

**JOHTORYHMÄN PÄÄTÖKSENTEKO JA PÄÄTÖKSISTÄ
VIESTIMINEN ORGANISAATION KEHITTÄMISPROJEKTISSA**

Sarianna Halonen

Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma

Kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Mira <u>Sarianna</u> Halonen	
Työn nimi – Title JOHTORYHMÄN PÄÄTÖKSENTEKO JA PÄÄTÖKSISTÄ VIESTIMINEN ORGANISAATION KEHITTÄMISPROJEKTISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Kevät 2016	Sivumäärä – Number of pages 88
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää johtoryhmän tiedon hallintaa, päätöksentekoa, päätöksistä viestimistä sekä johtoryhmän kokousten vuorovaikutuskäytänteitä ja -haasteita. Muodoltaan tämä tutkielma on monimuotogradu, joka koostuu kolmesta erillisestä osasta. Johtoryhmän työskentely -osa kuvaa pro gradu -tutkielman osana tehdyn johtoryhmän kehittämisprojektin lähtökohdat ja johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen kuvauksen. Johtoryhmän kehittämisprojekti -osa, sisältää johtoryhmän kehittämisprojektin projektisuunnitelman, tuloksena tuotetun raportin ja johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen arvioinnin. Päätäntö-osa kuvaa tutkielman pohdinnan ja arvioinnin.</p> <p>Johtoryhmän päätöksentekoon keskittyvä johtoryhmän kehittämisprojekti toteutettiin havainnoimalla johtoryhmän kokouksia ja haastattelemalla johtoryhmän jäseniä johtoryhmän tavoitteesta, vuorovaikutuksesta, päätöksenteosta ja henkilöstöviestinnän toteutumisesta. Saadun aineiston pohjalta laadittu johtoryhmän kehittämisprojektin raportti sisältää kuvauksen johtoryhmätyöskentelyn tilasta ja vuorovaikutushaasteista. Lisäksi raportissa tarjotaan konkreettisia ehdotuksia johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen.</p> <p>Johtoryhmän kehittämisprojektin keskeisimmät tulokset osoittavat johtoryhmässä olevan haasteita päätöksenteon systemaattisuudessa, jonka vuoksi päätöksistä viestiminen henkilöstölle koetaan haasteelliseksi. Keskeisimpinä kehittämis ehdotuksina ovat päätösvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin ja keskustelun lisääminen, käytyjen keskustelujen loppuyhteenvedon sanoittaminen ja kirjaaminen sekä viestintävas- tuun sopiminen asian käsittelyn yhteydessä. Johtoryhmä voi hyödyntää tarpeelliseksi kokemiaan kehittämis ehdotuksiani jatkotyöskentelyssään.</p>	
Asiasanat – Keywords Johtoryhmä, johtoryhmän kokous, puheviestintä, päätöksenteko	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

OSA 1 JOHTORYHMÄN TYÖSKENTELY	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkielman lähtökohdat	5
1.2 Tutkielman tavoitteet	8
2 TUTKIELMAN TAUSTA	9
2.1 Keskeisten käsitteiden määrittely	9
2.2 Johtoryhmän vuorovaikutus	17
3 JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUKSEN KUVAUS ...	21
3.1 Projektin vaiheet	21
3.2 Projektin toteutus	23
3.2.1 Havainnoinnin toteutus	25
3.2.2 Haastatteluiden toteutus	29
3.2.3 Aineiston analyysi	32
OSA 2 JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI	34
4 PROJEKTISUUNNITELMA	35
5 RAPORTTI.....	39
5.1 Johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen kuvaus	40
5.2 Johtoryhmän kehittämisprojektin tulokset	42
5.2.1 Johtoryhmän tavoite	43
5.2.2 Johtoryhmän kokousten vuorovaikutus	44
5.2.3 Päätöksenteko johtoryhmässä	46
5.2.4 Johtoryhmän henkilöstöviestintä	49
5.3 Kehittämisehdotukset	51
6 TOTEUTUKSEN ARVIOINTI.....	64
6.1 Toimeksiantajan arviointi	64
6.2 Tavoitteiden saavuttamisen ja työskentelyn arviointi	65
6.3 Johtoryhmän kehittämisprojektin eettisyys	68
OSA 3 PÄÄTÄNTÖ	70
7 TUTKIELMAN ARVIOINTI JA POHDINTA	71
KIRJALLISUUS	75
LIITTEET	81
Liite 1. Johtoryhmän jäsenille sähköpostitse lähetetty viesti	81
Liite 2. Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa käytetty haastattelurunko	82
Liite 3. Johtoryhmälle esitetty loppuyhteenveto kehittämisprojektin tuloksista....	83

