattavammin tiimi keskustelisi ongelman ratkaisuun liittyvistä asioista, sitä tuloksellisempi heidän päätöksentekoprosessinsa voisi olla. (Hirokawa & Salazar 1999, 168-169.)

Hollingsheadin ym. (2005, 22-23) mukaan ryhmän ollessa tavoitekeskeinen funktionaalisen näkökulman tuomia tavoitteita voi olla monenlaisia. Ryhmän tavoitteet voivat olla yhtä lailla tehtäväkeskeisiä kuin relationaalisiaakin. Tehtäväkeskeiset tavoitteet voivat olla esimerkiksi hyvän päätöksen saavuttaminen tai ongelmanratkaiseminen. Relationaalisen tason tavoite voi olla esimerkiksi se, että ryhmä oppii tuntemaan toisensa paremmin ja näin saavuttamaan paremman yhteistyön.

Vaikka tehtäväkeskeinen ja relationaalinen taso usein erotetaan toisistaan (Ks. esim. Interaction Process Analysis, Bales 1951), ovat ne yhtä lailla osa ryhmän vuorovaikutusta ja sen päätöksenteon prosesseja. Jos ryhmä "toimii paremmin" yhteen, relationaalisella tasolla, niin toimivat vuorovaikutussuhteet ryhmän sisällä tukevat myös tehtäväkeskeistä tavoitetta. Tästä näkökulmasta tehtäväkeskeinen ja relationaalinen taso ovat siis sidoksissa toisiinsa, sillä vuorovaikutus muokkaa tiimin sosiaalista kontekstia, joka puolestaan voi vaikuttaa päätösten laatuun. Vaikka relationaalinen ja tehtäväkeskeinen taso on mahdollista erottaa tutkimuksessa

teoreettisella tasolla, ei tässä tutkielmassa sille ole tarvetta. Tässä tutkielmassa myös suhdetason vuorovaikutus huomioidaan merkityksellisenä osana päätöksenteon vuorovaikutusta.

Funktionaalinen näkökulma on luonteeltaan normatiivinen ja sen vahvuutena on pidetty kykyä selittää ja ennustaa ryhmän suoriutumista tehtävästä (Poole & Hollingshead 2005). Teorioiden mukaan laadukas päätös syntyy 1. ongelman ymmärtämisestä, 2. toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisestä, 3. esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisestä arvioinnista sekä lopulta itse 4. päätöksenteosta (Gouran & Hirokawa, 1980, 1982, 1988). Hirokawa ja Gouran painottavat (1996), että laadukkaan päätöksenteon tulisi sisältää kaikki näkökulman esittämät vaiheet. Vaikka alun perin funktionaalinen näkökulma esitteleekin vaiheet lineaarisena prosessina, se ei kuitenkaan tarkoita, että päätöksenteon täytyisi noudattaa aina samaa kaavaa (Hirokawa 2003, 128). Funktionaaliseen näkökulmaan onkin kohdistunut kritiikkiä siitä, ettei ryhmän päätöksentekoprosessi usein etene vaihe vaiheelta (Littlejohn 2011, 23). Kritiikin pohjalta voidaan olettaa, että päätöksentekoprosessin vaiheet voivat myös olla päällekkäisiä tai tiimi voi palata aikaisempaan vaiheeseen uudelleen, kuten ongelman määrittelyyn uuden näkökulman ilmetessä.

Seuraavaksi esitellään ryhmän päätöksenteon vaiheet: 1) Ongelman ymmärtämisessä ryhmä pyrkii määrittelemään tilanteen ja tehtävän. Ryhmän jäsenet hyödyntävät olemassa olevaa tietoa ja jakavat hyödylliseksi kokemaansa tietoa toisilleen. Se, kuinka kauan ryhmän käyttää tähän vaiheeseen aikaa, riippuu usein ongelman kompleksisuudesta. 2) Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisessä ryhmä arvioi, millaisia vaihtoehtoja ryhmällä on käytössä ja minkälaisia tavoitteita ryhmällä on ongelman suhteen. Ratkaisuvaihtoehdot voivat olla ryhmän tiedossa entuudestaan tai ne voivat olla uusia ryhmälle. 3) Ratkaisuvaihtoehtojen kriittisessä arvioinnissa ryhmä arvioi vaihtoehtojen seurauksia ja vaikutuksia. Usein myös arvioidaan sitä, mikä vaihtoehdosta olisi paras. 4) Lopulta itse päätöksenteon vaiheessa ryhmä pyrkii hyväksymään tekemänsä päätöksensä. Tästä vaiheesta on

kuitenkin mahdollista palata aikaisempiin vaiheisiin, jos ryhmä huomaa, että joku aiemmista vaiheista ei vastaa tavoitteeseen. (Gouran & Hirokawa 1983, Hirokawa & Screerhorn 1986, 65–67.)

Tutkimusten mukaan tiimin päätöksenteko ei ole kiinni yksittäisistä viestinnällisistä teoista, vaan siitä, miten erilaiset viestinnälliset teot mahdollistavat ryhmää tekemään suoraan päätöksentekoon liittyviä toimintoja (Hirokawa ym. 1996, Gouran & Hirokawa 1983, 176). Funktionaalisen näkökulman mukaan näitä viestinnällisiä tekoja voidaan pyrkiä lajittelemaan vuorovaikutusfunktioiden kautta.

Vuorovaikutusfunktioilla tarkoitetaan sitä, mitä tehtävää viestintä toteuttaa ja mihin sillä pyritään. Vuorovaikutusfunktiot liittyvät muun muassa tiedon jakamiseen, tiedon käsittelyyn, vuorovaikutuksen tai toiminnan koordinointiin tai ilmapiirin keventämiseen. (Laapotti & Mikkola, 2015, 45.) Yksi yleisimmistä teoreettisista jäsenyksistä ryhmän vuorovaikutusfunktioiden tarkasteluun on Balesin IPA-analyysi (1951). IPA-analyysissä vuorovaikutus jaetaan 12 eri kategoriaan, joiden kautta ryhmän vuorovaikutusta pystytään ymmärtämään paremmin. Koska funktionaalinen näkökulma korostaa ryhmän suoriutumista ja tuloksellisuutta, on tärkeää tarkastella myös sitä, mistä päätöksenteon tuloksellisuus voi koostua.

3.2 Päätöksentekoprosessin tuloksellisuus

Tiimin lopputulosten valossa mitattu menestys ei aina tarkoita sitä, että tiimivuorovaikutus olisi täysin laadukasta tai edes keskinkertaista. Tiimi voi saavuttaa tavoitteensa myös sattumalta päättämällä jättää huomioimatta mahdolliset ongelmat tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi erinomaisen johtamisen seurauksena. Tiimien koko potentiaalia, mukaan lukien sitoutuminen työhön, relationaalinen tyytyväisyys ja hyvinvointi, ei aina saavuteta. Joskus tiimin jäsenten sitoutuminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi voi olla niin vahvaa, että muut tavoitteet, kuten suhdetason konfliktien ratkaisu jäävät huomioimatta. (Raappana & Horila 2020, 14–15.) Tiimin päätöksenteon tuloksellisuudessa kuitenkin usein keskitytään

juuri tiimin tehtävätason menestykseen ja niin tässäkin tutkielmassa, sillä tutkielman tutkimuskohteena on tehtäväkeskeinen tiimi.

Hirokawan ym. (1996) mukaan käytettävän alustan ja ryhmän päätöksenteon tuloksellisuuden suhteen määrittäviä tekijöitä ovat tehtävän luonne ja funktionaalinen potentiaalisuus. Tehtävän luonne viittaa siihen, kuinka kompleksinen tehtävä on tiimille. Funktionaalinen potentiaalisuus taas viittaa siihen, että mikä tahansa alusta, joka edistää ryhmän mahdollisuuksia päätösten tekemiseen, voi vaikuttaa ryhmän päätöksenteon tuloksellisuuteen. (Hirokawa 1996, 277.)

Päätöksenteon tuloksellisuutta tarkasteltaessa on siis tärkeää huomioida tehtävän laatu ja alustan tarjoamat mahdollisuudet sen ratkaisemiseen.

Nykyiset havainnot viittaavat siihen, että prosesseihin pohjaava menettelytapa voi olla myös yksi keskeinen johtamiskäyttäytyminen kokouksien tehokkuuden tukena (Lehmann-Willenbrock ym. 2013). Vaikka päätöksenteon prosesseja ei suoraan voida erottaa tiimin vuorovaikutuksesta erilliseksi osaksi, voi johtaja pyrkiä vaikuttamaan kokousten prosessimaisuuteen omalla käyttäytymisellään. Näin ollen on mahdollista, että johtoryhmällä on valmiita johdettuja prosesseja, jotka tukevat myös päätöksentekoa. Tiimin päätöksenteon vaiheiden tarkasteleminen funktionaalisesta näkökulmasta tarjoaa mahdollisuuden myös tarkastella kokousten johtajien toimintaa.

Päätöksentekoprosessin aikana jäsenet voivat viestiä toisilleen uutta, hyödyllistä tietoa sekä tuoda erityisosaamisensa tiimin käyttöön esimerkiksi perustelemalla tekemiään ratkaisuehdotuksia. Siten tiimin jäsenet voivat yhdistää osaamisensa, ja informaatiosta muodostuu kokonaisuus, jota yksittäinen jäsen ei voisi tuottaa yksin (Sternberg & Grigorenko 2001, 222–223). Ryhmän potentiaalinen tulos olisi näin ollen parempi kuin ryhmän työskennellessä erikseen. Kuitenkin esimerkiksi Reimer, Kuendig, Hoffrage, Park ja Hinsz (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että ryhmät käsittelevät keskustelussa vain osaa tietopotentialistaan ja yli puolet tiedosta jää

ryhmän keskustelun ulkopuolelle. Tämä huomioiden ryhmä ei siis välttämättä saavuta potentiaaliaan.

Salazar ym. (1994) osoittivat tutkimuksessaan, että mahdollisuus vuorovaikutukselle ei ole yhteyksissä ryhmän päätöksenteon tuloksellisuuteen, jos ryhmän potentiaali on liian matala tai liian korkea. Kun se on liian korkea "raja tulee vastaan", eikä pelkkä mahdollisuus vuorovaikutukselle riitä. Ja taas kun ryhmän päätöksenteon potentiaali on liian matala, tarvitaan yksinkertaisempia keinoja päätöksenteon vuorovaikutuksen edistämiseksi. Ryhmän jäsenten ja koko ryhmän potentiaali vaikuttaa siis siihen, millaista vuorovaikutusta ryhmä tarvitsee päästäkseen tuloksellisuuteen.

On ehdotettu, että tiimin jäsenten yhdistetty osaaminen ja tieto voisi muodostaa kokonaisuuden, jota yksittäinen jäsen ei yksin voisi tuottaa (Ks. esim. Sternberg & Grigorenko 2001, 222–223), mutta lähestymistä on myös kritisoitu, sillä tiimin jäsenet voivat kyllä yhdistää toistensa osaamisen kokonaisuudeksi, mutta se ei välttämättä ole suurempi kuin osiensa summa (Valkonen & Laapotti 2011, 45–46). Reimer ym. (2007) osoittivat myös tutkimuksessaan, että ryhmän jäsenet jakavat helpommin tietoa, joka on jo yleisesti ryhmän tiedossa, eikä uutta tarpeellista tietoa tule näin ryhmän saataville. Näin ollen ryhmä ei usein pysty saavuttamaan päätöksenteossa sen mahdollista tietopohjaista potentiaalia.

Tiedon jakamisen tehostamiseen on pyritty löytämään erilaisia keinoja erityisesti teknologian tuomien uusien mahdollisuuksien mukana. McNamara ym. (2008, 28) "pakottivat" tutkimuksessaan päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden kirjaamaan jaetun informaation myös tekstinä, mutta tällainen informaation keskittyminen ei lisännyt huomiota tai integraatiota itse informaation sisällöstä. McNamara ym. (2008, 28) osoittivat tutkimuksessaan, että ryhmän päätöksenteon samanmielisten enemmistö ja vähemmistö ei vaikuttanut tiedon huomioimiseen tai integraatioon päätöksenteossa. Vähemmistössä koettiin vain enemmän epätyytyväisyyttä prosessiin ja lopputulokseen.

Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena oleva johtoryhmä työskentelee teknologiavälitteisesti ja siksi myös teknologian tuomat päätöksenteon erityispiirteet vuorovaikutusta määrittävänä tekijänä on otettava huomioon.

3.3 Hajautettu päätöksenteko ja kokousteknologiat

Uudet teknologiat auttavat ihmisiä ylittämään fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia rajoja, sekä antavat mahdollisuuden vaikuttaa suoraan ryhmän käyttäytymiseen ja sitä kautta sen päätöksentekoon. Teknologian valinnalla ja tarkoituksenmukaisella käytöllä voidaan muuttaa ryhmän päätöksenteon prosessia pakotetusti tai luoda vuorovaikutukselle erilaiset lähtökohdat. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että vaikka viestintäteknologiat voivat parantaa tiimin tiedonjakoa ryhmän päätöksenteon aikana, eivät ne välttämättä suoraan johda sen parempiin lopputuloksiin (Ks. Kennedy ym. 2010). Teknologioiden merkitys päätöksenteolle on kuitenkin huomioitava, kun päätöksentekoa tarkastellaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutustilanteessa. Uudet teknologiat mahdollistavat uudenlaiset kokouksen osallistumistavat siten, että kaikki tai osa ryhmän jäsenistä voi olla samassa tilassa toisten osallistuessa kokoukseen etäyhteyksien avulla. Tässä tutkielmassa etäkokous määritellään teknologian mahdollistamaksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa kaikki osallistujat osallistuvat videoyhteyden välityksellä. Tässä tutkielmassa hybridikokous määritellään teknologian mahdollistamaksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa osa osallistujista on fyysisesti samassa tilassa ja osa osallistujista osallistuu kokoukseen videoyhteyden välityksellä.

Työntekijät ja johtajat viettävät ison osan työajastaan kokouksissa teknologiavälitteisen viestinnän avulla (Ks. esim. Tilastokeskus 2022) ja tavanomaisesta kokousten kulusta voidaan ennakoida paljon ja siitä voidaan luoda tiettyjä yleistyksiä. Näitä yleistyksiä ovat muun muassa jäsenten epätasainen osallistuminen, roolien määrittämä aktiivisuus (kuten johtajien dominointi puheenvuoroissa) spatiaalisen orientaation vaikutus (pöydän päässä oleva puhuu eniten), yleinen konfliktien välttäminen ja kohteliaisuus. Myös kokousten

päätöksenteosta voidaan tehdä ennakko-oletuksia. Näitä oletuksia voi olla esimerkiksi se, että kun päätös täytyy tehdä, ihmiset lähestyvät sitä keskustelemalla ja hylkäävät vaihtoehdot keskustelun kautta, osallistujat suosivat vaihtoehtoja, joilla on selvä suosio ja harva astuu vähemmistön puolella. Näin ollen olisi mahdollista ennustaa päätöksen lopputulos valitsemalla sen henkilön kanta, kuka hallitsee keskustelua. (Kiesler & Sproull 1992.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö kokousten kulkuun ja sen prosesseihin voitaisi pyrkiä vaikuttamaan ja toimintamalleja tehostamaan, sillä jo valittu teknologia itsessään tarjoaa ryhmän työskentelylle omanlaisensa ympäristön.

Nykytutkimuksen pohjalta on ehdotettu myös suoria toimintatapoja vahvistamaan ryhmän toimintaa teknologian varassa. Muun muassa Kennedy (2010, 945) ehdottaa, että suunniteltaessa toimintatapoja teknologiavälitteisen tiimin yhteistyölle, ensimmäinen tapaaminen voisi olla hyödyllistä hoitaa kasvokkain. Tämä voisi taata vakaamman pohjan tiimin tulevaisuuden prosesseille ja tuotoksille, jotka usein vakiintuvat ajan kuluessa. Ryhmän toimintatapojen suunnittelu voi sisältää myös muita konkreettisia päätöksiä, kuten sopivien viestintäteknologioiden, vuorovaikutuskäytänteiden ja roolien valitsemista. Hangraaf ym. (2015, 665) osoittivat tutkimuksessaan oikean teknologian valinnan merkityksen siinä, että keskustelut voidaan pitää lyhyempänä suhteessa korkeampaan osallistujamäärään nähden, mikä osoittaa tehokkaampaa ajankäyttöä juuri päätöksenteon yhteydessä. Nykyisessä työelämässä erilaisia osallistumistapoja hyödyntävässä ympäristöissä tiimin muodostuminen harvoin noudattaa selkeitä kaavoja. Vaikka optimaaltilanteessa aloittava tiimi noudattaisi suositeltuja toimintatapoja, kuten aloittaisi toimintansa kasvokkain, usein erilaiset viestintäteknologiat toteuttavat saman tehtävän tiimin tutustumisessa.

Hirokawan ym. (1996) mukaan käytettävän alustan ja ryhmän päätöksenteon tuloksellisuuden suhteen määrittäviä tekijöitä ovat tehtävän luonne ja funktionaalinen potentiaalisuus. Tehtävän luonne viittaa siihen, kuinka kompleksinen tehtävä on tiimille. Esimerkiksi tässä tutkielmassa keskitytään

johtoryhmään, jonka tehtävä on vahvasti strateginen, mikä voi viitata myös kompleksisiin tehtäviin. Funktionaalinen potentiaalisuus taas viittaa siihen, että mikä tahansa alusta, joka edistää ryhmän mahdollisuuksia päätösten tekemiseen, voi vaikuttaa ryhmän päätöksenteon tuloksellisuuteen. (Hirokawa 1996, 277) Alustan valinta voi siis parhaimmillaan lisätä koko ryhmän potentiaalia ja näin ollen vahvistaa ryhmän tuloksellisuutta. On siis tärkeää huomioida tehtävän laatu ja suhteuttaa se alustan tarjoamiin vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin jo itse kokousta ja ryhmän toimintatapoja suunniteltaessa.

Vaikka kokouksia ja niiden vuorovaikutusta ei juurikaan ole tutkittu organisaatioiden laajempien prosessien osana, eikä niistä ole täysin selkeää teoreettista jäsenystä (Scott ym. 2015, Laapotin 2018 mukaan), on kuitenkin selvää, että asiantuntijayrityksessä sisäiset kokoukset koskettavat melkein jokaista työntekijää koko yrityksessä. Päätöksenteon näkökulmasta erityisesti kaikkia yrityksen työntekijöitä ja myös sidosryhmiä koskettavia kokouksia ovat ne kokoukset, jolloin yrityksen johto on paikalla (Mintzberg 1971). Kokouksiin ja erityisesti teknologiavälitteisesti toteutettuihin kokouksiin käytetty aika on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana (Ks. esim. Van Vree 2011), joten kokousten ja kokousten toteuttamiseen vaikuttavien teknologioiden luomien vuorovaikutuksen erityispiirteiden ymmärtämisellä pystytään mahdollisesti kehittämään kokousten toimintaa ja tietotyöhön pohjautuvaa työelämää kokonaisuudessaan.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää, millaista vuorovaikutusta hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy.

Tavoitteen pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Minkälaisia päätöksenteon vaiheita hajautetun johtoryhmän päätöksenteossa on?
2. Mitä vuorovaikutusfunktioita hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy?