OSA 1 JOHTORYHMÄN TYÖSKENTELY

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Suomalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä noin kahdessa kolmasosassa toimii johtoryhmä. Johtoryhmien perustamisen tarve on havaittu lisääntyvän yrityskoon kasvaessa yli 20 henkiseksi. Tällöin vastuu liiketoiminta-alueista on jaettu ja yhteiset kokoukset ovat merkittäviä organisaation kokonaisuuden hallinnalle, koordinoinnille ja tiedon jakamiselle. Lähes jokaisessa keskisuurissa yrityksessä johtoryhmä on jo välttämättömyys. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 20.) Näin ollen Suomessa toimii kymmeniä tuhansia johtoryhmiä, joiden tekemät päätökset ja linjaukset vaikuttavat välittömästi tai välillisesti satoihin tuhansiin työntekijöihin. Ei siis ole tarpeetonta kysyä, ovatko johtoryhmien vuorovaikutuskäytännöt tehokkaita ja kuinka niitä voisi edelleen kehittää niin työtyytyväisyyden kuin tuloksellisuudenkin parantamiseksi.

Tässä monimuotoisessa pro gradu -tutkielmassa tutkitaan johtoryhmän päätöksentekoa ja päätöksistä viestimistä organisaatiolle. Tutkimuksen kohteena on julkisen alan organisaatio, jossa toimii noin 70 henkeä. Johtoryhmä määrittelee itsensä johtoryhmäksi, jonka tarkoituksena on tarjota organisaation yksiköiden johdolle kollegiaalinen foorumi sovittaa yhteen ja hoitaa asioita organisaation sisällä. Johtoryhmän tavoitteena on myös organisaation eri yksiköiden asioiden tiedottaminen ja niiden läpikäynti yhdessä sekä toiminnan, talouden ja lakisääteisten velvoitteiden tasapainon varmistaminen ja niiden vaikutusten huomioiminen henkilöstökysymyksiin.

Aihetta lähestytään tarkastelemalla johtoryhmän kokouksia päätöksentekoprosessin ja tehokkuuden näkökulmasta, jäsenten sitoutumista viestintään, tiedon hallintaa koskevia käytänteitä ja henkilöstöviestinnän nykytilaa kartoittamalla. Johtoryhmän ja viestinnän kehittämällä pyritään organisaation tehokkuuden lisäämiseen ja menestyksen edistämiseen (Hulkkonen 2004, 10). Kun johtoryhmän työskentelyä halutaan kehittää, tulee kehittää sen vuorovaikutusta (Mikkola ym. 2014, 222). Vuorovaikutuksen tarkastelun vuoksi puheviestinnän asiantuntijuudella on paljon annettavaa käsillä olevaan aiheeseen, sen kytkeytyessä ryhmäviestinnän, päätöksenteon, johtamisviestinnän ja tiedon hallinnankentälle. Jotta johtoryhmän vuorovaikutusta on mahdollista kehittää henkilöstöviestintään kohdistuvia haasteita ymmärtääkseen, tulee havainnoinnin kohdistua joh