Päätöksenteon vaiheiden ja niiden vuorovaikutusfunktioiden tarkastelu on tärkeää, koska sen avulla voidaan selvittää syvällisesti ja tarkasti, minkälaista vuorovaikutusta koko päätöksentekoprosessissa tapahtuu. Lähestymistapa mahdollistaa myös päätösten tarkastelun toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, ja näin päätösten vuorovaikutuksesta on mahdollista löytää ja jäsentää toistuvuutta.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan jaksottamalla tiimin päätöksenteon vaiheet laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Päätöksenteon vaiheiden tunnistamisen tukena käytetään Gouranin & Hirokawan (1980) jaottelua:

1. Ongelman ymmärtäminen, 2. toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, 3. esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi ja 4. päätöksenteko. Voidaan kuitenkin olettaa, ettei päätöksenteko täysin noudattele valmiiksi luotua kaavaa, joten sen tukena käytetään mahdollista aineistolähtöistä laadullista teemoittelua päätöksenteon vaiheiden tunnistamiseksi.

Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Kysymyksen tarkoitus on rakentaa ymmärrystä tutkimuskohteen vuorovaikutuksesta päätöksenteon yhteydessä. Ymmärryksen rakentaminen

toteutetaan tarkastelemalla kokouksen päätöksenteon tärkeimpiä vuorovaikutusfunktioita, kuten tiedon jakamista, tiedon käsittelyä ja arviointia, vuorovaikutuksen ja toiminnan koordinoitua tai suhdetason merkityksiä kuten ilmapiirin keventämistä. Vuorovaikutusfunktioilla tarkoitetaan sitä, mitä tehtävää viestintä toteuttaa ja mihin sillä pyritään. (Laapotti & Mikkola, 2015, 45.) Kokouksen päätöksenteon eri vaiheiden vuorovaikutusfunktioiden tarkastelemisella pystytään tarkemmin määrittelemään, mistä tiimin vuorovaikutus päätöksenteon yhteydessä muodostuu ja tarvittaessa myös yksilöimään ryhmän jäsenten vuorovaikutusta.

4.2 Tutkimuskohde ja tutkimusaineisto

4.2.1 Hajautettu johtoryhmä tutkimuskohteena

Seuraavat taustatiedot tutkimuskohteena olevasta johtoryhmästä on kerätty sähköpostikyselyllä tutkimuskohteena olevan johtoryhmän puheenjohtajalta, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Kysymyksillä pyrittiin vastaamaan tutkimuksen kannalta olennaisiin tietoihin ja taustoista nouseviin merkittäviin seikkoihin kuten johtoryhmän kokoonpano, roolit, toimintatavoista, tuttuus jne.

Tutkimuskohteena toimii suomalaisessa pienessä yrityksessä toimiva johtoryhmä, joka hyödyntää työskentelyssään ja viikoittaisissa kokouksissaan hybridikokouksia. Yritys oli tuttu itselleni entuudestaan, joten olin yrityksen toimitusjohtajaan suoraan yhteydessä. Yritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia heidän johtoryhmän toiminnan kehittämisessä. Kokouksissa osa osallistujista voivat olla täysin videon välityksellä Microsoft Teamsissa ja osa fyysisesti samassa tilassa toistensa kanssa. Usein kokouksia järjestetään myös pelkästään videon välityksellä. Yritys on kokenut lähivuosina integraation ja toimintamallit ovat olleet sen vuoksi suuressa muutoksessa. Myös henkilöstöä on tullut huomattavasti lisää ja tämän myötä myös johtoryhmän kokoonpano on muuttunut integraation edetessä.

Yritys käyttää jokapäiväisessä työskentelyssään pääasiallisesti Microsoftin tarjoamia ohjelmistoja ja tärkeimpänä viestintäalustana toimii Microsoft Teams. Microsoft

Teams on viestintä- ja yhteistyöalusta, jonka avulla voidaan toteuttaa jatkuva työpaikan keskustelu, tiedostojen hallinta, sovellusten integrointi sekä tämänkin tutkielman tutkimusaineistona toimivat videokokoukset. Microsoft Teams siis mahdollistaa yrityksen toistuvat viikkopalaverit, tiimipalaverit ja erilaisten asiakastyöhön tai strategiseen ja operatiiviseen työhön keskittyvät ryhmien kokoukset. Kokoukset järjestetään myös tarvittaessa hybridikokouksena ja usein kaikki johtoryhmän jäsenet eivät työskentele tai tapaa toisiaan samassa fyysisessä tilassa. Yritys siis soveltaa uudenlaisia työtapoja jokapäiväisessä toiminnassaan.

Tutkimuskohteena oleva johtoryhmä koostuu viidestä jäsenestä. Jäsenet työskentelevät pääsääntöisesti Helsingistä ja Espoosta käsin, ja yrityksen yhteinen toimisto sijaitsee Helsingissä. Ajoittain jäsenet työskentelevät myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Sama johtoryhmä on toiminut yhdessä tämän tutkielman aineistonkeruun vaiheessa noin 1,5 vuotta, eli sen voidaan olettaa vakiinnuttaneen toimintatapansa ja johtoryhmän jäsenet tuntevat toisensa hyvin.

Johtoryhmän vakiintuneita toimintatapoja ovat esimerkiksi esityslistan koostaminen etukäteen Microsoft OneNoteen. Lisäksi kokouksessa käydään kierros mahdollisista akuuteista esiin nostettavista asioista. Johtoryhmä käyttää muussakin työskentelyssään Microsoftin alustoja ja kokousalustana toimii Microsoft Teams. Johtoryhmän jäsenet ovat siis melko tottuneita työskentelemään teknologiavälitteisesti ja samoja teknologioita hyödynnetään jokapäiväisessä asiakastyössä.

Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa noin 1–1,5 tuntia kestäviin ”juoksevien asioiden kokouksiin”. Näissä kokouksissa käsitellään siis yrityksen jokaviikkoisia asioita. Johtoryhmä kokoontuu myös tarpeen vaatiessa tietyn teeman alla pidettäviin erillisiin kokouksiin, kuten strategian päivitykseen.

Johtoryhmällä on ylin päätöksentekovoima yrityksen operatiivisissa asioissa sekä strategian valmistelussa ja toteutuksessa. Strategisissa asioissa ylin päätösvalta on yrityksen hallituksella ja lain mukaan yhtiökokoukselle kuuluvissa asioissa

yhtiökokouksella. Hallitus siis hyväksyy yhtiön strategian ja päättää suuremmista strategisista linjoista, joita johtoryhmä valmistelee.

Kokouksessa hyödynnetään ennalta määrättyjä kokousteknisiä rooleja: puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja ja hänen ollessa estyneenä roolia hoitaa operatiivinen johtaja. Sihteerin rooliin vuoro on kiertävä ja sitä vaihdetaan joka kokouksessa. Johtoryhmiä tarkastelevassa tutkimuksessa on esitetty, että kokouksen vuorovaikutusta tarkastellessa olisi hyvä ottaa huomioon ennalta määritellyt kokouksen roolit, sillä tämä voi suoraan selittää vuorovaikutuksen määrää tiettyjen osallistujien osalta (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld, 2013). Tutkittavan johtoryhmän jäsenillä on ennalta määrättyjä rooleja, kuten puheenjohtaja ja viikoittain kiertävä sihteerin rooli, ja nämä voivat vaikuttaa siihen, kuinka aktiivisesti henkilö osallistuu vuorovaikutukseen.

Seuraavat taustatiedot on kerätty kyselyllä tutkimukseen osallistuvilta henkilökohtaisesti vastattavalla Webropol-verkkokyselyllä. Kaikki tutkittavat osallistuivat kyselyyn, johon he saivat kutsun sähköpostin välityksellä. Kyselyssä oli kolme kysymystä.

Tutkimuskohteena oleva johtoryhmä koostuu yrityksen keskeisimmistä johtotehtävissä toimivista henkilöistä. Johtoryhmän koostuu toimitusjohtajasta, operatiivisesta johtajasta ja erilaisten liikealueiden johtajista. Jokainen johtoryhmän jäsen kokee jollain tasolla, että etäosallistuminen on paikoitellen hankalampaa puheenvuoron saannin kannalta ja erityisesti nonverbaalista viestintää voi olla vaikeampi tulkita. Tutkittavat mainitsivat myös virtuaalisten toimintojen formaaliuden, kuten kädennostotoiminnon Teamsissa, vuorovaikutuksen luonnollisuutta heikentävänä tekijänä. Johtoryhmän yleinen kokemus etäkokoustamisesta on kuitenkin positiivinen ja he kokevat, että voivat osallistua päätöksentekoon osallistumistavasta riippumatta.

4.2.2 Täydellinen havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Havainnoinnin avulla voidaan tarkastella niin yksilö- kuin ryhmätasoaikin ja se voi kohdistua sekä vuorovaikutustoimintaan että sen tuloksiin (Laapotti & Valkonen 2011, 46). Yksityisen sektorin strategisia päätöksentekoon keskittyneitä johtoryhmiä on tutkittu paljon erityisesti kysely- ja haastatteluaineistoilla (Pennanen & Mikkola 2013), minkä vuoksi on arvokasta tarkastella tutkimuskohdetta myös muilla keinoilla, kuten havainnoinnilla. Usein käytetyt haastatteluaineistot tuovat voimakkaammin esille ilmiöihin liittyvät normit eikä niinkään ilmiön normeihin liittyvää käyttäytymistä (Tuomi & Sarajärvi 2022, 94). Havainnointi soveltuu nimenomaan ilmiön ympärillä tapahtuvan käyttäytymisen, kuten vuorovaikutuksen, tutkimiseen. Havainnoinnilla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä haluttua tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2022, 94).

Havainnointitavat voidaan jakaa neljään osallistumisen asteeseen: täydellinen havainnointi, täydellinen osallistuminen, havainnoijana osallistuminen ja osallistujana havainnoiminen (Ks. esim. Frey, Botan & Kreps 2000, 105). Täydellisessä havainnoinnissa havainnoija on täysin ulkopuolella kokouksesta, eli havainnointi toteutetaan *ilman osallistumista*. Tällöin osallistujat tietävät olevan tutkittuina ja heiltä on saatu lupa havainnointiin, mutta havainnoija pyrkii pitämään itsensä tutkijana ulkopuolisena ja osallistumattomana. Näin vuorovaikutustilanne pysyy mahdollisimman luonnollisena. (Tuomi & Sarajärvi 2022, 95.) Esimerkiksi videoiden havainnointi on yksi luonnollisin valinta analyysin tekemiseen ilman osallistumista. Havainnoinnissa ilman osallistumista vuorovaikutustilanteista tarkastellaan niistä tuotettuja tekstejä (Frey ym. 2000, 105). Näitä tekstejä voidaan tuottaa erilaisista tallenteista, kuten äänitteistä tai videoista. Tässä tutkielmassa tarkastellaan hajautetun johtoryhmän vuorovaikutusta havainnoimalla johtoryhmän kokouksista tallennettuja videoita.

Videotallenteen käyttämisessä on paljon hyviä puolia: videolle tallentuu äänen lisäksi muun muassa liikkeet, ilmeet ja eleet, jotka ovat yhtä lailla merkityksellisiä vuorovaikutusta tutkiessa. Lisäksi tutkija ei kykene havainnoimaan ja muistamaan

kaikkea näkemäänsä ja kuulemaansa paikan päällä ollessa. Videotallenteet auttavat tähän mahdollistamalla havainnoinnin läpikäynnin useaan kertaan. Videotallenteen käyttäminen osaltaan kumoo myös havainnointimenetelmien saamaa kritiikkiä siitä, että havainnoija häiritsisi tutkittavaa vuorovaikutustilannetta läsnäolollaan. Tätä ongelmaa voisi pyrkiä lieventämään myös esimerkiksi tuttuudella tutkittaviin tai käyttämällä aiemmin tallennettuja materiaaleja. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203.) Tässä tutkielmassa kuitenkin hyödynnetään ulkopuolista otetta kritisoitujen vaikutusten minimointiin. Kun havainnointia tehdään ilman osallistumista, on hyvä huomioida, että tutkija ei voi osallistua vuorovaikutukseen millään tavalla, eikä esimerkiksi esittää tarkentavia kysymyksiä ymmärtääkseen tutkittavien näkökulmasta (Frey ym. 2000, 269). Tällöin havainnointi jää täysin tutkijan tulkintojen varaan suoraan aineistosta.

Havainnointi voi myös auttaa liittämään käytetyt analyysimenetelmät kontekstiinsa ja yhdistämään asiat niiden oikeisiin yhteyksiin. Kun tutkimuskohteena on selvä vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä tarkoituksenmukaisin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Näin ollen havainnoinnin avulla voidaan arvioida myös ryhmän vuorovaikutusta päätöksenteon eri vaiheiden yhteydessä, ja yhdistää vuorovaikutus oikeaan päätöksenteon vaiheeseen. Havainnointi sopii myös hyvin erilaisiin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten ryhmän jäsenten kanssa (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2022). Tämänkin tutkielman tutkimuskohteena on yksi valittu johtoryhmä, joten havainnointi toimii mahdollisena työkaluna myös jatkossa kehitystyötä varten.

Havainnoinnin analyysiyksiköjä voivat olla ajan yksiköt, yksittäiset tai laajemmat vuorovaikutuksen kielelliset yksiköt tai merkityskokonaisuudet (Laapotti & Valkonen 2011, 46). Havainnointia tehdessä aineiston koodaamisen tueksi on kolme vaihtoehtoa: ennalta määritellyt kategoriat, kategorioiden luominen aineistolähtöisesti tai yhdistelemällä aineistosta nousevia ja ennalta määriteltyjä kategorioita. (Creswell 2009, 187.) Tässä tutkielmassa käytetään havainnoinnin

analyysiyksikkönä molempia. Esimerkiksi päätöksenteon vaiheita tunnistettaessa jätettiin mahdollisuus sille, että päätöksenteonvaiheet voidaan jakaa myös eri tavalla kuin alkuperäisessä teoriassa on esitetty. Johtoryhmän vuorovaikutusta ja sen vaiheita ei siis olleen "lukittu" tiettyyn teoriaan, vaan havainnointia hyödyntämällä pyritään tunnistamaan teoriaohjaavasti mahdolliset sisällöt.

4.2.3 Videoidut kokoukset aineistona

Aineisto koostuu kahdesta autenttisesta videoidusta johtoryhmän kokous- ja hybriditeknologiaa hyödyntävästä kokouksesta. Kokoukset toteutettiin Microsoft Teamsilla. Kokoukset tallensivat johtoryhmän puheenjohtaja Microsoft Teamsin tallennusominaisuudella, jonka jälkeen puheenjohtaja jakoi tallennetun kokouksen tutkijalle pilvitalennuspalvelun jako-ominaisuuden avulla. Tämän tutkimuksen aineisto on luonnollinen aineisto. Luonnollisen aineiston tuottamiseen tutkija ei osallistu itse missään aineistonkeruun vaiheessa (Ks. esim. Silverman 2013, 132).

Ensimmäisessä tallenteessa paikalla oli neljä johtoryhmän viidestä pysyvästä jäsenestä, yhden ollessa estynyt lomien vuoksi. Osallistujat näkyivät toisilleen videoituina erillisinä ruutuina Microsoft Teamsin näkymässä. Chat-mahdollisuus oli käytössä koko kokouksen ajan. Kokouksen kesto oli 1 tunti 19 minuuttia 36 sekuntia.

Toisessa tallenteessa paikalla oli neljä johtoryhmän viidestä pysyvästä jäsenestä, yhden ollessa estynyt lomien vuoksi. Osallistujista kolme oli läsnäosallistujia. Läsnäosallistujat näkyivät laajennetussa kamera kuvassa myös etäosallistujalle erillisinä. Kokouksessa käytettiin yhtäaikaista videokuvaa mahdollistavaa Owl Meeting -kameraa. Kamera tuottaa samassa tilassa olevista kokouksen jäsenistä laajennetun kuvan, mikä mahdollistaa yhtäaikaiset näkymät kaikista kokouksen osallistujista myös etäosallistujille. Microsoft Teamsin näkymässä oli siis yksi ruutu kokouksen yhdelle etäosallistujalle ja yksi yhtenäinen ruutu samassa tilassa oleville kolmelle johtoryhmän jäsenille. Kokouksessa käytetty teknologia on ollut käytössä yrityksen kokouksissa aikaisemmin ja teknologia on näin ollen tuttu kokouksen osallistujille. Toista kokousta voidaan nimittää siis hybridikokoukseksi, sillä osa

osallistujilta oli etänä ja osa samassa tilassa fyysisesti. Chat-mahdollisuus oli käytössä koko kokouksen ajan. Kokous toteutettiin Microsoft Teamsilla. Kokouksen kesto oli 1 tunti 19 minuuttia 56 sekuntia.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkielman tutkimusote on laadullinen, mutta se hyödyntää myös määrällisiä piirteitä. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä perustuvan ajatukseen sosiaalisen maailman kuvaamisesta ja ymmärtämisestä mahdollisimman tarkasti eri näkökulmat huomioiden (Tuomi & Sarajärvi 2022, 25–35). Laadullinen tutkimusote voi lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä monipuolisesti. (Ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2022, 66). Koska hybridikokouksien vuorovaikutusta ei ole juuri tutkittu, tutkimusote sopii tähän tutkielmaan hyvin, sillä sen avulla voidaan kuvata ilmiötä syvällisemmällä ja tarkemmalla tasolla. Lisäksi laajasti tutkitusta päätöksenteosta ja sen vuorovaikutuksesta saadaan syvällistä ja tarkkaa tietoa.

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelminä ovat *laadullinen sisällönanalyysi* ja *vuorovaikutusanalyysi*. Sisällönanalyysillä pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia päätöksenteon vaiheita hajautetun johtoryhmän päätöksenteossa on?”. Sisällönanalyysi toteutetaan teoriaohjaavasti siksi, että päätöksenteon vaiheita on tutkittu jo entuudestaan paljon, mutta ei kuitenkaan ole takeita sille, että tutkittavan ryhmän vuorovaikutus noudattaa ennalta löydettyä teoriaan suoraan sidonnaista kaavaa.

Teoriaohjaava lähestyminen sisällön analyysiin pohjataan tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn viitekehykseen ja se otetaan huomioon jo aineistonkeruussa. Tämä näkyy myös tässä tutkielmassa havainnoinnin keinoin kerätyssä aineistossa, joka on hankittu teoria huomioiden. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi oletuksiin päätöksenteon vaiheista ja johtoryhmien päätöksentekoon tähtäävästä luonteesta. Analyysi toteutetaan myös aineisto huomioiden, eli analyysin päättely toteutetaan

induktiivisesti, mutta siihen tuodaan teorian viitekehys ohjaamaan lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2022, 111–113.)

Vaikka laadullisessa sisällönanalyysissä ollaan usein kiinnostuneempia aineiston merkityksistä kuin esimerkiksi tietyn teeman määrästä (Ks. Frey ym. 2000, 237), voidaan sitä lähestyä myös määrällisemmin. Tässä tutkielmassa sisällön analyysi sisältää myös määrällisiä ulottuvuuksia, sillä analyysiyksikköjen toistuvuutta ja aikajärjestystä lasketaan paikoitellen.

Toisena tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on vuorovaikutusanalyysi.

Vuorovaikutusanalyysi perustuu aina havainnointiin, ja analyysiyksiköt voidaan määritellä aineisto- tai teorialähtöisesti. (Laapotti & Valkonen 2011, 46.)

Vuorovaikutusanalyysissä voidaan yhdistää määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tunnusomaisia piirteitä. Vuorovaikutusanalyysi ei ole yksi yhtenäinen analyysimenetelmä, vaan ennemmin laaja kirjo erilaisia tutkimuksen tarpeisiin vastaavaksi luotuja analyysitapoja, joiden avulla voidaan havainnoida erilaisia vuorovaikutuksen piirteitä. (Laapotti & Valkonen 2011, 51.) Analyysimenetelmällä pyritään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen ”Mitä vuorovaikutusfunktioita hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy?”.

Systemaattisesti toteutetun vuorovaikutusanalyysin avulla pyritään tunnistamaan ryhmän vuorovaikutuksessa ilmenevää toistuvuutta sekä ymmärtämään vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja merkitystä. Tarkastelun kohteita voi olla muun muassa vuorovaikutuksen laatu ja määrä, viestinnän funktiot tai vuorovaikutussuhteet ja -verkostot. (Laapotti & Valkonen 2011, 46.) Jotta vuorovaikutusta voidaan havainnoida systemaattisesti, tulee vuorovaikutus pilkkoa helpommin hallittaviin havainnoinnin yksiköihin (ks. esim. Hirokawa 1988, 232). Tällaisia havainnoinnin yksiköitä voivat olla puheenvuorot, eleet tai laajemmat kokonaisuudet kuten keskustelun aihe, eli topiikki (Frey, Botan, Friedman & Kreps 1992, 223–224). Ensin toteutetulla sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2022, 117), jonka

jälkeen sen tuoma rajausta ohjaa myös toisen analyysikerroksen vuorovaikutusanalyysin toteuttamista. Myös vuorovaikutusanalyysin toteutustavat pohjaavat tässä tutkielmassa laadulliseen sisällönanalyysiin periaatteisiin.

Vuorovaikutusanalyysissa vuorovaikutus koodataan analyysiyksikköihin, kuten puheenvuoroihin, ja nämä koodatut analyysiyksiköt sijoitetaan luotuihin aineistokategorioihin. Analyysiyksikköjen valintaa voivat ohjata yhtä lailla teoria kuin aineisto itsekkin. Keskustelun sisältö, kielelliset ominaisuudet, erilaiset vuorovaikutuksen jaksotukset tai puheenvuorojen viestintäfunktiot ovat näin havaittavissa koodauksen kautta. Usein tutkittavia kohteita vuorovaikutusanalyysissä ovat päätöksenteko, ongelmanratkaisu, keskusteluun osallistuminen, tiedon jakaminen, tietokonevälitteinen vuorovaikutus, vuorovaikutuksen sekvenssit, yhteistyön rakentuminen sekä roolit ryhmässä. (Valkonen & Laapotti 2011, 51.) Jotta aineistosta voidaan selvittää havaittavien piirteiden suhdetta muihin ryhmän työskentelyn kannalta olennaisiin muuttujiin, havainnot kvantifioidaan. Näin voidaan tarkastella paremmin vuorovaikutuksen suhdetta muun muassa ryhmän koostumukseen tai tuloksellisuuteen nähden (Frey, Botan & Kreps 2000, 243–245). Tässä tutkielmassa päätöksenteon vuorovaikutusta tarkasteltaessa analyysiyksiköksi määrittyi merkityskokonaisuus.

Aineiston analysoinnissa ja kategorisoinnissa hyödynnetään vuorovaikutuksen funktion käsitettä, joka tarjoaa mahdollisuuden tiimin vuorovaikutuksen piirteiden tarkastelemiseen (Esim. & Mikkola 2020, 7–8; Laapotti & Valkonen 2011, 46). Analyysiyksikkönä oleva merkityskokonaisuus luokitellaan sen ilmaisevan vuorovaikutusfunktion mukaan. Yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä vuorovaikutuksen funktioita tutkivista menetelmistä on Balesin (1951) kehittänyt IPA-analyysi (Interaction Process Analysis), ja tässäkin tutkielmassa hyödynnetään IPA-analyysiä pohjana vuorovaikutuksen funktioiden tunnistamisessa. IPA-analyysi sisältää 12 eri kategoriaa vuorovaikutusfunktioille: Jännityksen lievittämisen ilmaiseminen, hyväksynnän ilmaiseminen, ystävällisyyden ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen,

ehdotuksen pyytäminen, mielipiteen pyytäminen, informaation pyytäminen, pelkän erimielisyyden osoittaminen, jännittyneisyyden ilmaiseminen ja epäystävällisyyden ilmaiseminen.

Analyysikategorioiden käyttämisessä vuorovaikutusanalyysiä tehdessä voi olla paljon vaihtelua. Esimerkiksi Boniton (2000; 2003; 2004) tutkimuksissa, joissa tarkasteltiin ryhmän jäsenten osallistumista päätöksentekoon, käytettiin vain kahta analyysikategoriaa, joiden perusteella kaikki ryhmässä käytetyt puheenvuorot luokiteltiin eri luokkiin: tehtävään liittyvät ja tehtävään liittymättömät ajatuskokonaisuudet. Pavitt ja Hopkins (2004) puolestaan koodasivat yhdeksään analyysikategoriaan ryhmän jäsenten keskusteluista kaikki ne puheenvuorot, jotka käsittelivät aikaresurssien jakamista: pyyntö, ehdotus tai tarjous, torjuminen, rajoittaminen, hyväksyminen, kysymys, vastaus, selvennys ja muut. (Valkosen & Laapotin 2011 mukaan.) Tässä tutkielmassa kategoriat tulevat teoriaohjaavasti. Aineistokategorioita ovat päätöksenteon yhteydessä esiintyvät vuorovaikutusfunktiot, joita on käytetty aiemmassa tutkimuksessa jo paljon.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Kumpikin tallennettu kokous litteroitiin sanatarkasti. Litteraatin luomisen apuna käytettiin Microsoft Wordin "Transcript"-ominaisuutta. Wordin tuottama litteraatti käytiin kuitenkin läpi kokonaisuudessaan videotallennetta kuunnellen. Litteraatista jätettiin pois joitakin ylimääräisiä täytesanoja, kuten "tota", "niinku" ja peräkkäin toistuvat ylimääräiset hyväksynnän ilmaukset kuten "joo, joo, joo, joo, joo...". Kun tallenteen ääninauhoituksesta oli muodostettu litteraattia, käytiin aineisto uudelleen läpi videokuvaa tarkastellen. Tutkimusaineiston käsittelyssä otettiin siis huomioon myös videokuva ja sen kautta nähtävät nonverbaaliset eleet muutettiin tekstimuotoiseksi. Esimerkiksi nyökyttely kirjoitettiin litteraatiton muotoon *nyökyttelee* ja nauraminen tai muut äännähdykset litteroitiin esimerkiksi *nauraa*. Tämän tutkimuksen kannalta myös nonverbaalinen vuorovaikutus on huomioitava, jotta tutkimuksen kiinnostukseen kohteena oleva viestintäteknologian

mahdollistaman videokuvan merkitys voidaan ottaa huomioon analyysiä tehdessä. Seuraava esimerkki näyttää sen, kuinka siitä on suoraan tekstimuotoisena vaikea sanoa sen olevan huumoria, mutta videokuva huomioiden Puhuja 4:n reaktio on tulkittavissa helpommin.

[Esimerkki A]: Puhuja 2 "Eli niin myyntiryhmässä?"
Puhuja 4 "*nauraa*"

Kummastakin kokouksesta muodostettiin omat kokonaisuutensa tutkimusaineistoksi. Ensimmäisen litteraatin pituus oli yhteensä 52 sivua fontilla Calibri kirjaisinkoolla 11 ja rivivälillä 1,25. Toisen litteraatin pituus oli 44 sivua eli yhteensä litteraatti oli 96 sivua. Tunnistettavat viittaukset, kuten henkilöiden ja yritysten nimen mainitsemiset, anonymisoitiin aineistosta litteroinnin yhteydessä. Kokouksen osallistujien anonymisoinnissa käytettiin numerotunnistetta ja yrityksen muuta henkilöstöä koskevissa asioissa kirjain tunnistetta, niin ettei kokouksen osallistujia eikä henkilöstöä voida tunnistaa suoraan. Myös aineistosta tunnistamisen mahdollistavat yritykset anonymisoitiin kirjaimella. On huomioitava, että organisaation sisäiset henkilöt voisivat tuttuuden ja aiheiden vuoksi tunnistaa keskusteluista osallistujat, joten tulosten raportoinnissa vältetään tunnistettavien lauseiden käyttöä aineiston esimerkkinä käsiteltävien asioiden luottamuksellisuuden turvaamiseksi.

Aineiston käsittely ja analyysi toteutettiin kahdella analyysikierroksella. Ensimmäisellä analyysikierroksella aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja toisella analyysikierroksella vuorovaikutusanalyysillä. Ensimmäinen analyysikierros toteutettiin seuraavilla vaiheilla: Analyysiyksikön määrittäminen, aineistoon tutustuminen ja päätösten tunnistaminen, aineiston luokittelu, päätöksenteon vaiheiden lopullinen nimeäminen ja päätösten luokittelu.

Analyysiyksiköksi määritettiin merkityskokonaisuus, joka tällä analyysikierroksella tarkoittaa tiimin vuorovaikutuksen *topiikkia*, eli keskustelun puheenaihetta, joka voidaan nähdä tiimin päätöksenteon vaiheita määrittävänä tekijänä.

Merkityskokonaisuuksia pystyttiin tunnistamaan siitä, mistä tiimi keskusteli kussakin hetkessä ja millaiseen aiheeseen heidän puheenvuoronsa liittyivät.

Litteroituun aineistoon tutustuttiin merkityskokonaisuuksien kautta. Ensin erilliset päätökset jaettiin omiksi kokonaisuuksiksi. Kokouksen selkeän rakenteen ja esityslistan näkyvillä olon vuoksi aineistosta pystyttiin erottamaan selkeästi, milloin aiheessa siirryttiin toiseen.

Aineisto luokiteltiin topiikkia mukaillen teoriaohjaavasti. Gouranin ja Hirokawan (1980, 1982, 1988, Ks. tämän tutkielman alaluku 3.1) määrittelemiä vaiheita, ongelman ymmärtäminen, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi ja päätöksenteko, oli mahdollista tunnistaa suoraan päätöksenteon etenemisestä. Selvästi eri topiikkia edustava keskustelun taso koodattiin eri väreillä, kun keskustelu siirtyi seuraavaan aiheeseen. Samaan päätöksenteon vaiheeseen laskettiin vielä mukaan hyväksymistä ilmaisevat puheenvuorot. Topiikin tasot, jotka eivät sopineet selkeästi teorian luomiin kategorioihin rajattiin ulos tässä vaiheessa. Kun selkeästi teorian pohjalta tulevat luokittelut oli toteutettu, pyrittiin sisällön analyysissä tunnistamaan mahdollisia muita topiikkeja ja löytämään niistä yhtäläisyyksiä. Seuraavaksi esitellään jokainen teoriasta tuleva päätöksenteon vaihe topiikin tason esimerkin kautta.

[Esimerkki B: *Ongelman ymmärtäminen*]: Puhuja 1: "Niin mä laitoin tiedot tonne chattiin. Eli siis homma oli se, että meillä on siis tosiaan nyt se palvelu A ja sitten se toinen palvelu B käytössä. Palvelu A:ssa päädyttiin jo alun pitäen nyt, että siihen ei tehdä mitään laajaa kilpailutusta..."

Puhuja 1 "Olisiko se OK?"

[Esimerkki C: *Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen*]: Puhuja 1: "...niin ehdottaisin sellaista, että mä oon niin kun myyntiryhmässä vakituinen jäsen ja laajennetussa myyntiryhmässä silloin kun on jotain niinku oikein relevanttia markkinointia koskevaa."

[Esimerkki D: *Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi*]: Puhuja 4: "Mikä se nyt olikaan tarkka summa, kuitenkin sen verran me niinku sitten säästetään?"

Puhuja 3: "Tonneja kuitenkin vuodessa. Useita."

Puhuja 4: "On se tonneja kuitenkin. Se on nyt kuitenkin vuodessa useita tonneja ja sitten meillä on siellä toinenkin palvelu, josta me nyt ei olla varsinaisesti päätetty. En ole ehtinyt puhua nyt siitä, mutta..."

[Esimerkki E: *Päätöksenteko*] Puhuja 1: "Mutta mä näin kanssa siinä niinku perusteet, että tota... Kyllä se on mun mielestä tässä tilanteessa ihan niin kun perusteltu säästö, kun kuitenkin säästöjä haetaan.

Puhuja 2 "Joo, joo, jes."

Puhuja 1: "Mutta onko tähän muita näkökohtia? Vai tehdäänkö näin tuon esityksen mukaan?"

Puhuja 3 "Esitän, että päätetään esityksen mukaan."

Puhuja 4: "Joo kannatetaan!"

Päätöksenteon eri vaiheita tarkennettiin, ja alkuperäisten vaiheiden ulkopuolelle jääneet vaiheet nimettiin tarkemmin: Suhdetason vuorovaikutus ja tiedonjako. Vaiheet värikoodattiin, jotta saatiin kuva siitä, mistä eri vaiheista johtoryhmän päätöksenteko koostuu ja miten eri vaiheet esiintyvät. Jokaisesta päätöksenteosta koostettiin omat kokonaisuutensa. Seuraavassa esimerkissä on aineistosta tunnistetut topiikit ja niiden mukaan nimetyt päätöksenteon vaiheet.

[Esimerkki F: *Suhdetason vuorovaikutus*]: Puhuja 4: "Liian metsässä, että mä en tota käytä mitään nettiä, enkä puhelinta. Se toimi, mutta en mielellään koska se olisi ihan törkeän kallista. Katso ne hinnat! Ne on kauheat, että se on niinku hätätilanteissa..."

Puhuja 2 "Joo joo! *nauraa*"

Puhuja 1: "Lähetetään sitten puluja tai mitä eläimiä tuomaan sitä!"

Puhuja 4 "Pöllö! Mieluiten pöllö joo."

Puhuja 1: "Hedwig! Mitä se Hedwig lentää sieltä."

Puhuja 2: Kyllä just näin *nauraa*."

Puhuja 4: "*Nauraa*."

[Esimerkki G: *Tiedonjako*]: Puhuja 4: "Joo ja tossa mä heitin tonne chattiin, kun bongasin. *laittaa kuvan chattiin*. Tää on yhden toimarin niin tota oli..."

Puhuja 1: "Niin joo..."

Kun päätöksenteon vaiheet oli nimetty ja jokaisen päätöksen päätöksenteon vaiheet oli merkitty, niin erilaisista päätöksenteon vaiheista koostuvat päätökset luokiteltiin kahteen pääluokkaan kompleksiset päätökset ja yksinkertaiset päätökset. Kummankin pääluokan alle muodostui kaksi erilaista alaluokkaa. Kompleksisessa päätöksenteossa alaluokat olivat pitkäkestoisen ongelman ymmärtämisen päätökset ja monivaiheiset päätökset. Yksinkertaisessa päätöksenteossa alaluokat olivat kestoaltaan lyhyet ja päätösvaiheiltaan vähäiset päätökset sekä kestoaltaan lyhyet, päätöksenteon vaiheiltaan vähäiset ja ei ollenkaan kriittistä pohdintaa omaavat päätökset.

Toisella analyysikierroksella analyysia ohjanneet vuorovaikutusfunktiot luokiteltiin aineistosta hyödyntäen kahta eri päätösluokkaa edustavaa päätöstä. Aineistosta tunnistettiin vuorovaikutuksen funktioita, joita päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Tiimin vuorovaikutuksessa toistuvat vuorovaikutuksen funktiot nimettiin teoriaohjaavan lähestymisen tapaan mukailten Balesin (1951) IPA-analyysin luomia funktioita. Toinen analyysikierros, eli vuorovaikutusanalyysi, toteutettiin seuraavilla vaiheilla: Analyysiyksikön määrittäminen, tekstin jakaminen funktionaalisiin kokonaisuuksiin, puheenvuorojen kategorisointi sekä tulosten sijoittaminen aikajärjestykseen.

Analyysiyksiköksi määriteltiin *funktionaalinen kokonaisuus*. Funktionaalilla kokonaisuudella tarkoitetaan puheenvuoroa tai ajatuskokonaisuutta, joka voidaan nähdä käsittelevän samaa tavoitetta käsittelevää kokonaisuutta. Yhdessä puheenvuorossa voi siis olla useita funktionaalisia kokonaisuuksia. Funktionaalinen kokonaisuus voi siis pitkän lauseen tai pitkien virkkeiden sijaan olla myös yksittäinen sana, ele tai äännähdys kuten nauraminen tai hyväksynnän ilmaiseminen. (Ks. esim. Hirokawa 1988 tai Bales 1951, 37). Aineistoa tarkasteltiin lause- ja sanatasolla pyrkien selvittämään, mihin funktionaalilla kokonaisuudella pyrittiin. Seuraavassa esimerkissä on näkyvillä vaihtelua funktionaalisten kokonaisuuksien välillä, mitkä sisältävät täysin saman vuorovaikutusfunktion.

[Esimerkki H]: Puhuja 4: Joo.

[Esimerkki I]: Puhuja 1: Tuon kyllä allekirjoitan tuon kaavion chatista ja mikä toi on ympyrä joo.

Seuraavaksi valittujen päätösten litteraatin jaettiin kokonaisuudessaan funktionaalisiin kokonaisuuksiin. Jakamisen lähtökohtana oli analyysiyksikkö. Tämän jälkeen analyysiyksiköt luokiteltiin teoriaohjaavasti IPA-analyysin kahdestatoista eri vuorovaikutusfunktiosta johdettuihin luokkiinsa. Jokainen funktionaalinen kokonaisuus sijoitettiin vain yhteen luokkaan. Luokittelua tehdessä arvioitiin, sopiiko kyseinen kokonaisuus yhteen luokkaan ja näin saatiin sijoitettua kaikki funktionaaliset kokonaisuudet luokkiin. Luokittelu tehtiin teoriaohjaavasti ja

sen tukena käytettiin ankkuroidun teorian analyysivaiheita: teorian mukaan analyysi tehdään koodaamalla aineisto, määrittelemällä luokat ja täsmentämällä tarvittaessa (Charmaz 2000).

Tarkentaessa huomattiin, ettei IPA-analyysiin alun perin kuuluvia pelkkää erimielisyyttä ilmaisevia funktioita (pelkän erimielisyyden osoittaminen, jännittyneisyyden ilmaiseminen ja epäystävällisyyden ilmaiseminen) ei esiintynyt ollenkaan, joten ne rajattiin pois luokittelusta. Lisäksi ehdotuksen pyytämistä ei esiintynyt. Kaikki sanottu tai elein ilmaistu pyrittiin ottamaan huomioon, kun funktionaalisia kokonaisuuksia tulkittiin. Myös erilliset eleet luokiteltiin omiksi kokonaisuuksiksi. Jonkin verran epäselviä eleitä tai ääniraidan epäselvyyden vuoksi tulkitsemissä olevaa jätettiin luokittelusta pois. Epäselviä tilanteita oli alle 10 kappaletta. Uusia vuorovaikutusfunktioita ei muodostunut, joten analyysiyksiköt sijoitettiin kahdeksaan ilmenneeseen eri luokkaan. Seuraavaksi esimerkki jokaisesta eri luokasta, jotka edustavat kahdeksaa vuorovaikutusfunktiota.

[Esimerkki J: *Jännityksen lievittämisen ilmaiseminen*]: Puhuja 2: Niin! Senhän vois yhden kerran tehdä! *nauraa*

[Esimerkki K: *Hyväksynnän ilmaiseminen*]: Puhuja 1: "Joo."

[Esimerkki L: *Ystävällisyyden ilmaiseminen*]: Puhuja 2: "Valitettavasti!" *Painaa käden kasvoilleen humoristisesti*

[Esimerkki M: *Ehdotuksen esittäminen*] Puhuja 4: "No entä, jos me katsottaisiin sitä laskutusta sieltä CRM-järjestelmästä, että paljon se on CRM-järjestelmän mukaan."