toryhmän kokouskäytänteiden ja vuorovaikutuksen tarkasteluun. Kokouksissa vietetty aika on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina työn luonteen muutoksen myötä – suorittava työ on muuttunut hiljalleen tietoa käsitteleväksi asiantuntijatyöksi. Koska tietoa luodaan, käsitellään ja jaetaan kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa, näyttelevät kokoukset suurta roolia työajassa. (Kangasharju ym. 2003, 260). Kokoukset ovat erityisesti johtajien työnkuvassa merkittäviä niiden viedessä merkittävästi viikoittaista työaikaa päätösten teon äärellä. Kiinnostus organisaation sisäisten kokousten tutkimiseen on kasvanut viime vuosina (Beck 2008, 24). Kuitenkaan vuorovaikutuksen näkökulmasta kokouksia ei ole juuri tutkittu (Kangasharju ym. 2003, 262; Laapotti & Mikkola 2015, 38).

Omien kokemusteni mukaan organisaatioiden johtoryhmiin kohdistuu henkilöstön tasolta paljon odotuksia. Johdon odotetaan tekevän strategiset päätökset ja linjaukset henkilöstö huomioiden. Lisäksi Hedmanin (2015) mukaan johtoryhmät ovat myös esimerkki organisaation johdosta ja viestinnästä. Koska johtoryhmän toimintatavat ovat tiivis kuvaus koko organisaation vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteistä, on johtoryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tarkastelu merkittävää ymmärtääkseen organisaation viestintäkäytänteiden rakenteita.

Organisaation vuorovaikutuskäytänteitä ohjaavat organisaation rakenteet. Rakenteet vahvistuvat aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Laapotti & Mikkola 2015, 51). Kun rakenteita tunnistetaan ja tehdään tietoiseksi, on niitä mahdollista kehittää vuorovaikutuskäyttämisen tasolla toimintaa parantaakseen. Rakenteiden muuttaminen vaatii tietoisuuden lisäksi organisaation jäseniltä aktiivista toimijuutta (Laapotti & Mikkola 2015, 51). Siksi tässä pro gradu -tutkielmassa raportoinnin ja kehittämisehdotusten luovuttamisen jälkeen vastuu ehdotusten käyttöönotosta tai toiminnan kehittämisestä on lopulta johtoryhmällä itsellään. Johtoryhmän kehittämisprojektin tulokset tarjotaan johtoryhmälle ”työkaluksi”, jota he voivat halutessaan hyödyntää kokonaan tai osittain jatkotoiminnassaan.

Tässä pro gradu -tutkielmassa johtoryhmän vuorovaikutusta, vuorovaikutussuhteita ja tiedon hallintaa tarkastellaan sosiokonstruktivistisen lähestymistavan kautta. Tieto ja todellisuus nähdään siten sosiaalisesti rakentuneiksi ja dynaamisiksi, alati muuttuviksi (Sias 2009, 10). Sosiokonstruktivismiin avulla pyritään ymmärtämään sitä, kuinka ihmiset rakentavat tietoa ja sosiaalista todellisuutta. Organisaatiot nähdään sosiokonstruktivi-

vistisen lähestymistavan mukaan sosiaalisesti rakentuneina todellisuuksina, jotka muodostuvat organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa (Sias 2009, 11). Tämä käsitykseni tiedon ja todellisuuden luonteesta on ohjannut pro gradu -tutkielmani menetelmävalintoja ja sitä, kuinka lähestyn johtoryhmää, sen vuorovaikutussuhteita ja sen jäsenten merkityksentämiä todellisuuksia.

Pro gradu –tutkielman rakenne ja osakokonaisuudet. Tämä monimuotoinen pro gradu -tutkielma koostuu kolmesta osasta: johtoryhmän työskentely –osasta, toimeksiantajalle tuotetusta johtoryhmän kehittämisprojekti -osasta ja arviointiosuudesta. Ensimmäinen osa, *Johtoryhmän työskentely*, pohjustaa johtoryhmän kehittämisprojektin raportissa käytettäviä käsitteitä, johtoryhmätyöskentelyn aiempaa tutkimusta ja kuvaa johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen. Osa kaksi, *johtoryhmän kehittämisprojekti*, sisältää kolme alalukua, jotka ovat:

- 1) projektisuunnitelma,
- 2) raportti ja
- 3) toteutuksen arviointi.

Johtoryhmän kehittämisprojektin projektisuunnitelma on toimeksiantajan kanssa laadittu lähtökohta konsultointitoimeksiannon toteutukselle. Se on esitetty tässä tutkielmassa sellaisenaan, kuin se on hyväksytty toimeksiantajan puolesta marraskuussa 2015. Ainoastaan toimeksiantajan tiedot on häivytetty heidän toiveestaan ja kirjallisuusluettelo on yhdistetty koko tutkielman kirjallisuusluetteloon. Johtoryhmän kehittämisprojektin raportti sisältää tiiviin konsultointitoimeksiannon työvaiheiden kuvauksen, johtoryhmän kehittämisprojektin tulokset ja kehittämisehdotukset. Raportin ensimmäinen luku, johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen kuvaus, on tiivistys tutkielman samannimisestä luvusta. Luvut sisältävät keskenään sanatarkasti samoja sisältöjä, koska raportti on toimitettu toimeksiantajalle irrallisena osiona, erillään tutkielmasta. Toimeksiantajalle luovutettu johtoryhmän kehittämisprojektin raportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman helppolukuisiksi, helposti ymmärrettäviksi ja käytäntöön sovellettavaksi tueksi toimeksiantajan johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen. Viimeisessä luvussa, johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen arvioinnissa, esitän toimeksiantajan arvion tuotetusta raportista, pohdin kehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja arvioin kehittämisprojektin eettisyyden toteutumista.

Osa kolme, *Päätäntö*, sisältää tutkielman arvioinnin ja pohdinnan. Arvioin tutkielman luotettavuutta laadullisen tutkimuksen arviointikriteerejä soveltaen. Pohdinnassa tarkastelen työnäytteessä saatuja tuloksia aiemman johtoryhmätutkimuksen valossa ja pohdin myös sitä, millaisia työkaluja puheviestintä tarjoaa johtoryhmätutkimukselle.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tutkielman kokonaistavoite. Tutkielman kokonaistavoitteena on kehittää puheviestinnän osaamistani johtamisen konsultoinnin näkökulmasta. Tavoitteenani on myös oppia soveltamaan puheviestinnän tietoa käytäntöön todellisessa työelämän konsultointitehtävässä. Tutkielman kirjoittamiseen liittyväksi tavoitteeksi voidaan asettaa tieteellisen tekstin tuottamisen oppiminen ja kirjoitustyylien vaihtumisen hallinta teoreettisen osuuden ja toimeksiantajalle toimitettavan raportin välillä.

Tutkielman sisällölliset tavoitteet. Tutkimuksen tausta perustuu konsultointitoimeksianosta kumpuaviin vuorovaikutusilmiöihin. Toimeksiannon pohjalta tutkielman sisällöllisenä tavoitteena on ymmärtää työyhteisön tiedon hallintaa, työryhmän vuorovaikutushaasteita, ryhmän päätöksentekoa, päätöksistä viestimistä ja kokouksen vuorovaikutuskäytänteitä johtoryhmäkontekstissa.

Johtoryhmän kehittämisprojektin tavoitteet. Johtoryhmän kehittämisprojektin tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää johtoryhmätyöskentelyyn kytkeytyviä vuorovaikutushaasteita, erityisesti henkilöstöviestintään liittyen, ja pystyä ratkaisemaan ne. Työnäytteessä tarjoan konkreettisia vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle, joita he voivat halutessaan käyttää kokonaan tai osittain jatkotyöskentelyssään. Johtoryhmän kehittämisprojektin arvioinnin tavoitteena on saattaa konsultointityön avulla muodostetut tulokset, kehittämisehdotukset ja selvityksessä käytetyt menetöt kriittisen arvioinnin kohteeksi. Arvioinnissa minulla on myös mahdollisuus osoittaa henkilökohtainen kykyni oman toimintani reflektointiin ja objektiiviseen tarkasteluun. Arvioinnissa esitellään myös toimeksiantajalta saatu palaute työnäytteestä.