[Esimerkki N: *Mielipiteen esittäminen*]: Puhuja 4: "No en tiedä ei tunnu, että ei!"

[Esimerkki O: *Informaation esittäminen*]: Puhuja 2
"Jes niin tota, tultiin alas. Eli siellä CRM-järjestelmässä kävi taas tyypillinen, kun kuun loppu lähestyi..."

[Esimerkki P: *Mielipiteen pyytäminen*] Puhuja 4: "Oliko se nyt tässä vai missä se oli?"

[Esimerkki Q: *Informaation pyytäminen*] Puhuja 3: "Myyntilaskuja?"

Lopulta luokkiin sijoitetut funktionaaliset kokonaisuudet asetettiin aikajärjestykseen, jotta vuorovaikutusfunktioiden määrä ja päätöksenteon eteneminen pystyttiin esittämään päätöksenteon eri vaiheiden osalta.

5 TULOKSET

5.1 Hajautetun johtoryhmän päätöksenteon vaiheet

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, millaista vuorovaikutusta hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Seuraavaksi esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset. Tässä alaluvussa esitellään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saadut tulokset. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään, minkälaisia päätöksenteon vaiheita hajautetun johtoryhmän päätöksenteossa on.

Teoriaohjaavan analyysin tuloksena tunnistettiin päätökset toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi. Kahden kokouksen, etä- ja hybridikokouksen, aikana hajautettu johtoryhmä toteutti yhteensä 18 loppuun saatettua päätöstä. Kummassakin kokouksessa päätöksiä toteutettiin yhdeksän. Kokonaisuun päätöksiin käytettiin keskiarvallisesti aikaa 7:17 minuuttia. Pitkäkestoisin päätös kesti 16:30 minuuttia ja lyhin 1:45 minuuttia. (Taulukko 1.) Päätösten pohjalta analyysin tuloksena jäsennettiin hajautetun johtoryhmän päätöksenteon vaiheet, jotka olivat: 1) Ongelman ymmärtäminen 2) toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, 3) esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi, 4) päätöksenteko, 5) suhdetason vuorovaikutus ja 6) tiedonjako.

Ongelman ymmärtämisen aikana johtoryhmä pyrki määrittelemään tilanteen, ja he jakoivat tietoa toisilleen ongelmasta. Ongelman ymmärtämiseen käytettiin päätöksenteon vaiheista toiseksi eniten aikaa yhden päätöksen aikana (KA 2:40 min). Ongelman ymmärtämiseen käytetyssä ajassa oli päätöksenteon vaiheista isoin eri lyhimmän ja pisimmän välillä: Lyhin kesti 0:15 minuuttia ja pisin 10:10 minuuttia. (Taulukko 1, sivulla 46.)

[Esimerkki 1]: Puhuja 1: "Tota Siirrytään johtoryhmän kokoonpanoon ja ylipäänsä siis agendalla on tietysti johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen. En ole tehnyt uutta versiota vielä sen edellisen keskustelun perusteella siitä johtoryhmästä ja laajennetusta

johtoryhmästä, koska tässä nyt tehdään vähän muutoksia. Mä luulen, että sitten on hyvä niinku niitten jälkeen ehkä tota.”

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen aikana johtoryhmä arvioi millaisia vaihtoehtoja ryhmällä on käytössä, esitti mahdollisia ratkaisuja ja tavoitteita päätöksestä. Johtoryhmän jäsenet myös ilmaisivat hyväksyntää tai erimielisyyttä ehdotettuja ratkaisuvaihtoehtoja kohtaan. Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen käytettiin aikaa keskiarvoltaan 0:56 minuuttia (KA 0:56 min). Käytetty aika vaihteli 0:05 minuutista 2:30 minuuttiin. (Taulukko 1, sivulla 46.)

[Esimerkki 2]: Puhuja 2: ”Mutta joo... tämän tähdentäminen, että me ymmärrämme sua, että jatka vaan hyvää työtä ja kysyä sitten, että miten olet ajatellut omaa jatkoa?”
Puhuja 3: ”Joo kyllä joo.”

Ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin aikana johtoryhmä arvioi päätöksen mahdollisia seurauksia, ja ryhmän jäsenet täydensivät mahdollisesti tarpeellista tietoa ryhmän muille jäsenille. Ryhmän jäsenet kysyivät tarkennusta tehtyyn ehdotukseen ja ilmaisivat hyväksyntää tai erimielisyyttä. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittiseen arviointiin käytettiin päätöksenteon vaiheista eniten aikaa (KA 2:57 min). (Taulukko 1, sivulla 46.)

[Esimerkki 3]: Puhuja 1: ”Kyllä tosi moni sanoi, että kyllä tää olisi tosi hyvä, ja sitten kun katsotaan kahden vuoden päästä, niin ei ole ottanut käyttöön kukaan. Että eipä ollutkaan tarpeellinen niin tota...”
Puhuja 4 ”Joo...”
Puhuja 2: ”Mutta siis joka tapauksessa lopputulos on sama, että ei siinä ole paljon järkeä pitää, jos yksi ihminen käyttää jotain.”

Päätöksenteon vaiheen aikana johtoryhmä hyväksyi ehdottaman ratkaisuvaihtoehdon. Johtoryhmän jäsenet ilmaisivat hyväksyntäänsä ja esityslistasta saatettiin näyttää lopullinen päätös kirjallisena. Päätöksenteon vaihe oli vähiten aikaa vievä (KA 00:28 min). Vaiheeseen käytetty aika vaihteli 0:05 minuutista 0:53 minuuttiin ja siihen käytetty pisin aika on kaikista päätöksenteon pitkäkestoisimmista vaiheista alhaisin. (Taulukko 1, seuraavalla sivulla.)

[Esimerkki 4]: Puhuja 1: ”Ja mä kirjoitan tänne päätösesityksen. Onko tää niinku tota?
Esittää päätöksen jaetulta näytöltä Onko se tää nyt suunnilleen näin?”

Puhuja 1, 3 ja 4: “*nyökyttelee*”

Tiedonjaon vaiheen aikana johtoryhmä ei keskustellut mistään selkeästi kyseiseen päätöksentekoon liittyvästä, vaan puheenaihe keskittyi johonkin muuhun. Sillä ei nähty suoraan päätöksentekoon liittyvää merkitystä. Tiedonjaon vaihe kesti ajallisesti keskiarvoltaan 1:30 minuuttia (KA 1:30 min). Tällaista pelkkää tiedonjakoa esiintyi vain hybridikokouksessa ja vain kahdessa päätöksessä. (Taulukko 1.)

[Esimerkki 5]: Puhuja 3 “No mulla on vaan kysymys Puhuja 1:lle, että saatteko julkastua te sen kokoukseen osallistuneiden listan jossain vaiheessa?”

Puhuja 1 “Joo tai siis se on siellä. Se on tota siellä järjestelmässä... Anteeksi eri myyntijärjestelmässä se on ihan niinku myynnin käytössä siellä.”

Suhdetason vuorovaikutuksen vaihe koostui aiheeseen liittymättömästä puheenaiheesta tai selkeästi humoristisesta sisällöstä, mikä ei suoraan liittynyt päätöksentekoon.

Suhdetason vaiheeseen käytettiin keskiarvollisesti 0:41 minuuttia (KA 0:41 min).

Vaiheeseen käytetty aika vaihteli 0:20 minuutista 1:15 minuuttiin. (Taulukko 1.)

[Esimerkki 6]: Puhuja 1 “Paitsi minä! *naurua*”

Puhuja 2, Puhuja 3 ja Puhuja 4: “*Naurua*”

Puhuja 2: “Tai no mä en myöskään hingu!”

Puhuja 1 “Oon sitä nyt kuitenkin 10 plus vuotta niinku siinä sivussa pitkin hampain hoitanut ja oon selvinnyt hengissä. Kuitenkin rakastat!”

Puhuja 1: “*Naurua*”

TAULUKKO 1 Kokouksien päätöksiin ja päätöksenteon vaiheisiin käytetty aika minuutteina

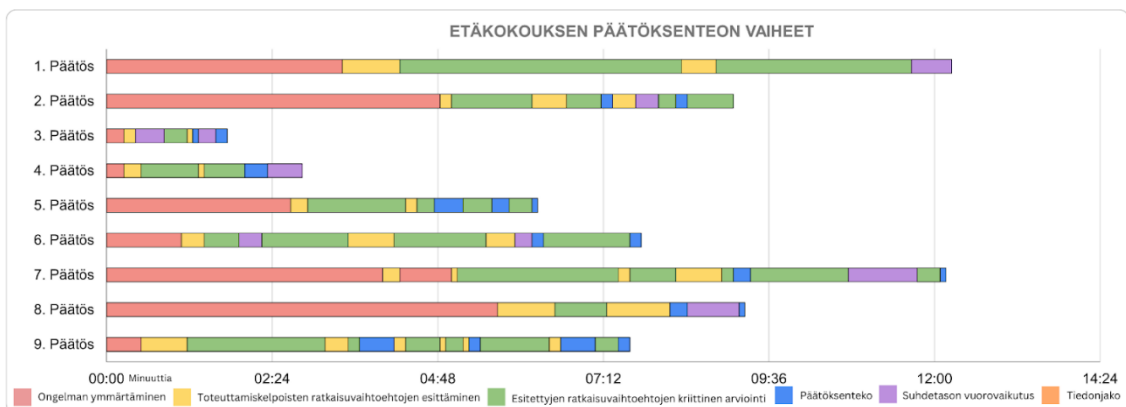
Etäkokous	Päätöksen kokonaisaika	Ongelman ymmärtäminen	Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen	Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi	Päätöksenteko	Suhdetason vuorovaikutus	Tiedonjako
1. Päätös	12:15	03:25	00:50	06:55	00:30	00:35	
2. Päätös	09:15	04:50	01:00	02:35	00:30	00:20	
3. Päätös	01:45	00:15	00:15	00:20	00:15	00:40	
4. Päätös	02:50	00:15	00:20	01:25	00:20	00:30	
5. Päätös	06:15	02:40	00:25	02:25	00:45		
6. Päätös	07:45	01:05	01:25	04:20	00:20	00:35	
7. Päätös	12:10	04:45	01:10	04:55	00:20	01:00	
8. Päätös	09:15	05:40	01:45	00:45	00:20	00:45	
9. Päätös	07:50	00:30	01:30	04:15	01:35		
Vaiheiden KA	07:42	02:36	00:57	03:06	00:32	00:37	
Hybridikokous							
1. Päätös	16:38	02:17	02:30	09:54	00:53	00:34	
2. Päätös	06:23	00:35	01:43	02:05	00:45	01:15	
3. Päätös	03:30	00:45	00:30	01:50	00:25		
4. Päätös	03:10	01:35	00:05		00:30		01:00
5. Päätös	03:30	01:45	00:15	01:15	00:15		
6. Päätös	06:17	02:30	01:17	02:20	00:10		
7. Päätös	04:15	04:00	00:10		00:05		
8. Päätös	04:05	01:20	00:25	00:10	00:10		02:00
9. Päätös	13:40	01:10	01:15	01:45	00:30		
Vaiheiden KA	06:49	02:46	00:54	02:45	00:24	00:54	01:30
Molempien KA	07:17	02:40	00:56	02:57	00:28	00:41	01:30

Kahden kokouksen 18 päätöksestä 16 päätöksessä esiintyi kaikkia alkuperäisen teorian neljää vaihetta. Kahdessa päätöksessä kriittinen arviointi puuttui kokonaan. Suhdetason vuorovaikutuksen vaihetta esiintyi yhdeksässä päätöksessä. Tiedonjaon vaihetta esiintyi vain kahdessa päätöksessä.

Seuraavaksi esitellään päätöksenteon vaiheet etä- ja hybridikokouksittain erillisinä kokonaisuuksinaan, ja kuvataan päätöksenteon rakennetta.

5.1.1 Etäkokouksen päätöksenteon vaiheet

Etäkokouksessa tehtiin yhteensä yhdeksän päätöstä. Etäkokouksen päätökset kestivät keskiarvallisesti 7:42 minuuttia (KA). Lyhin päätös tehtiin 01:45 minuutissa ja pisimmillään päätös kesti 12:15 minuuttia. Etäkokouksen päätöksissä esiintyi viittä eri päätöksenteon vaihetta: *Ongelman ymmärtämistä, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämistä, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia, päätöksentekoa ja suhdetason vuorovaikutusta.*



KUVIO 1 Etäkokouksen päätöksenteon vaiheet ja niihin käytetty aika

Etäkokouksen jokaisessa päätöksessä esiintyi alkuperäisen teorian mukaiset neljä vaihetta ongelman ymmärtäminen, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi ja päätöksenteko. Yhdeksästä päätöksestä seitsemästä esiintyi suhdetason vuorovaikutuksen vaihetta. Tiedonjaon vaihetta ei esiintynyt yhdessäkään päätöksessä.

Ongelman ymmärtäminen oli vaihe, jolla jokainen päätös aloitettiin. Vaiheen kesto vaihteli ongelman kompleksisuuden mukaan ja keskiarvallisesti vaihe kesti 2:36 (KA). Ongelman ymmärtämiseen palattiin vain 6. päätöksessä. (Kuvio 1; Taulukko 1, sivulla 46.)

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen oli jokaisen päätöksen toinen vaihe. Jokaisessa päätöksessä palattiin myös vähintään kerran toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen ja sitä seurasi aina jossain kohdin päätöstä esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia. Keskiarvallisesti vaihe kesti 0:57 min (KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia oli jokaisen ratkaisuvaihtoehdon esittämisen jälkeen jossain vaiheessa kokousta. Kuudessa päätöksessä myös päätöksenteon vaiheen jälkeen palattiin vielä kriittisen arviointiin eli päätöksiä käsiteltiin uudelleen. Keskiarvallisesti aikaa vaiheeseen käytettiin 2:57 min (KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Päätöksenteko esiintyi jokaisessa päätöksessä ja kuudessa päätöksessä siihen palattiin uudelleen, joko kriittisen arvioinnin tai ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen kautta. Kahdeksassa päätöksessä päätöksenteon vaiheen jälkeen palattiin vielä kriittiseen arviointiin. Kestoltaan päätöksenteko oli lyhin vaihe päätöksissä, sen ollessa keskiarvoltaan 0:32 min (KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

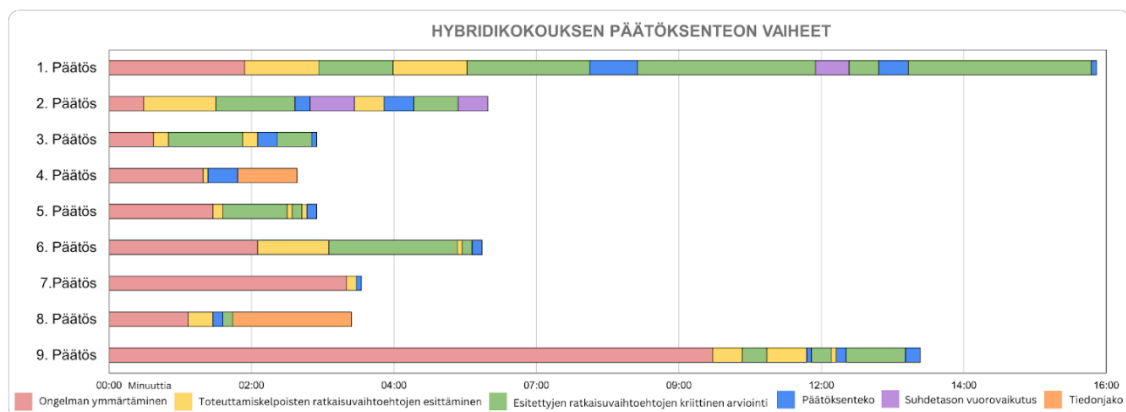
Suhdetason vuorovaikutusta esiintyi seitsemässä yhdeksästä päätöksessä. Suhdetason vuorovaikutus esiintyi kolmessa päätöksenteossa itse päätöksenteon vaiheen yhteydessä, kahdessa toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisessä ja kaksi kertaa kriittisen arvioinnin yhteydessä. Suhdetason vuorovaikutusta oli päätöksessä keskimäärin (0:37 min KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Yhteenvetona etäkokouksen yhdeksästä päätöksestä seitsemän eteni siten, että ensimmäinen vaihe oli ongelman ymmärtäminen, toinen toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, kolmas esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen

arviointi, jonka jälkeen palattiin uudelleen toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen. Näistä seitsemästä päätöksestä kuudessa palattiin vielä vähintään kerran takaisin esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen arviointiin. (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

5.1.2 Hybridikokouksen päätöksenteon vaiheet

Hybridikokouksessa tehtiin yhteensä yhdeksän päätöstä. Hybridikokouksen päätökset kestivät keskiarvollisesti 6:49 minuuttia (KA). Lyhin päätös tehtiin 3:30 minuutissa ja pisimmillään päätös kesti 13:40 minuuttia. Hybridikokouksen päätöksenteossa esiintyi kuutta eri päätöksenteon vaihetta: *Ongelman ymmärtämistä, toteuttamiskelpoisten ratkaisujen esittämistä, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia, päätöksentekoa, suhdetason vuorovaikutusta ja tiedonjakoa.*



KUVIO 2 Hybridikokouksen päätöksenteon vaiheet ja niihin käytetty aika

Hybridikokouksen yhdeksästä päätöksestä seitsemässä esiintyi alkuperäisen teorian mukaiset neljä vaihetta ongelman ymmärtäminen, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi ja päätöksenteko. Yhdeksästä päätöksestä kahdesta esiintyi suhdetason vuorovaikutuksen vaihetta. Tiedonjaon vaihetta esiintyi kahdessa päätöksessä. (Kuvio 2.)

Ongelman ymmärtäminen oli vaihe, jolla jokainen hybridikokouksen päätös aloitettiin. Vaiheen kesto vaihteli ongelman kompleksisuuden mukaan ja keskiarvollisesti

vaiheeseen käytettiin aikaa 2:46 (KA). Ongelman ymmärtämiseen ei palattu yhdessäkään päätöksessä. (Kuvio 2, sivulla 49; Taulukko 1, sivulla 46).

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen oli jokaisen päätöksen toinen vaihe. Kuudessa päätöksessä palattiin myös vähintään kerran toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen. Kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja ei seurannut esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia. Keskiarvallisesti vaihe kesti 0:54 min (KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia oli seitsemässä yhdeksästä päätöksestä. Neljässä päätöksessä myös päätöksenteon vaiheen jälkeen palattiin vielä kriittisen arviointiin eli päätöksiä käsiteltiin uudelleen. Kahdeksannessa päätöksessä poikkeuksellisesti kriittistä arviointia esiintyi vasta päätöksenteon jälkeen. Keskiarvallisesti aikaa vaiheeseen käytettiin 2:45 min (KA). (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Päätöksenteon vaihe esiintyi jokaisessa päätöksessä ja kuudessa päätöksessä siihen palattiin uudelleen, joko kriittisen arvioinnin tai ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen kautta. Neljässä päätöksessä päätöksenteon vaiheen jälkeen palattiin vielä kriittiseen arviointiin ja yhdeksännessä päätöksessä esitettiin toteuttamiskelpoisia ratkaisuvaihtoehtoja uudelleen. Kestoltaan päätöksenteko oli lyhin vaihe päätöksissä, sen ollessa keskiarvoltaan 0:24 min (KA). (Kuvio 1, sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Suhdetason vuorovaikutusta esiintyi kahdessa hybridikokouksen yhdeksästä päätöksestä. Vaihe esiintyi kriittisen pohdinnan yhteydessä kahdesti ja kerran heti päätöksenteon jälkeen. Hybridikokouksessa nämä suhdetason vaiheet sijoittuivat vain kokouksen kahteen ensimmäiseen päätökseen. Näiden kahden päätöksen keskiaro suhdetason vuorovaikutuksen kestolle oli (0:54 min KA). (Kuvio 1 sivulla 57; Taulukko 1, sivulla 46.)

Tiedonjaon vaihetta esiintyi kahdessa päätöksessä (4. Päätös ja 8. Päätös). Kumpikin tiedonjaon vaiheista tapahtui päätöksen viimeisenä vaiheena. Tiedonjaon vaiheessa keskustelu ei suoranaisesti liittynyt päätökseen vaan toimi pelkkää tiedonjakoa toimivana vaiheena. Näiden kahden päätöksen keskiarvo tiedonjaon vaiheen kestosta oli 1:30 toisen kestäessä 1:00 min ja toinen 2:00 min. (Kuvio 1 sivulla 47; Taulukko 1, sivulla 46.)

Yhteenvetona hybridikokouksen yhdeksästä päätöksestä viisi eteni siten, että ensimmäinen vaihe oli ongelman ymmärtäminen, toinen toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, kolmas esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi, jonka jälkeen palattiin uudelleen toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen. Näistä seitsemästä päätöksestä vain yhdessä palattiin vielä vähintään kerran takaisin esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen arviointiin. Kolmessa päätöksessä (4. Päätös, 7. Päätös ja 8. Päätös Kuvio 2, sivulla 49) edettiin suoraan toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisestä päätöksentekoon ja vain 8. päätöksessä näistä kolmesta oli kriittistä arviointia.

5.1.3 Kompleksiset ja yksinkertaiset päätökset

Päätöksissä oli kahta erilaista päätösten pääluokkaa. Luokittelun kriteereinä olivat niiden vaiheiden monimutkaisuuden, vaiheiden keston, vaiheiden puuttuminen ja päätöksen kesto. Luokat olivat kompleksiset päätökset ja yksinkertaiset päätökset.

Kompleksiset päätökset sisälsivät kaksi erilaista alaluokkaa: 1) Pitkäkestoisen ongelman ymmärtämisen päätökset ja 2) Monivaiheiset päätökset. Pitkäkestoisen ongelman määrittelyn päätökset sisältävät kaikki yli 2:30 min pitkän ongelman ymmärtämisen eli ongelma oli kompleksinen. Tähän alaluokkaan kuului etäkokouksen 1., 2., 3., 5., 7. ja 8. päätös sekä hybridikokouksen 9. päätös. (Taulukko 1, sivu 45) Monivaiheiset päätökset sisälsivät vähintään 12 eri päätöksenteon vaihetta, eli niiden päätöksenteon rakenne oli kompleksinen. Tähän alaluokkaan kuuluivat etäkokouksen 6. ja 9. päätös sekä hybridikokouksen 1. ja 7. päätös. (Taulukko 1, sivu 45)

Yksinkertaiset päätökset sisälsivät kaksi erilaista alaluokkaa: 1) Kestoltaan lyhyet ja päätösvaiheiltaan vähäiset päätökset sekä 2) Kestoltaan lyhyet, päätöksenteon vaiheiltaan vähäiset ja ei ollenkaan kriittistä pohdintaa omaavat päätökset. Kestoltaan lyhyet ja päätöksenteon vaiheiltaan vähäiset päätökset olivat kaikki kestoltaan alle 5:30 minuuttia ja niissä oli enimmillään 8 päätöksenteon vaihetta. Tähän alaluokkaan kuuluivat etäkokouksen 3. ja 4. päätös sekä hybridikokouksen 2., 4., 5., 6. ja 8. päätös. Kestoltaan lyhyet, päätöksenteon vaiheiltaan vähäiset ja ei ollenkaan kriittistä pohdintaa omaavat päätökset eivät sisältäneet ollenkaan esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin vaihetta ja olivat erityisen lyhyitä kestoltaan (alle 3:20min), mutta noudattivat muuten ensimmäistä alaluokkaa kriteereiltään lyhyen keston mukaan. Tähän alaluokkaan kuuluivat hybridikokouksen 4. ja 7. päätös. (Taulukko 1, sivu 45.)

Seuraavaksi kuvataan tuloksia kahden eri päätösluokan päätöksenteon vaiheiden vuorovaikutusfunktioiden kautta.

5.2 Hajautetun johtoryhmän vuorovaikutusfunktiot päätöksenteon eri vaiheissa

Tässä alaluvussa esitellään toiseen tutkimuskysymykseen saadut tulokset. Toisella tutkimuskysymyksellä selvitetään mitä vuorovaikutusfunktioita hajautetun johtoryhmän hybridikokouksen päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Tulokset kuvataan ensimmäisen analyysikierroksella tunnistettujen päätösluokkien kautta. Molemmasta päätösluokasta, yksinkertainen päätös ja kompleksinen päätös, on valittu yksi päätös vuorovaikutusfunktioiden kuvaamiseen.

Kokouksissa esiintyneitä vuorovaikutusfunktioita olivat: jännityksen lievittämisen ilmaiseminen, hyväksynnän ilmaiseminen, ystävällisyyden ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen, ehdotuksen pyytäminen, mielipiteen pyytäminen ja informaation pyytäminen.

Jännityksen lievittämisen ilmaiseminen

Jännityksen lievittämisen ilmaisemista käytettiin usein suhdetason vuorovaikutuksen vaiheen aikana. Vaihe, jossa tätä funktiota esiintyi usein päätöksen teon vaiheen tai kriittisen pohdinnan yhteyteen.

[Esimerkki 7]: Puhuja 3: "Niin! Senhän vois yhen kerran tehdä! *nauraa*"

Hyväksynnän ilmaiseminen

Hyväksynnän ilmaisemista käytettiin lähes kaikissa päätöksenteon vaiheissa. Sillä voitiin vahvistaa ehdotuksen esittämistä, ilmaista samanmielisyyttä mielipiteen tai informaation esittämiseen. Myös nonverbaaliset eleet kuten nyökyttelyä kuvaa hyväksynnän ilmaisemista.

[Esimerkki 8]: Puhuja 1: "Joo se olisi totta joo!"

[Esimerkki 8]: Puhuja 2: "On on!"

[Esimerkki 9] Puhuja 3: *Nyökyttelyä*

Ystävällisyyden ilmaiseminen

Ystävällisyyden ilmaisemista esiintyi erityisesti suhdetason vuorovaikutuksen vaiheen yhteydessä. Se linkittyi usein jännityksen lievittämisen ilmaisemisen funktioon ja ilmeni esimerkiksi nauramisena tai muuten vaan suoraan ystävällistä vuorovaikutusta tarkoittavana merkityskokonaisuutena.

[Esimerkki 10] Puhuja 1: "Oon sitä nyt kuitenkin 10 plus vuotta niinku siinä sivussa pitkin hampain hoitanut ja oon selvinnyt hengissä. Kuitenkin rakastat!"

[Esimerkki 11] Puhuja 3: *Naurua*

Ehdotuksen esittäminen

Ehdotuksen esittämistä esiintyi toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen yhteydessä ja koko vaihe saattoi myös koostua kokonaan yhdestä ehdotuksen esittämisestä, mistä siirryttiin kriittiseen esitetyn ratkaisuvaihtoehdon

kriittiseen arvioinnin vaiheeseen tai takaisin ongelman ymmärtämisen vaiheeseen. Ehdotuksen esittämistä esiintyi myös päätöksenteon vaiheessa, mutta tässä vaiheessa sitä seurasi usein hyväksynnän ilmaisemisen vuorovaikutusfunktiota. Ehdotuksen esittämisen ehdottaminen saattoi tulla kysymyksen muodossa, suorassa lauseessa sisältäen sanan "ehdotan" tai "ehdotus" sekä lähes informaation esittämisen tapaan.

[Esimerkki 12] Puhuja 1: "No entä, jos me katsottaisiin sitä laskutusta sieltä CRM-järjestelmästä?"

[Esimerkki 13] Puhuja 3: "Minä ehdotan, että hyväksytään tämä."

[Esimerkki 14] Puhuja 2: "Toistaiseksi suhtautuisin siis sillä lailla, että me ei niin kun vielä muuteta sitä siitä, mitä me nyt esimerkiksi viikko sitten ollaan katsottu..."

Mielipiteen esittäminen

Mielipiteen esittämistä esiintyi esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin vaiheiden yhteydessä. Johtoryhmän jäsenet keskustelivat usein silloin siitä, mitä mieltä he ovat päätöksestä ja miten se heidän mielestään vaikuttaa eri asioihin. Mielipiteen esittäminen sisälsi usein puhujan tunteeseen liittyvän ilmaisun tai selkeästi näkemyksen keskustelua koskevasta asiasta.

[Esimerkki 15] Puhuja 4: "Joo tää on raivostuttavaa, kun niillä on erilainen näkemys siitä, kun me ajatellaan, niin ne niinku siirtelee niitä eri tavalla."

[Esimerkki 16] Puhuja 1: "Mun mielestä tässä on vaan siis tää just, että..."

Informaation esittäminen

Informaation esittämistä esiintyi erityisesti ongelman ymmärtämisen ja esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin vaiheiden yhteydessä. Ongelman ymmärtämisen yhteydessä sillä pyrittiin lisäämään muiden jäsenten tietoutta ongelmasta ja näin mahdollistamaan päätöksenteko. Ongelman ymmärtämisen vaiheessa informaatiota saattoi esittää sama puhuja useamman merkityskokonaisuuden ajan peräkkäin, usein kokouksen puheenjohtaja. Kriittisen pohdinnan yhteydessä informaation esittäminen oli usein luonteeltaan keskustelevampaa ja sitä seurasi hyväksynnän ilmaisemista.

[Esimerkki 17] Puhuja 1: Joo nythän on tota. Täytyy sanoa, että näyttää todella huonolta...”

[Esimerkki 18] 00:55:44 Puhuja 2: “Mutta tää on nyt toisinpäin tää ongelma eli, että nyt ei ole kyse siitä niinku kirjanpitäjän ämpyilystä nyt on kyse jostain muusta, jos on joku tämmöinen.”

Puhuja 1: “Niin ja kyllä mä nyt ihan faktuaalisesti nähdään, että toi on toi laskujen summa lähtenyt. Niin siis sen verran helmikuun päivämäärällä olevia laskuja se on.”

Puhuja 2: “Niinpä.”

Mielipiteen pyytäminen

Mielipiteen pyytämistä esiintyi ongelman ymmärtämisen ja esitettyjen ratkaisujen kriittisen arvioinnin vaiheiden yhteydessä. Ongelman ymmärtämisen vaiheen yhteydessä mielipiteen pyytämällä pyrittiin pyytämään ongelman ymmärtämiseen näkökulmia informaatiota esittävältä puhujalta. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin yhteydessä keskustelussa pyrittiin usein selvittämään mitä mieltä muut ovat vaihtoehdoista. Päätöksenteon yhteydessä mielipidettä ei suoranaisesti pyydetty vaan ennemminkin merkityskokonaisuudet liittyivät ehdotuksen esittämiseen.

[Esimerkki 20] Puhuja 4: “Joo vai miten koette?”

[Esimerkki 21] Niin mä mietin, että mitä ihmettä muuttuisi nyt?

Informaation pyytäminen

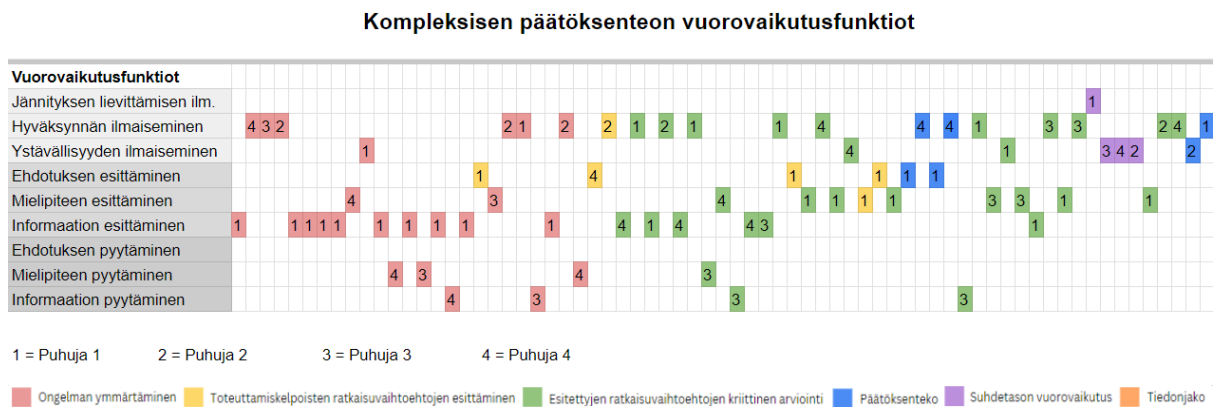
Informaation pyytämistä esiintyi ongelman ymmärtämisen ja esitettyjen ratkaisujen kriittisen arvioinnin vaiheiden yhteydessä. Ongelman ymmärtämisen vaiheen yhteydessä informaation pyytämällä pyrittiin pyytämään lisää informaatiota ongelman ymmärtämisen tueksi. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin yhteydessä keskustelussa pyrittiin usein tarkentavilla kysymyksillä arvioimaan eri vaihtoehtoja esitettyjen ratkaisujen osalta.

[Esimerkki 22]: Puhuja 3: Ai myyntilaskuja?

5.2.1 Kompleksisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot

Etäkokouksen 7. päätös valittiin kuvaamaan kompleksista päätöstä. Se sisältää pitkän ongelman määrittelyn, palaamisen uudelleen ongelman määrittelyyn ja yhteensä 14 eri päätöksenteon vaiheen jaksoa. Luokitellultaan valittu päätös edustaa kumpaakin luokan alaluokkaa sen ollessa monivaiheinen ja ongelman ymmärtämisen vaiheen pitkäkestoinen. Lisäksi päätös on kestoaltaan yksi kokouksien pisimpiä (12:10 min). (Taulukko 1, sivulla 46; Kuvio 1 sivulla 47.) Kaikki neljä puhujaa osallistuivat päätöksentekoon ja Kuviossa 3 on nähtävillä jokaisen vuorovaikutusfunktion kohdalla kuka puhujista (1,2,3 tai 4) on kyseisen funktion ilmaissut.

Vuorovaikutusfunktioita, joita kompleksisessa päätöksenteossa esiintyi, olivat jännityksen lievittämisen ilmaiseminen, hyväksynnän ilmaiseminen, ystävällisyyden ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen, mielipiteen pyytäminen ja informaation pyytäminen.



KUVIO 3 Kompleksisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot puhujittain etäkokouksen 7. päätöksessä aikajärjestyksessä

Ongelman ymmärtämisen aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, ystävällisyyden ilmaisemista, mielipiteen esittämistä, informaation esittämistä, mielipiteen pyytämistä ja informaation pyytämistä.

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, ehdotuksen esittämistä ja mielipiteen esittämistä.

Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, ystävällisyyden ilmaisemista, mielipiteen esittämistä, informaation esittämistä, mielipiteen pyytämistä ja informaation pyytämistä.

Päätöksenteon vaiheen aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista ja ehdotuksen esittämistä.

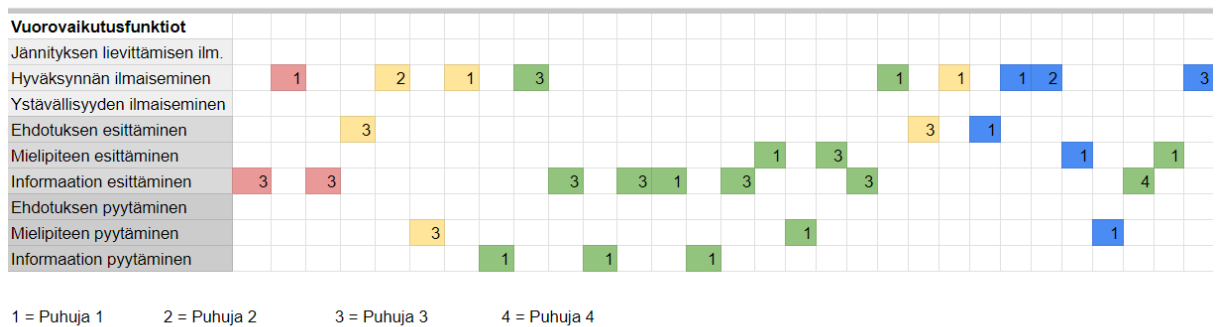
Suhdetason vuorovaikutuksen vaiheen aikana esiintyi jännityksen lievittämisen ilmaisua ja ystävällisyyden ilmaisua. (Kuvio 3, sivulla 56)

5.2.2 Yksinkertaisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot

Hybridikokouksen 3. päätös valittiin kuvaamaan yksinkertaista päätöstä. Se sisältää lyhyehkön ongelman ymmärtämisen vaiheen ja yhteensä 7 päätöksenteon vaiheen jaksoa. Luokittelultaan päätös ei edusta niitä päätöksiä, josta puuttuu kokonaan ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin vaihe, joita olivat hybridi kokouksen 4. ja 7. päätös. Yhden tärkeimmän vaiheen puuttuva päätös ei kuitenkaan olisi niin kattava kuva luokasta sen ollessa suppea päätöksenteon vaiheiltaan. Valittu päätös on kestoaltaan 5:17 min. (Taulukko 1, sivulla 46; Kuvio 2 sivulla 49). Kaikki neljä puhujaa osallistuivat päätöksentekoon ja Kuviossa 4 on nähtävillä jokaisen vuorovaikutusfunktion kohdalla kuka puhujista (1,2,3 tai 4) on kyseisen funktion ilmaissut.

Vuorovaikutusfunktioita, joita yksinkertaisessa päätöksenteossa esiintyi, olivat hyväksynnän ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen, mielipiteen pyytäminen ja informaation pyytäminen.

Yksinkertaisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot



KUVIO 4 Yksinkertaisen päätöksenteon vuorovaikutusfunktiot puhujittain hybridikokouksen 3. päätöksessä aikajärjestyksessä.

Ongelman ymmärtämisen aikana esiintyi informaation esittämistä ja hyväksynnän ilmaisemisen vuorovaikutusfunktioita.

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, ehdotuksen esittämistä ja mielipiteen pyytämistä

Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, mielipiteen esittämistä, informaation esittämistä, mielipiteen pyytämistä ja informaation pyytämistä.

Päätöksenteon vaiheen aikana esiintyi hyväksynnän ilmaisemista, ehdotuksen esittämistä, mielipiteen esittämistä ja mielipiteen pyytämistä.

Tiedonjaon vaihetta ei esiintynyt valikoituneissa päätöksissä. Päätökset, jossa tiedonjaon vaihetta esiintyi, olivat päätöksenteon muilta vaiheiltaan vajaita. Koska valituissa päätöksissä ei ollut tiedonjaon vaiheesta esitetään erikseen esille huomioita niistä päätöksistä, jossa vaihetta esiintyi. Tiedonjaon vaiheessa esiintyi pääsääntöisesti informaation esittämisen vuorovaikutusfunktiota ja hyväksynnän ilmaisemista. (Kuvio 4, sivulla 58.)