2 TUTKIELMAN TAUSTA

2.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

Olen asetellut tutkielman keskeisiksi käsitteiksi johtoryhmän, johtoryhmän kokouksen, johtoryhmän päätöksenteon, tiedon hallinnan ja työyhteisöviestinnän. Käsitteet ovat johdetut aiemmasta tutkimuksesta, kirjallisuudesta ja konsultointitoimeksiannosta.

Johtoryhmä. Kirjallisuudessa johtoryhmällä tarkoitetaan pääsääntöisesti organisaation ylintä suhteellisen pientä johtajista koostuvaa ryhmää. Tulee kuitenkin huomioida, että johtoryhmiä on monenlaisia eivätkä kaikki työskentele organisaation ylimmällä tasolla (Hedman & Valo 2015, 1013). On mahdollista, että myös muille suorittaville tasoille perustetaan ylintä hallintoryhmää tukevia johtoryhmiä, sekä laajennettuja johtoryhmiä.

Englanninkielisessä johtajuus- ja työelämäkirjallisuudessa johtoryhmän yleisimmin käytetty käänös on Top management team (TMT) tai Leadership team. Erityisesti kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa johtoryhmän käsite on jokseenkin problemaattinen ja sitä on lähestytty usein eri tavoin, toisaalta työtiimin ja toisaalta työryhmän käsittein. Useimmiten johtoryhmän määritelmässä kuvataan ketä johtoryhmään kuuluu (Mikkola & Pennanen 2003, 233) sen sijaan kuinka tutkimuksen kohderyhmä täyttää ryhmän määritelmän. Johtotiimin termiä on kritisoitu muun muassa siitä, että johtotiimit eivät ole tiimejä laisinkaan (Katzenbach & Smith 1998, 83; Zorn & Tompson 2002, 254). Yksi syy väitteeseen lienee se, että johtoryhmien ja -tiimien nähdään harvemmin sitoutuvan todelliseen ryhmätyöskentelyyn, kuten se on määritelty ryhmäviestinnän kirjallisuudessa. Esimerkiksi johtoryhmien päätöksenteon on todettu toisinaan tapahtuvan vain puheenjohtajan toimesta ryhmän sijaan. (Hedman 2015, 23). Toisaalta Wageman ja kollegat (2008, 41) näkevät johtoryhmän tarpeen olevan ilmeinen apu puheenjohtajalle vaikeissa ongelmanratkaisutilanteissa, tärkeiden päätösten tekemisessä sekä strategian luomisessa ja toimeenpanossa. Heidän mukaansa toimitusjohtaja tarvitsee tuekseen ryhmän kokeneita johtajia käyttämään kollektiivista älykkyyttään organisaation eteenpäin viemiseen.

Joka tapauksessa johtoryhmät eroavat muista organisaation ryhmistä strategisen päätöksenteon, vallan ja politisoituneen ilmapiirin vuoksi, kuten Zorn ja Tompson (2002, 255–256) kuvaavat. Heidän mukaansa johtoryhmän tärkein tehtävä on strategisten pää-

tösten tekeminen. Strategiset päätökset ovat huomattavasti monimutkaisempia ja seurauksiltaan merkittävämpiä kuin muiden organisaation ryhmien päätökset. Päätöksenteoa ei kuitenkaan voida nähdä kaikkien johtoryhmien tärkeimpänä tehtävänä. Päätösten teon lisäksi johtoryhmän päätoiminnoiksi voidaan lukea tiedonjako, suoritusnormien ja odotusten määrittäminen ja perusarvojen vahvistus (Katzenbach & Smith 1998, 236). Tulee huomioida, että osalla johtoryhmistä ei ole strategista vastuuta ja päätöksenteon funktiot jäävät esimerkiksi siksi vähäisiksi tiedonjaon korostuessa (ks. Mikkola ym. 2014; Penanen & Mikkola 2015).