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, millaista vuorovaikutusta hajautetun johtoryhmän päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Tiivistän luvun alussa tutkielman keskeisimmät tulokset. Tiivistelmän jälkeen esitellään pohdinnan kautta keskeisimmät johtopäätökset. Johtopäätöksistä edetään mahdollisiin sovellusehdotuksiin ja lopuksi luvussa esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeisimmät tulokset

Tutkielman tuloksina hajautetun johtoryhmän päätöksenteosta havaittiin kuusi erilaista päätöksenteon vaihetta ja kahdeksan niissä esiintynyttä vuorovaikutusfunktioita. Tulokset havainnollistivat myös päätöksenteon rakennetta, vaiheiden etenemistä ja sitä, missä järjestyksessä eri vuorovaikutusfunktioita eri päätöksenteon vaiheissa esiintyivät. Tutkimuksen kohteena olleen johtoryhmän päätöksenteon vaiheita olivat ongelman ymmärtäminen, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi, päätöksenteko, suhdetason vuorovaikutuksen vaihe ja tiedonjaon vaihe. Johtoryhmän päätöksenteon vaiheiden viestintäfunktioita olivat jännityksen lieventämisen ilmaiseminen, hyväksynnän ilmaiseminen, ystävällisyyden ilmaiseminen, ehdotuksen esittäminen, mielipiteen esittäminen, informaation esittäminen, mielipiteen pyytäminen ja informaation pyytäminen. Päätöksistä havaittiin myös päätöksenteon vaiheiden ja vuorovaikutusfunktioiden kautta toistuvuutta ja niiden pohjalta luotiin päätösluokat: kompleksiset päätökset ja yksinkertaiset päätökset.

Hajautetun johtoryhmän päätöksenteon vaiheet ja vuorovaikutusfunktiot

Päätöksenteon funktionaalisen teorian mukaan johtoryhmä hyödynsi päätöksenteossa kaikkia teorian edellyttämiä vaiheita ja vain kahdessa päätöksessä

yksi näistä vaiheista, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen arviointi, puuttui. Funktionaalisen teorian mukaan laadukas päätöksenteon täytyy sisältää ongelman ymmärtämistä, toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämistä, esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia ja päätöksenteon vaihetta. (Gouran & Hirokawa, 1980). Päätöksenteosta ei löytynyt yhtä ja selkeää kaavaa, mutta niitä pystyttiin luokittelemaan kahteen päätösluokkaan: kompleksisiin päätöksiin ja yksinkertaisiin päätöksiin.

Ongelman ymmärtäminen vaihteli kestoltaan ongelman kompleksisuuden mukaan. Siihen käytettiin toiseksi eniten aikaa kaikista päätöksenteon vaiheista. Vaiheeseen palattiin harvoin, mutta sen kesto oli myös ylivoimaisesti pisin yhtäjaksoinen päätöksenteon vaihe pisimmän ongelman ymmärtämisen vaiheen ollessa 10 minuuttia 10 sekuntia. Ongelman ymmärtäminen oli vaihe, jolla jokainen päätöksenteko aloitettiin, joten voidaan olettaa, että johtoryhmä pyrki aina selvittämään mitä ratkaistavissa oleva päätös vaatii. Perinpohjainen ongelman ymmärtäminen voidaan nähdä yhtenä edellytyksenä tulokselliseen päätöksentekoon. Ongelman ymmärtämisen vaiheessa esiintyi vuorovaikutusfunktioista erityisesti *informaation jakamista, mielipiteen pyytämistä ja hyöksynnän ilmaisemista*.

Toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämistä esiintyi useaan otteeseen eri päätöksissä ja sitä oli jokaisessa johtoryhmän päätöksessä. Siihen palattiin uudelleen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin jälkeen. Kestoltaan se ei ollut usein pitkä vaihe, mutta se edisti päätöksenteon vaiheita kriittistä arviointia kohden ja näin ollen se voidaan nähdä pakollisena myös lopullisen päätöksenteon tekemiselle. Ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen on tärkeää päätöksenteon tuloksellisuuden näkökulmasta, jotta johtoryhmä voi tietää, mistä päätöksessä oikeasti on kyse. Vaihe edistää päätöksentekoa lopullista päätöstä kohden. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisessä arvioinnissa esiintyi vuorovaikutusfunktioista erityisesti *ehdotuksen esittämistä*. On luonnollista, että juuri ehdotuksen esittäminen näyttäytyy ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen yhteydessä. Vaihe oli muutenkin kestoltaan lyhyt, joten sen tunnistaminen päätöksenteosta on liittynyt nimenomaan ehdotuksen

esittämisen funktion ympärille. Sen toistuvuus kuitenkin kuvaa sitä, että johtoryhmä pyrkii aktiivisesti tekemään päätöksiä.

Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia esiintyi paljon johtoryhmän päätöksissä. Siihen käytettiin kaikkein eniten aikaa päätöksenteon vaiheista. Kahdessa päätöksessä kriittinen arviointi puuttui kokonaan. Nämä kaksi päätöstä voidaan nähdä funktionaalisen teorian mukaan kaikkein heikoimpana päätöksentekoprosesseina. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisessä arvioinnissa esiintyi vuorovaikutusfunktioista erityisesti *mielipiteen esittämistä, informaation esittämistä ja mielipiteen pyytämistä*. Vuorovaikutusfunktiot kertovat, että tutkittu johtoryhmä käyttää kriittisessä arvioinnissa yhtä lailla mielipiteitään ja asiantuntemustaan kuin pelkkää tietopohjaista perustelua. Johtoryhmä myös, pyrkii mielipiteen pyytämisellä varmistamaan tehtyjä päätöksiä ja mahdollisia kritiikkejä sitä kohtaan.

Päätöksentekon vaihetta esiintyi johtoryhmän jokaisessa päätöksessä. Siihen käytettiin ajallisesti vähän aikaa, mutta sitä seurasi usein ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia, joten päätökset voidaan päätöksenteon vaiheen osalta nähdä laadukkaina. Vaihe oli lyhyt, ja vuorovaikutusfunktioiltaan lähinnä päätöksentekoon tähtäävien funktioiden ilmentymä, kuten pelkkä *ehdotuksen esittäminen*. Tuloksellista päätöksentekoa tukee se, että lähes jokainen päätös loppui nimenomaan päätöksenteon vaiheeseen ja sen jälkeen siirryttiin seuraavaan aiheeseen. Kaikista päätöksistä ainoastaan kahdesta päätöksestä jäätettiin päätöksen jälkeen puhumaan aiheeseen liittymättömistä seikoista.

Alkuperäiseen funktionaaliseen teoriaan aineistolähtöisesti lisätty *suhdetason vuorovaikutuksen* vaihe esiintyi suurimmassa osassa päätöksistä. Vaihe voitiin nähdä jännitystä lieventävänä tekijänä, ja se vastasi usein johtoryhmän relationaalisen tason vuorovaikutuksen ylläpitäjänä. Erityisesti etäkokouksessa tätä vaihetta esiintyi paljon. Suhdetason vuorovaikutuksen vaiheen yhteydessä esiintyi vuorovaikutusfunktioista erityisesti *jännityksen lievittämisen ilmaisemista ja ystävällisyyden ilmaisemista*.

Tiedonjaon vaihe tunnistettiin omaksi vaiheekseen aineistolähtöisesti. Se nähtiin tietyllä tapaan ainoana negatiivisena vaiheena, sillä se keskittyi päätöksenteon ulkopuolelle jäävistä aiheista tiedonjaoksi. Voidaan kuitenkin nähdä, että tiedonjaon kaltaiset vaiheet ovat relationaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta merkityksellisiä ja ”normaaleja” ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuuluvia sisältöjä. Tiedonjakoa voisi tulkita myös mahdolliseksi siirtymäksi päätöksestä toiseen, se sijaitti aina vasta, kun päätös oli jo tehty. Tiedonjaon vaiheen aikana vuorovaikutusfunktioista esiintyi lähinnä *informaation jakoa*.

Vuorovaikutusfunktioista *hyväksynnän ilmaisemista* esiintyi kaikissa päätöksenteon vaiheissa. Hyväksynnän ilmaiseminen voidaan nähdä myös yhtenä tutkittavan johtoryhmän vahvuutena: sitä ilmaistiin usein eritavoin ja sitä käytettiin myös toisen rohkaisemiseen ja kuuntelemisen osoittamiseen kesken puheenvuoron. Päätöksenteon aikana hyväksynnän ilmaiseminen viestii samanmielisyyttä, ja se voidaan nähdä tästä syystä myös itse tehtävätason funktiosta irrallisena suhdetason edistäjänä.

Tunnistettujen päätösluokkien, kompleksiset päätökset ja yksinkertaiset päätökset, välinen ero vuorovaikutusfunktioiden kohdalla ei ollut suuri. Kompleksisten päätösten vaiheet kuitenkin sisälsivät enemmän vuorovaikutusfunktioita, joten niiden vuorovaikutus voidaan myös nähdä syvällisempänä. Syitä sille ei suoraan voidaan tuloksista nostaa, mutta on mahdollista, että johtoryhmä tunnistaa haastavammat ongelmat osaksi totuttujen toimintatapojen ja käyttävät siihen näin ollen enemmän aikaa. Jokainen jäsen osallistui kompleksisiin ongelmiin ja se muodosti osaltaan vuorovaikutusta kompleksisten päätöksien yhteydessä. Yksinkertaisten päätösten kohdalla ongelma voidaan ymmärtää nopeammin, mikä näkyi lyhyemmässä ongelman ymmärtämisen vaiheessa, vähäisimmissä vaiheissa ja vähäisemmässä kriittisessä arvioinnissa. Toisaalta muita selittäviä tekijöitä voi olla esimerkiksi johtoryhmän jäsenien henkilökohtaisen vuorovaikutusosaamisen tai johtoryhmän yhteinen vuorovaikutusosaamisen (Ks. Hedman 2015; Horila 2018).

Kompleksisten päätösten ja yksinkertaisten päätösten välinen ero näkyi erityisesti niiden vaiheiden määrässä ja vaihtelevuudessa. Yksinkertaiset päätökset koostuivat vähemmän vaihtelevista ja enemmän lineaarisista päätöksenteon vaiheista.

Kompleksiset päätökset taas palasivat useammin aiempiin vaiheisiin ja esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia oli erityisen paljon. On myös huomioitava, että johtoryhmien yhdeksi ominaispiirteeksi on nostettu usein sen strategisten päätösten kompleksinen luonne (Zorn & Thompson (2002, 255–257). Suurin osa tämänkin tutkimuksen kohteena olleen johtoryhmän päätöksistä oli kompleksisia myös sen vaiheiltaan, mikä voi heijastua päätösten kompleksisuudesta.

Funktionaalisen teorian alkuperäisiin perusteisiin kuului käsitellä päätöksentekoa lineaarisena prosessina. Teoriaa on täydennetty myöhemmin mukailemaan paremmin ryhmien todellista vuorovaikutusta ja myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvin harvoin johtoryhmän päätöksenteko eteni lineaarisesti vaihe vaiheelta (Hirokawa, 2003). Voidaan kuitenkin nähdä, että joissain yksinkertaisissa päätöksissä päätöksenteon vaiheet noudattelevat ainakin jossain määrin lineaarisesti funktionaalisen teorian vaiheita. Kuitenkin useimmissa päätöksissä esitettyjen vaihtoehtojen kriittisestä arvioinnista palataan uudelleen toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen. Tämä voidaan nähdä päätöksenteon kannalta myös parempana vuorovaikutusprosessina ja päätöksenteon kannalta tuloksellisempänä, koska tällöin pyritään hyödyntämään myös ryhmän tietopotentiaalia päätöksenteon tekemisessä. Pitkä ja jopa haastava ongelman määrittely ja usea vaihe itse päätöksenteossa kertoo kompleksisista päätöksistä ja haastavista ongelmista. Näin ollen myös tutkimuksen kohteena ollut johtoryhmä pystyi päätöksenteon vaiheiden valossa parempaan, kuin mitä he yksilöinä pystyisivät. (Ks. esim. Sternberg & Grigorenko 2001.)

Johtoryhmän päätöksentekoa tarkastellessa on tärkeää huomioida tiimin päätöksenteon tärkein tavoite: päätöksen saavuttaminen. Tehtäväkeskeisenä tiiminä johtoryhmän päätöksenteon onnistumista usein mitataan juuri siinä, kuinka hyvin he pääsivät tavoitteeseensa. Tulosten perusteella tutkimuksen kohteena oleva ryhmä

toteutti 18 kokonaista päätöstä ja suurin osa niistä sijaitsi kaikki tarvitsemat vaiheet ja pääksiin käytettiin keskimäärin aikaa 7 minuuttia 17 sekuntia. Toteutettujen päätösten määrä on korkea ja ne kirjattiin selkeästi esityslistaan, joten voidaan olettaa niiden menevään käyttöön yritystä johdettaessa. Tunnistetut vuorovaikutusfunktiot tukevat myös jokaisen päätöksenvaiheen merkityksellisyyttä niiden sisältäessä paljon kysyviä funktioita ja informaation jakamista, joiden avulla toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja lopulta päätöksiä voidaan toteuttaa.

Tulosten perusteella tutkimuksen kohteena ollut johtoryhmä ei myöskään sivuuttanut heidän suhdetason tavoitteitaan: suhdetason vuorovaikutuksen vaihe oli toistuva osa heidän päätöksentekonsa vuorovaikutusta ja sen merkitystä jännityksen lievittämisessä, suhteiden ylläpidossa ja paremman yhteistyön kehittämisessä ei voida sivuttaa. (Ks. Hedman & Valo 2015; Handgraaf ym. 2012) Vaikka tutkimus ei suoranaisesti ottanut kantaa päätösten sisältöön aiheena, on myös huomionarvoista, että kaksi etäkokouksen pitkän ongelman ymmärtämisen alaluokkaan kuuluvasta päätöksestä käsitteli nimenomaan johtoryhmän omaa toimintaa ja sen kokoonpanoa, mikä funktionaalisesta näkökulmasta saattaisi tukea päätöksenteon prosessia sen tuloksellisuuden kannalta (Hollingshead ym. 2005, 22–23).

6.2 Johtopäätökset

Erilaiset viestintäteknologiat voivat olla yhtä lailla päätöksenteon tuloksellisuutta heikentävä tai vahvistava tekijä. Niitä voidaan käyttää suhteen ylläpitämiseen tiimin jäsenten välillä. (Laitinen & Valo, 2018, 23–24.) Tämä tutkielma tarjosi näkökulman viestintäteknologian varassa toimivan tehtäväkeskeisen tiimin tarkastelulle. Sen tutkimuskohteena oleva johtoryhmä käytti Microsoft Teamsia viestintäteknologianaan päätöksenteon mahdollistajana. Viestintäalusta toimi siis hajautetun työn ja johtoryhmän päätöksenteon mahdollistajana. On tärkeää myös muistaa, että vaikka tutkielman analyysimenetelmät keskittyivät tarkastelemaan

tiimin tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta, voidaan teknologia nähdä myös tilana suhdetason vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Viestintäteknologian tuleekin sopia tiimin tavoitteisiin ja tarpeisiin sen toiminnan suhteen (Raappana & Horila 2020, 16). Kokousalustana Microsoft Teams vaikutti toimivalta ratkaisulta. Tutkimuksen tulosten kautta tarkasteltuna viestintäalusta mahdollisti muun muassa päätöksenteon prosesseissa hyväksynnän ilmaisemisen nonverbaalisin keinoin.

Viestinnän tutkimus on myös ehdottanut, että hajautettujen tiimien työskentely teknologiavälitteisesti voi olla jopa tehokkaampaa kuin kasvokkainen kokous. (Ks. esim. Handgraaf 2012). Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että etäkokouksessa, jossa kaikki osallistujat olivat videokuvan välityksellä, päätöksenteko oli analyysin tarjoamissa kehyksissä tehokkaampaa kuin hybridikokouksessa, jossa osa osallistujista olivat samassa tilassa. Aineistosta oli myös havaittavissa enemmän päällekkäisyyttä keskustelussa juuri läsnäolijoiden keskuudessa hybridikokouksessa. Vaikka ajoittain tutkimuksissa on nostettu esiin huoli siitä, että teknologiavälitteisissä videokokouksissa suhdetason vuorovaikutus jäisi vähemmälle nonverbaalisten vihjeiden puuttumisen vuoksi, on mahdollista, että täysin teknologiavälisissä kokouksissa nonverbaaliset eleet pitää ilmaista selkeämmin, kuten tässä tutkielmassa huomattiin hyväksymisen ilmaisemisen vuorovaikutusfunktion osalta. Hienovaraisempien piirteiden katoaminen videokuvan välityksellä on mahdollista, mutta aiempi tutkimus on ehdottanut, että niitä kompensoidaan ja jopa ylikorostetaan kasvokkaista vuorovaikutusta selkeämmäksi (Winger 2005). Myös tämän löydöksen vuorovaikutusfunktioiden tulokset tukevat tätä väitettä, sillä nonverbaaliset eleet olivat selkeästi tulkittavissa aineistosta. Näitä eleitä olivat esimerkiksi korostettu hyväksynnän ilmaiseminen nonverbaalisilla eleillä esimerkiksi nyökyttelemällä tai näyttämällä peukkuja.

Teknologiaan käyttöön liittyvät ongelmat esiintyvät usein myös vuorovaikutuksessa suorien puheenvuorojen muodossa. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan löydetty viitteitä sellaisesta vuorovaikutuksesta. Puhe teknologioista ja niiden ominaisuuksista olivat kaikki positiivisia ilmauksia. Analyysissä käytettiin IPA-

analyysin pohjaa vuorovaikutusfunktioiden kategorisointiin, ja alkuperäisistä analyysin kategorioista rajautui kokonaan pois pelkän negaation ilmaisemiseen käytetyt funktiot, koska niitä ei vuorovaikutuksessa ilmennyt ollenkaan. Tämä tulos vahvistaa näkemystä siitä, että se miten teknologiaan suhtaudutaan ja siitä puhutaan, voi myös näkyä sen käytön tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa. (Laitinen & Valo 2018, 20.) On toki myös mahdollista, että ongelmien puuttuminen johtuu siitä, että tutkinnan kohteena olevan hajautetun johtoryhmän jäsenet olivat kaikki kokeneita ja suhtautuminen teknologiaan on positiivista. Tähän voi vaikuttaa taustalla se, että koko johtoryhmä on aloittanut toimintansa ajalla, jolloin kaikki tapaamiset on hoidettu teknologiavälitteisesti.

Hajautetuille tiimeille on tyypillistä sisältää jonkinlaisia alaryhmiä (Ks. esim. Carton & Cummings 2012) ja näille tiimeille voisi olla tärkeää hyödyntää henkilöistä, jotka voivat täydentää puuttuvaa vuorovaikutusta. Tutkimuskohteena oleva johtoryhmä ei tulosten mukaan suoraan luonut selkeästi erottuvia alaryhmien johtajia tai muita epävirallisia rooleja. On kuitenkin huomion arvoista, että vaikka puheenjohtajalla oli isoin vastuu kokouksen eteenpäin viennissä (esimerkiksi esityslistan jatkuva esittäminen ja päätöksen kirjaaminen), niin myös muut johtoryhmän jäsenet alustivat päätöksenteon ongelman ymmärtämisen vaihetta. Alaryhmien epävirallisilla johtaja rooleilla voisi kuitenkin olla vain negatiivisiakin vaikutuksia, koska alaryhmän itsenäiset identiteetit voivat heikentää identifioitumista varsinaiseen tiimiin (O'Leary & Mortens 2010). Tutkitulla johtoryhmällä oli kuitenkin selkeät prosessit päätöksenteossa ja se osoitti kaavamaisuutta totuttujen käytäntöjen kautta. Syitä voi olla useita, mutta toiminta on ainakin tuttua ja opittua.

Tämä tutkielma ei suoraan pysty vastaamaan johtoryhmän eri jäsenten rooleihin, sillä viestintäfunktioiden määrää ei suoraan raportoitu tuloksissa, mutta litteraatista ja tehdystä vuorovaikutusanalyysistä on havaittavissa, että kokouksen puheenjohtajalla oli isoin määrä erillisiä puheenvuoroja, mikä mukaillee tämän tutkielman teoreettisessa taustassa esiteltyä tutkimusta. (Mikkola ym. 2014; Laapotti 2018). Viestinnän tutkimuksessa on myös painotettu yksilöiden

vuorovaikutusosaamisen merkitystä tiimien toimivuuden perustana eli yksilöt voivat siis vaikuttaa omalla vuorovaikutusosaamisellaan koko ryhmän suoriutumiseen (Horila 2018; Hedman 2015). Tämän tutkielman tutkimuskohteessa puheenjohtajan vuorovaikutusosaaminen on siis voinut parantaa koko tiimin suoriutumista.

Tulokset osoittavat myös sen, että kahden eri kokouksen välillä suhdetason vuorovaikutuksen vaiheen määrässä oli vaihtelua. Etäkokouksessa, jossa kaikkien osallistujien osallistumistapa oli sama, suhdetason vuorovaikutuksen vaihetta esiintyi enemmän. On kuitenkin mahdollista, että koska kummassakin kokouksessa puuttui yksi henkilö, niin ensimmäisessä kokouksessa ollut puhuja vastasi suhdetason vuorovaikutuksesta, sillä hänen puheenvuoronsa keskittyivät usein jännityksen lievittämiseen. Näin ollen hänen puuttuessa suhdetason vuorovaikutuksen vaihe väheni. Osa kokouksen muistakin osallistujista otti paikoitellen suhdetason johtajan roolia itselleen puheenjohtajan noudatellessa virallista rooliaan.

Funktionaalisen näkökulman mukaan hybridikokouksen päätökset eivät olleet aivan yhtä laadukkaita kuin etäkokouksen. Päätökset olivat yksinkertaisempia ja päätöksiä ei käsitelty niin kriittisesti päätöstentien vaiheiden näkökulmasta. Syyt tälle voivat myös olla tehtävien päätösten aiheiden yksinkertaisemmassa luonteessa ja johtoryhmän kokoonpanon muutoksessa, mutta niihin tämä tutkielma ei pysty vastaamaan.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiimin päätöksenteossa on erityisen suuri määrä esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittistä arviointia, ja se voidaan nähdä kertovan laadukkaasta päätöksentekoprosessista päätöksen tuloksellisuuden kannalta. Päätöksiä ei ole tehty harkitsemattomasti, vaan niihin on käytetty tiimin käytössä olevaa tietopotentiaalia, ja tiimi on luonut vuorovaikutuksessa yhteisen kuvan toteuttamiskelpoisista ratkaisuvaihtoehdoista. Toisaalta myös tulosten osoittaman yksinkertaisten ongelmien nopea toiminta voidaan linkittää tuloksellisiin tapoihin.

Mitä kattavammin tiimi keskustelee ongelman ratkaisuun liittyvistä asioista, vaiheesta riippumatta, niin sitä tuloksellisempi tiimin päätöksenteon prosessi on (Ks. Hirokawa & Salazar 1999).

Päätösten luokittelun tuloksena havaittiin, että hajautettu johtoryhmä pystyi ratkaisemaan yksinkertaisempia ongelmia nopeassa ajassa. Kun ongelma oli haastavampi, näkyi se pidempikestoisena ongelman määrittelynä, pidempikestoisena ja toistuvana esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kriittisenä arviointina sekä useampana toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämisenä. Lisäksi myös itse päätöksenteon vaiheita oli usein tällöin useampi, koska aiempiin vaiheisiin palattiin aikaisemmin. Ryhmän päätöksenteko ei noudattelekaan usein täysin systemaattisia toiminta, joita tulisi noudattaa joka kerta tavoitellessa laadukasta päätöksentekoprosessia (Gouran & Hirokawa 1996, 76–77) vaan laadukas päätöksenteko prosessi rakennetaan vuorovaikutuksessa yhteisiä merkityksiä luomalla. Näin ollen päätöstä tekevä tiimi pystyy hyödyntämään mahdollisimman suuren potentiaalin tuloksellisuuden varmistamiseksi.

Tuloksista voitiin havaita, että tutkimuskohteena olevalla johtoryhmällä on vakiintuneita käytänteitä. Hajautettu johtoryhmä pystyi tunnistamaan ongelman vaativuuden ja määrittelemään siihen käytetyn ajan vuorovaikutuksessa päätökskohtaisesti. Johtoryhmä käytti esityslistaa tukena päätöksenteon seuraamista ja lopputuloksen selkeyttämistä helpottaakseen. Lisäksi puheenjohtajan vuorovaikutusfunktioista ja puheenvuorojen sisällöstä on mahdollista havaita eteenpäin vieviä puheenvuoroja, jotka siirsivät johtoryhmän keskustelun seuraavaa päätöstä kohti. Vastaavanlaisia siirtymiä saattoi myös ilmaista suhdetason vuorovaikutuksen vaihe ja tiedonjaon vaihe, ennen kun esityslistassa siirryttiin seuraavaan kohtaan. Prosesseihin ja valmiisiin toimintatapoihin pohjaava menettelytapa kokouksissa, missä pyritään tekemään päätöksiä, voikin olla yksi keskeisimpiä johtamiskäyttäytymisen keinoja kokouksien tehokkuuden ja tuloksellisuuden varmistamiseksi (Lehmann-Willenbrock ym. 2013).

Puheenjohtajalla on selkeästi isoin vastuu kokouksien kulun varmistajana, mikä näkyi tiedonjaon vaiheen kohdalla usein jokaisen erillisen päätöksen alustajan roolina. Voi olla, että edellisessä kappaleessa mainittujen prosessien lisäksi myös tulokset viittaavat tutkittavan johtoryhmän puheenjohtajan vahvasta vuorovaikutusosaamisesta (Ks. esim. Hedman 2015). Lisäksi myös pitkä kokemus hajautetussa johtoryhmässä työskentelystä, voi selittää käytössä olevien kokouskäytänteiden ilmentymistä.

Tutkimuskohteena oleva johtoryhmä on aloittanut työskentelynsä yritysintegraation aikana ja pandemian pakottaman etätyöskentelyn puitteissa. Silti he ovat löytäneet toimintatapansa kuluneen 1,5 vuoden aikana. Tämä näkyi esimerkiksi yksinkertaisten päätösten lyhyessä kestossa ja taas tarvittaessa pitkässä ongelman määrittelyssä, kun ongelma sitä vaati. Käytettävä alusta voi parhaimmillaan tukea tätä tuloksellisuuteen tähtäävää toimintatapaa ja niiden välistä suhdetta määrittävät juuri tehtävän tai ongelman luonne ja tiimin funktionaalinen potentiaalisuus. (Hirokawa ym. 1996). Tuloksista luokiteltu kompleksisen päätöksen päätösluokka voidaankin nähdä kyseisen johtoryhmän vastauksena kompleksisemmalle tehtävälle.

Tutkimuskohteena oleva johtoryhmän tehtävä vaatii strategisuutta ja se sisältää paljon erilaisia vastuualueita aina hallinnollisista tehtävistä strategian operatiiviseen toteuttamiseen. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että johtoryhmä pystyy vuorovaikutuksessaan käsittelemään eritasoisia tehtäviä niitä vaatimalla tavalla. Koska päätösten sisältöä ja niiden onnistumista sisällöllisesti ei tässä tutkimuksessa analysoitu, ei voida sanoa onko päätöksen lopputulokset onnistuneita. Vuorovaikutuksen tasolla päätöksenteon prosessit kuitenkin näyttäisivät noudattavan teorian suosittamia tapoja.

6.3 Sovellusehdotukset

Tutkielman tuloksia ja löydöksiä voidaan soveltaa työelämän hajautettujen johtoryhmien ja muiden päätöksiä tekevien tiimien kehitystyössä. Laadullisen

tutkimusotteen ansioista tässä tutkielmassa on päästy pureutumaan syvälle siihen, millaista vuorovaikutusta päätöksenteon yhteydessä esiintyy. Tulokset eivät kuitenkaan tarjoa yhtä suoraa kaavaa tulokselliseen päätöksentekoon, eikä se varsinaisesti arvioi päätöksentekoprosessin lopputuloksen onnistumista.

Tutkimuskohteen taustatietoja kerätessä tutkittavana olevan johtoryhmän puheenjohtaja toi esille myös mahdollisia kehityskohteita tai haasteita kyseisen johtoryhmän toiminnasta. Johtoryhmän sisäisellä jäsenellä voi olla erilaista näkemystä sen toimivuudesta, kun tutkijalla, joten niitä käydään tässä luvussa läpi tutkimuksen tulosten pohjalta esimerkkinä tutkimuksen sovellusmahdollisuuksista.

Systemaattisuus: tutkittava johtoryhmä on yrityksen sisäisen integraation jäljiltä siinä tilassa, että kokousten agenda muodostuu kulloinkin päätettävistä ”akuuteista asioista”. Tämä käytäntö on muodostunut osaksi mahdollisesti juuri integraation hektisimmästä vaiheesta, kun se koettiin ainoaksi mahdolliseksi tavaksi toimia. Johtoryhmän tavoitteena olisi pystyä siirtymään työskentelyyn, jossa vakioituneemmat teemat/agendat (esim. tiettyjen perusmittarien seuraaminen) ovat pääosassa ja akuutit asiat pienemmässä roolissa.

Tutkimustulosten pohjalta tutkittavalla johtoryhmällä on jo käytössään paljon systemaattisuutta ja niitä voidaan vahvistaa. Kaikki päätökset, joita analysoiduissa kokouksissa tehtiin, eivät olleet esityslistalla etukäteen, vaan ne nousivat emergentteinä ilmiöinä vuorovaikutuksessa. Voidaan kuitenkin todeta, että johtoryhmä myös kirjasi nämä akuuteiksi asioiksi sanomansa asiat esityslistaan. Mahdollisia ratkaisuja tähän voisi olla esimerkiksi esityslistan erillinen kohta niin sanotuille akuuteille asioille, jotta johtoryhmä voi varautua ongelman haastavuuden mukaan.

Strategisuus: Tällä hetkellä johtoryhmän toiminnasta puuttuu harvemmin, mutta säännöllisesti toistuva johtoryhmän pidempi yrityksen tulevaisuuteen katsova kokous. Tutkimuskohteena ollut johtoryhmä pystyy luomaan tällaisen mallin olemassa olevilla kokouskäytänteillään ja päätöksenteon prosesseilla. Suositeltavaa

on hyödyntää kuitenkin koko johtoryhmän tietoa ja varsinkin strategisissa tehtävissä, mitkä vaativat suuremman ponnistelun ongelman ymmärtämiseksi, vastuualueita eri päätöksiä vaativista tehtävistä kannattaa jakaa osaamisen mukaan.

Yhteinen tilannekuva: esimerkiksi kokonaiskuva yhtiön taloudellisesta kehityksestä saattaa olla johtoryhmän jäsenillä paikoitellen hatara. Johtoryhmä käsitteli aineistoissa olevissa kokouksissa myös tätä asiaa. Tutkielman tulosten mukaan prosessimaisuus työssä ja puheenjohtajan tehtävässä voi edistää yleisen johtoryhmän tietouden lisäämistä. Lisäksi avointa vuorovaikutusilmapiiriä tiedon sisäistämisen tukena voidaan ylläpitää relationaalisen tason ylläpidon avulla. Johtoryhmän suhdetason vuorovaikutuksen vaihe osoittaa johtoryhmän kiinnittävän huomiota myös relationaaliseen tasoon, mikä voi tulevaisuudessa luoda pohjan uusien käytänteiden luomiselle.

Yrityksen sisäiset suhteet johtoryhmän ulkopuolisiin tekijöihin, kuten laajennettuun johtoryhmään: organisaatiossa kokoontuu myös laajennettu johtoryhmä ja se ei voi olla liian suuri ja vaikea hallita, mutta toisaalta johtoryhmässä koetaan, että kaikkien tiiminvetäjien näkemyksen pitäisi kuulua paremmin kaikessa päätöksenteossa. Johtoryhmä voi pyrkiä tuomaan päätöksiään avoimemmin koko yrityksen tietoon ja madaltaa hierarkioita halutessaan. Päätöksenteko on jo nyt selkeiden kaavojen kautta toimivaa, joten esimerkiksi päätösten tulosten raportointi koko yritykselle voi olla mahdollinen toimintatapa johtoryhmän sijoittamisessa muuhun organisaatioon. Tämä tutkielma ei kuitenkaan käsittele sitä, miten johtoryhmä sijoittuu organisaatiossaan.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa aineisto ei ollut kokouksien määrältä erityisen iso, joten niistä ei saada kovin yleistettävää tietoa. Kokouksista työstetyt litteraatit olivat kuitenkin erityisesti vuorovaikutusfunktioiltaan laajat ja päätösten korkean määrän vuoksi ne sopivat päätöksenteon vaiheiden tarkasteluun hyvin. Tutkielma ei pystynyt

kuitenkaan hyödyntämään kaikissa analyysivaiheissa aineiston laajuutta erityisesti vuorovaikutusfunktioiden osalta. Samankaltaisesta aineistosta päätöksenteossa ja sen vaiheissa esiintyneitä vuorovaikutusfunktioita olisi voinut tutkia vielä laajemmin määrällisellä tutkimusotteella. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella vuorovaikutusfunktioita niiden määrällisten ulottuvuuksien kautta, jotta hajautetun johtoryhmän päätöksenteosta saataisiin yleistettävämpää tietoa.

Tämän tutkimuksen aineistossa hybridikokouksen kokoonpanosta saatiin vain yksi toteutus: kokouksessa yksi osallistuja oli etänä ja muut osallistujat samassa tilassa siten, että etäosallistuja näkyi omana videoruutuna ja etäosallistujat samassa jaetussa ruudussa. Erilaiset osallistumisen tavat ja kokoonpanot voisivat laajentaa ymmärrystä siitä, millaista vuorovaikutusta hybridikokouksen päätöksenteossa on. Olisi myös hyödyllistä tutkia hybridikokouksia ilman päätöksenteon kontekstia ja tarkastella nimenomaan erilaisia osallistumistapojen kokoonpanoja hybridikokouksissa. Tällaisella tutkimuksella hybridikokouksien ymmärrystä voitaisiin syventää. Samaa tietoa voitaisiin käyttää myös hybridikokouksia mahdollistaviin teknologioihin.

Tämän tutkielma ei keskittynyt johtoryhmän yksittäisten jäsenien vuorovaikutukseen, vaan sen kiinnostuksen kohteena oli tiimivuorovaikutus. Tuloksista pystyttiin kuitenkin nostamaan tutkielman tutkimuksen kohteena olleen hajautetun johtoryhmän puheenjohtajan merkitystä päätöksenteon eri vaiheiden yhteydessä ja on mahdollista, että juuri puheenjohtajan vuorovaikutusosaaminen on voinut parantaa koko tiimin suoriutumista. Vuorovaikutusosaamista tiimin työssä on tarkasteltu aiemmin (Ks. esim. Hedman 2015) ja voisi olla hyödyllistä tutkia johtoryhmien puheenjohtajien vuorovaikutusosaamista päätöksentekoa ja sen prosesseja vahvistavana tekijänä.

Tämän tutkielman aineisto kerättiin kahdelta perättäiseltä viikolta, joten aiheet olivat hyvin lähekkäin toisia, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että tutkimuksen toinen kokous, hybridikokous, sisälsi enemmän yksinkertaisia päätöksiä. Olisi

mielekästä tutkia jatkossa samaa johtoryhmää myös pidemmällä aikavälillä ja tehdä vielä systemaattisempaa analyysiä johtoryhmän päätöksenteosta. Myös toinen uutta tietoa tuottava asetelma voisi olla useamman eri johtoryhmän tutkiminen samassa tutkimuksessa. Hajautettujen johtoryhmien ja muiden hajautetusti päätöksiä tekevien tehtäväkeskeisten tiimien tutkimusta laajentamalla voitaisiin lisätä ymmärrystä yhdestä nykyelämän merkittävimmistä työelämän tiimeistä vielä entisestään.

7 ARVIOINTI

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää koko tutkimusprosessin ajalta (Eskola & Suoranta 1998, 151–152). Arviointi voidaan toteuttaa laadullisen tutkimuksen arviointia varten luotujen kriteeristöjen avulla. Tässä maisterin tutkielmassa arviointia lähestytään Tracyn luoman (2020, 230–248; Tracy 2010) kahdeksankohtaisen arviointikriteeristön kautta: 1) arvokas tutkimusaihe (worthy topic), 2) perusteellisuus (rich rigor), 3) vilpittömyys (sincerity) 4) uskottavuus (credibility), 5) resonanssi (resonance), 6) merkittävä kontribuutio (significant contribution), 7) eettisyyden (ethical) ja 8) johdonmukaisuus (meaningful coherence) mukaan.

Huomionarvoinen tutkimusaihe. Tracyn mukaan (2010, 840–841) huomionarvoinen tutkimusaihe koostuu olennaisuudesta, ajankohtaisuudesta, yhteiskunnallisesta merkittävydestä ja mielenkiintoisuudesta. Johtoryhmien tutkiminen on verrattain yleinen tutkimusaihe, mutta viestinnän alustojen ja mahdollisuuksien muuttuessa niiden vuorovaikutukseen ja toimintaan tulee jatkuvasti muutoksia. Tällainen tutkimusaihe voi haastaa hyväksytyjä käytänteitä ja opettaa työelämästä arvokasta uutta tietoa.

Perusteellisuus. Tutkimuksen perusteellisuutta arvioidessa voidaan pohtia, miten huolellisesti, läpinäkyvästi ja tarkasti kerättyä aineistoa on tarkasteltu (Tracy 2010, 841) ja miten soveltuvaa, riittävää ja monipuolista aineisto on (Tracy 2020, 271). Tässä työssä aineisto oli luonnollinen tutkijan ulos jättävä vuorovaikutustilanne, joten aineisto on tarkka todennus sen oikeasta laadusta. Vaikka tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sen määrälliset ulottuvuudet voidaan nähdä myös aineiston läpinäkyvyyttä ja tarkkuutta lisäävinä tekijöinä. Kokonaisuudessaan olen myös tutkimusta tehdessä noudattanut huolellisuutta läpi koko tutkimusprosessin

Tutkimuskohteena on vain yksittäinen johtoryhmä, mikä ei takaa toki erityisen yleistettäviä tutkimustuloksia, mutta se on tarkka kuvaus yhden tiimin

vuorovaikutuksesta päätöksenteon yhteydessä. Rajausta oli onnistunut ja tarkka, mikä voidaankin nähdä aineiston laajuutta korvaavana tekijänä. On kuitenkin selvää, että useamman johtoryhmän tutkiminen olisi tuottanut yleistettävämpiä tuloksia johtoryhmien vuorovaikutuksesta.

Tutkielman vahvuutena perusteellisuuden kriteerissä voidaan kuitenkin nähdä sen teoreettinen viitekehys. Se tarjoaa lukijalle laaja-alaisen taustan tukemaan ymmärrystä niin tutkimuskohteesta, kun tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus myös soveltaa tätä taustaa pidemmälle, mikä näkyy perinteisen analyysimallin jatkamisena tutkimuskohteeseen paremmin soveltuvaksi. Teoriaohjaava lähestyminen siis takasi tutkimukselle hyväksi todetun pohjan sen toteuttamiselle, unohtamatta tietynlaista joustavuutta, mikä mahdollisti teorian mukauttamisen.

Vilpittömyys. Tutkimuksen vilpittömyyttä arvioitaessa tutkija pyrkii refleктоimaan omia tavoitteitaan, ennakkoasenteitaan ja heikkouksiaan tutkimusprosessin aikana. Lisäksi kriteeri korostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Vilpittömyyttä arvioitaessa on hyvä tuoda esiin myös tutkittavan mahdolliset sidonnaisuudet kuten mahdollinen tuttuus tutkimuskohteen kanssa. (Tracy 2020, 233–234.) Hoidin tutkimuksen ulkopuolisena tutkijana. Mukana ollut johtoryhmä oli itselleni entuudestaan tuttu, joten täydellinen havainnointi toimi parhaiten, ja pystyinkin näin pitämään sopivan etäisyyden tutkittaviin.

Uskottavuus. Tutkimuksen uskottavuus voidaan nähdä koostuvan laajemmin kokonaisuudesta, mutta Tracyn mukaan (2020, 235–236) sen toteutumiseen voidaan pyrkiä muun muassa kuvailemalla tutkimusaiheen ympärillä oleva tausta riittävän yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti käyttämällä laaja-alaista kirjallisuutta.

Resonanssi. Viides arviointikriteeri on resonanssi ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä vaikuttaa yleisöönsä. (Tracy 2010, 240) Arvokas tutkimusaihe herättää siis lukijassaan tunteita ja saa hänet ajattelemaan tutkittua aihetta ja tekee hänessä myös mahdollisesti muutoksen. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein pyritä yleistettävään tietoon, mutta sen tuottamat tulokset eivät kuitenkaan ole täysin sattumanvaraisia ja

näin ollen niitä voidaan soveltaa muissakin samankaltaisissa yhteyksissä (Tracy 2020, 279–280). Vaikka tämän tutkielman tutkimuskohteena oli vain yksi johtoryhmä, voidaan tuloksia soveltaa myös muiden johtoryhmien kohdalla. Työ omaa siis merkittävää potentiaalia reagoida samalla tavalla työskenteleviin johtoryhmiin, mitkä ovat Suomessa yleistymässä. Lisäksi hybridikokoukset mahdollistavat teknologiset ratkaisut ja niitä tuottavat yritykset voisivat saada tukea tekemilleen ratkaisuilleen tämän tutkielman löydösten pohjalta.

Merkittävä kontribuutio. Tracyn (2020, 281) mukaan tutkimus tulisi kytkeytyä oman tieteenalansa aiempaan tietoon ja sen tulisi täydentää, laajentaa tai kyseenalaistaa aiemmin tiedettyä tietoa. Tämä työ tukeutui vahvasti aiemmin tiedettyyn tietoon johtoryhmistä ja päätöksenteosta, mutta se pystyi laajentamaan tietämystä juuri sen poikkeukselliseen kontekstiin: hybridikokouksiin. Tuore teknologia on tällä hetkellä vielä muuttuvassa tilassa ja tulevaisuudessa sen kehityksen tueksi vaaditaan tutkimustietoa. Vuorovaikutuksen mahdollistamisen ollessa teknologian päätarkoitus, juuri viestinnän näkökulman laajentaminen ja syventäminen on erityisen merkittävää.

Eettisyys. Pyrin tutkimuksen toteutuksessa eettisyyteen sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuskohteen päättämisen taustalla voi kuitenkin olla valintoihin vaikuttavia tekijöitä. Yritys, jonka kokouksista tutkimuksen aineisto koostui, oli itselleni tuttu työpaikkani kautta ja myös aiheen valinta pohjautuu osin omalle työuralleni. Tutkimusaihe kuitenkin mahdollisti itselleni tarkemman tutustumisen viestintätieteiden tuntemukseen syventävään aiheeseen ja voin näin ollen olla työelämässä rakentamassa syvempää ymmärrystä vuorovaikutuksen ammattilaisena. Lisäksi on hyvä huomioida, että työpaikkani rohkaisi minua toteuttamaan tutkimuksen juuri ajankohtaisesta työelämän haasteista nousseesta ilmiöstä. Hybridikokoukset ja niiden tuomat uudenlaiset vuorovaikutusympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja niiden ymmärtäminen auttaa kehittämään työelämää. Huolehdin tutkimukseen osallistuneiden tietosuojasta ja anonymiteetistä erittäin tarkasti. Konkreettisenä esimerkkinä on tutkielman tekoon käytetyn tietokoneen

normaalia korkeammat tietoturvasuojat. Annoin myös tutkittaville kattavasti tietoa tutkielmastani, sen jatkokäytöstä ja tarkoituksista.

Johdonmukaisuus. Viimeiseksi voidaan arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkimuksen koherenssia ja kuinka hyvin on pystytty vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin (Tracy 2020, 286). Tutkielma on eheä kokonaisuus sekä sen tutkimusmenetelmät ja metodologiset valinnat on perusteltuja. Taustaluvut tukevat valintoja ja kulkevat mukana läpi tutkimuksen. Tämä näkyy siinä, että tutkielma onnistui vastaamaan kattavasti kumpaankin tutkimuskysymykseen.

Laadullista tutkimusta tehdessä käytetään usein litteraattia päätelmien tukena ja tulosten raportoinnissa. Huolellisesti valittu aineisto-ote voi osoittaa lukijalle, miten aineistoa on tulkittu ja näin tehdä aineistosta läpinäkyvämpää ja uskottavampaa. Näin voidaan vahvistaa tutkimuksen validiteettia. (Nikander 2010.) Tässä tutkielmassa aineisto oli laaja, mutta sen kaikissa analyysivaiheissa aineiston laajuutta ei välttämättä hyödynnetty sen kaikissa mahdollisuuksissa. Vuorovaikutusfunktioita olisi voinut tutkia vielä määrällisemmin. Laadulliseen tutkimusotteeseen kuitenkin soveltaen aineisto-ote oli huolellinen ja sitä tulkittiin monipuolisesti.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman aiheeksi valikoitui päätöksenteko hajautetussa johtoryhmässä, koska uusien työtapojen, kuten hajautetun työn, nopeassa muutoksessa uudet teknologiat ja työntekemisen tavat muuttavat työelämän vuorovaikutusta ja sen prosesseja jatkuvasti. Olen itse kokenut muutoksen työelämässä, aloittamalla uutena työntekijänä täysin etätoteutuksella. Kiinnostukseni etätyöhön liittyviin vuorovaikutuksen ilmiöihin on siis noussut omista työelämän kokemuksista. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan lisää tietoa aiheesta ja mahdollisesti löytämään sovellusehdotuksia hajautettujen johtoryhmien päätöksentekoon liittyvän toiminnan kehittämiseen. Tutkielman kiinnostuksen keskiössä oli hajautetun johtoryhmän päätöksenteon mahdollistava teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Hajautettujen tiimien toimintaan liittyy paljon erilaisia toteutustapoja ja tämän tutkielman erityisenä kontekstina olivat etä- ja hybridikokoukset aineistoina. Erityisesti tutkielman aineiston toisen kokouksen, hybridikokouksen, vuorovaikutusta ei ole vielä tutkittu laajasti, ja viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulma mahdollistaa sen ymmärryksen lisäämisen.

Uudet kokousteknologiat ja -sovellukset mahdollistavat uudenlaisia toteutuksia erilaisten työelämän tiimien, kuten johtoryhmien, työskentelylle. Tutkimus, joka keskittyy näiden uusien teknologioiden vuorovaikutuksen ymmärtämiseen, voi pyrkiä lisäämään ymmärrystä koko nykytyöelämästä. Laajemmalla työtapojen ja vuorovaikutuksen ymmärtämisellä voidaan pyrkiä kehittämään myös tulevaisuuden työelämän toimintatapoja ja mahdollisesti ymmärtämään myös tulevien tiimityöskentelyn teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen erityispiirteitä paremmin.

Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää, millaista vuorovaikutusta johtoryhmän hybridikokouksen päätöksenteon eri vaiheissa esiintyy. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esille juuri hybridikokouksen erityispiirteitä. Tulokset auttavatkin ymmärtämään myös sen lisäksi, että minkälaista vuorovaikutusta

kyseisen johtoryhmän päätöksenteon yhteydessä esiintyy, sitä miten tutkimuksen konteksti, etä- ja hybridikokous, tähän voi vaikuttaa.

Vaikka tämä tutkielma keskittyi tuloksissaan tarkastelemaan päätöksentekoa sen tuloksellisuuden näkökulmasta, voidaan todeta, ettei tuloksellisuus takaa itse päätösten lopputuloksien onnistumista. Sama pätee myös toisin päin: vaikka päätöksiä tekevä tiimi pääsisikin hyvään lopputulokseen, ei se takaa vuorovaikutuksen olevan sen laadukkaampaa. Tiimi voi saavuttaa tuloksensa useaa eri väylää pitkin, ja jättää prosessin aikana täysin huomiotta esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen, relationaalisen tyytyväisyyden ja yleisen työvoiminnan. (Ks. Raappana & Horila 2020, 14–15.)

Johtoryhmien kokoukset ja niissä toteuttavat päätökset koskettavat melkein jokaista työntekijää koko yrityksessä. Lisäksi päätökset, joita kokouksissa tehdään, koskettavat työntekijöiden lisäksi myös yrityksen sidosryhmiä. Johtoryhmissä tehtyjen päätösten merkitysten laaja-alaisuutta ei voi kiistää. Hajautunut työ on muuttunut jo osaksi uusia työelämän normeja, ja uusia työntekeksen malleja kokeillaan jatkuvasti. Teknologiavälitteiseen viestintään käytetty aika on jatkanut kasvua niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin ja sitä ympäröivien ilmiöiden tutkimuksen tekeminen on entistäkin tärkeämpää.

KIRJALLISUUS

Bales, R. F. (1951). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Addison-Wesley Press.

Biocca, F. Harms, C., & Burgoon, J. K. (2003). Toward a more robust theory and measure of social presence: Review and suggested criteria. *Presence : Teleoperators and Virtual Environment*, 12(5), 456–480.

<https://doi.org/10.1162/105474603322761270>

Carpenter, M. A. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

Carpenter, M. A. (Toim.). (2011). *The handbook of research on top management teams*. Edward Elgar.

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A Theory Of Supgroups In Work Teams. *The Academy of Management Review*, 37(3), 441–470.

Choi, O.-K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305–315.

Crider, J.A., & Ganesh, S. (e004). Negotiating meaning in virtual teams: Context, roles and computer mediated communication in college classrooms. Teoksessa S. H. & S. P. Ferris (toim.), *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*. Hershey: Idea Group, 133–155.

DeSanctis, G., & Poole, M.S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science* (Providence, R.I.), 5(2), 121–147.

DuBrin, A. J. (2022). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Cengage Learning.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Järjellä, tunteella vai vaiston varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa. Tutkimusraportti. Helsinki: EK

Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M.S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *The American Behavioral Scientist (Beverly Hills)*, 59(1), 103–123. <https://doi.org/10.1177/0002764214540510>

Eubanks, D. L. Palanski, M., Olabisi, J., Joinson, A., & Dove, J. (2016). Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, 61, 556–568.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.

Frey, L. R. (Toim.). (2002). *New directions in group communication* (ss. 253-). Sage Pub.

Frey, L. R., Gouran, D. S., & Poole, M. S. (Toim.). (1999). *The handbook of group communication theory and research*. SAGE.

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

O'Leary, M. B., Wilson, M.J. & Metju, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification in Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219–1244.

Gibbs, J. L., Boyraz, M., Sivunen A. & Nordbäck, E. (2021). Exploring the discursive construction of subgroups in global virtual teams. *Journal of Applied Communication Research*, 49(1), 86–108.

Gibson, C. B. & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.

Gibson J.L., Gibbs, J.L., Stanko, T.L. , Tesluk, P. & Cohen, S.G. (2011). Including the "I" in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 22(6), 1481–1499.

Goll, I., & Rasheed, A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999–1023.
<https://doi.org/10.1177/0170840605053538>

Gouran, D.S., & Hirokawa, R.Y. (ei pvm.). Gouran, D.S., & Hirokawa, R.Y. (1983). The role of communication in decision making groups: A Functional perspective. In M.S. Mander (ED., *Communications in transitions* (pp. 168-185). New York: Praeger.

Handgraaf, M. J. J. (2012). Web-conferencing as a viable method for group decision research. *Judgment and Decision Making*, 7(5), 659–668.

Hedman, E. (2015). Facilitating leadership team communication. University of Jyväskylä.

Hedman, E. (2016). Johtoryhmien vuorovaikutus – Miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta? Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52667>

- Hedman, E., Valo, M., Viestintätieteiden laitos, Department of Communication, Viestintä, & Communication. (2015). Communication challenges facing management teams. Emerald Group Publishing Limited.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48317>
- Hinds, P. J. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* (Providence, R.I.), 16(3), 290–307.
- Hinds, P., & Kiesler, S. B. (2002). *Distributed Work*. MIT Press.
- Hirokawa, R. (1996). *Functional Theory and Communication in Decision-Making and Problem-Solving Groups: An Expanded View*.
- Hirokawa, R. Y. (Toim.). (2003). *Small group communication: Theory & practice: an anthology* (8th ed). Roxbury Pub. Co.
- Hirokawa, R. Y., & Scheerhorn, D. R. (ei pvm.). 1986. *Communication in Faulty Group Decision-Making*. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and Group Decision-Making* (s. 63–80). London: Sage.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L., & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. Teoksessa *Communication and group decision making*, 2nd ed (ss. 269–300). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243764.n10>
- Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (Toim.). (1996). *Communication and group decision-making* (2nd ed). SAGE.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15nd ed). Tammi.
- Horila, T. (2018). Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylän humanistisen tiedekunnan tutkimuksia*, 344. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58225>

Horila, T. & Valo, M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä.

Hulkkonen, V. (2004). Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Edita.

Kennedy, D. M. (2010). Team Decision Making in Computer-Supported Cooperative Work: How Initial Computer-Mediated or Face-to-Face Meetings Set the Stage for Later Outcomes. *Decision Sciences*, 41(4), 933–954.

Kim, B., Burns, M. L. & Prescott, J.E. (2009). The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. *Corporate Governance : An International Review*, 17(6), 728–743.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x>

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & Simon O. McPherson. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(3), 67–79.

<http://www.jstor.org/stable/4165869>

Krause, R. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548–1601. <https://doi.org/10.1177/01492063211072459>

Laapotti, T. (2018). Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa. *Prologi*, 14(1), 84–88. <https://doi.org/10.33352/prlg.95934>

Laitinen, K. (2020). Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylän yliopisto.

Lehmann-Willenbrock, N. (2013). A Sequential Analysis of Procedural Meeting Communication: How Teams Facilitate Their Meetings. *Journal of Applied*

Communication Research, 41(4), 365–388.

<https://doi.org/10.1080/00909882.2013.844847>

Lipnack, J., & Stamps, J. (ei pvm.). *Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. 7.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication* (10th ed). Waveland Press.

Ma, S. (2022). Top management team role structure: A vantage point for advancing upper echelons research. *Strategic Management Journal*, 43(8), O1–O28.

<https://doi.org/10.1002/smj.3368>

Ma, S., Kor, Y. Y., & Seidl, D. (2022). Top management team role structure: A vantage point for advancing upper echelons research. *Strategic Management Journal*, 43(8), O1–O28. <https://doi.org/10.1002/smj.3368>

Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*, 67(4), 389–411.

<https://doi.org/10.1177/0018726713495284>

McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Harvard Business Press.

McNamara, K., Dennis, A. R., & Carte, T. A. (2008). It's the Thought that Counts: The Mediating Effects of Information Processing in Virtual Team Decision Making. *Information Systems Management*, 25(1), 20–32.

<https://doi.org/10.1080/10580530701777123>

Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., & Puolijoki, H. (2014) Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa:

Johtoryhmä- jäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon tutkimus*, 33(3), 211–224.

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J., & Ojasalo, K. (2022). *Methods for development work: New kinds of competencies in business operations (updated edition)*. BoD - Books on Demand.

Monge, P. R., & Contractor, N. (2003). *Theories of Communication Networks*. Oxford University Press, USA.

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Muszyńska, K. (2018). A concept for measuring effectiveness of communication in project teams. *Journal of Economics & Management*, 33(3), 63.

Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. In J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (Toim.), *Haastattelun analyysi* (pp. 432–445). Vastapaino.

Nurmi, N., & Hinds, P.J. (2020). Work Design for Global Professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, 41(12), 1697–1724.

O’Leary, M. B. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433–452.

O’Leary, M. B. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science* (Providence, R.I.), 21(1), 115–131.

Ortiz de Guinea, A. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308.

Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 967–974.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.020>

Pennanen, E. (2010). Johtoryhmän jäsenten osallistuminen ja roolit.

Pennanen, E., & Mikkola, L. Viestintätieteiden laitos, Department of Communication, & Puheviestintä. (2013). Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon tutkimuksen seura. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/56649>

Poole, M. S., & Hollingshead, A. B. (Toim.). (2005). Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives (ss. 21-). Sage Publ.

Raappana, M., & Horila, T. (2020). Team communication in the workplace. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-3>

Raappana, M., & Valo, M. (2015). Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi*, 11(1), 107–134. <https://doi.org/10.33352/prlg.95905>

Reimer, T., Kuendig, S., Hoffrage, U., Park, E., & Hinsz, V. (2007). Effects of the Information Environment on Group Discussions and Decisions in the Hidden-Profile Paradigm. *Communication Monographs*, 74(1), 1–28.

<https://doi.org/10.1080/03637750701209947>

Salazar, A.J., Hirokawa, R.Y., Julian, K.M., Leatham, G.B. & Propp, K.M. (1994) In search of true causes: Examination of the effects of group potential and group interaction on decision performance. *Human Communication Research*, 20, 529-559.

Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. 252.

Sivunen, A., & Nordbäck, E. (2015). Social Presence as a Multi-Dimensional Group Construct in 3D Virtual Environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(1), 19–36. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12090>

Sivunen, A., Laitinen, K., Mikkola, L., Valo, M., Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Department of Language and Communication Studies, Viestintä, & Communication. (2020). *Digital communication environments in the workplace*. Routledge. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/67501>

Sutela, H. (2018) Tilastokeskus – Työolot 2018, Työolojen neljä vuosikymmentä. Tilastokeskus. https://stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html [Viitattu 16.1.2023]

Sutela, H., & Lehto, A.-M. Työolojen muutokset 1977– 2013.

2022 Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö sukupuolen ja pääasiallisen toiminnan mukaan. Tilastokeskus.

https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__sutivi/statfin_sutivi_pxt_13ts.px/table/tableViewLayout1/ [Viitattu 11.5.2023]

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.

<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (Second edition). John Wiley & Sons, Inc.

Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Valkonen, T., & Laapotti, T. (2011). Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Prologos ry. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37222>
- van Vree, W. (2011). Meetings: The frontline of civilization. *The Sociological Review* (Keele), 59(s1), 241–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2011.01987.x>
- Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2538–2557. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2006.05.002>
- Wilson, J. M. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002.
- Winger, A. R. (2005). Face-to-face communication: Is it really necessary in a digitizing world? *Business Horizons*, 48(3), 247.
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Department of Language and Communication Studies, Viestintä, & Communication. (2021). Understanding stressor-strain relationships during the COVID-19 pandemic: The role of social support, adjustment to remote work, and work-life conflict. Cambridge University Press; Australian and New Zealand Academy of Management. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/79265>
- Zorn, T.E. & Thompson, G.H. (2002), “Communication in top management teams”, in Frey, L.R. (Ed.), *New Directions in Group Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 253-272