Wageman ja kollegat (2008, 36–39) määrittelevät johtoryhmät tutkimuksensa perusteella neljään kategoriaan, niiden pääasiallisen funktion perusteella. Johtoryhmiä voidaan nähdä olevan informatiivisia, konsultoivia, koordinoivia ja päätöksentekokeskeisiä. Useimmissa johtoryhmissä toteutuu päällekkäin monta funktiota, päätöksenteon tapahtuessa ajoittain jokaisessa ryhmässä.

Tutkielman kohteena olevan johtoryhmän voidaan nähdä pääasiallisesti olevan sekä informatiivinen että päätöksentekokeskeinen ryhmä, sillä ryhmän tehtäviin kuuluvat tiedonjako organisaation toimista jäsenten vastaamien yksiköiden osalta sekä yhdessä strategisten päätösten teko. Toimitusjohtajien tulisi kiinnittää huomiota ryhmän päätöksentekoon, sillä johtoryhmien nähdään pääasiallisesti kokoontuvan organisaatiolle tärkeiden päätösten äärelle. (Wageman ym. 2008, 39–41.) Koska strategiset päätökset johtavat merkittäviin seurauksiin, ovat johtoryhmät valtavan paineen alla onnistuakseen hyvin (Zorn & Tompson 2002, 255–256). Onnistuakseen hyvin johtoryhmän on koordinoitava taitavasti ryhmään kohdistuvia odotuksia, toimivaltaa ja toimintaa sekä työskennellä tehokkaasti ryhmänä (Hedman & Valo 2015, 1013; Zaccaro ym. 2001, 452). Johtoryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus määrittää pitkälti johtoryhmän tehokkaan toiminnan ja tuloksellisuuden (Hedman 2015, 56). Alderson (1993, 55) kokoa tutkimuksensa perusteella johtoryhmän onnistuneen vuorovaikutuksen edellyttämät kuusi tekijää: 1) johtoryhmän interpersonaalisten suhteiden tulee olla hyvät: heidän tulee ymmärtää toistensa arvoja ja johtamistyyliä, 2) johtoryhmässä tulee olla avointa keskustelua myös tunteita ja jännitteitä herättävistä päätöksistä vaativista asioista, 3) johtoryhmän jäsenten tulee luottaa toisiinsa, 4) johtoryhmän tulee kyetä vastaanottamaan palautetta ja kritiikkiä muilta tahoilta, 5) johtoryhmässä on oltava säännöt ja kurinalaisuus, jotta tehtyjen päätösten toimeenpanoon sitoudutaan ja 6) johtoryhmillä tulee olla kyky käsitellä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä toteutettavia asioita.

Tehtäväorientoituneen ryhmän lisäksi johtoryhmä voidaan kuvata hallinnollisena ryhmänä (Pennanen ja Mikkola 2013, 232). Hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimusten kirjallisuuskatsausta tehneet Pennanen ja Mikkola (2013, 230) määrittävät hallinnollisen ryhmän ryhmäksi, jonka tavoitteena on lisätä organisaation resursseja, esimerkiksi koordinoinnin ja organisoinnin avulla. Heidän mukaansa hallinnollisen ryhmän jäsenyys määräytyy yksilön aseman, asiantuntijuuden ja usein hierarkian mukaisesti. Kohdejohtoryhmän jäsenet ovat organisaation johtotehtävissä ja asemansa vuoksi osa johtoryhmää. Hallinnollisilla ryhmillä on myös muita ominaispiirteitä, kuten raportointivelvollisuus työskentelystään. Tämän tutkielman kohdejohtoryhmä toteuttaa raportointivelvollisuuttaan joka kokouksesta laadittavan muistion avulla. Raportointivelvollisuus sekä muut odotukset voivat myös vaikuttaa johtoryhmän työskentelyyn (Pennanen & Mikkola 2013, 238).

Tämän pro gradu -tutkielman kohdeorganisaation johtoryhmään voidaan liittää niin tehtäväorientoituneen ja -hallinnollisen ryhmän piirteitä. Käytän työn sisäisen johdonmukaisuuden vuoksi läpi tämän tutkielman kohderyhmästä nimeä johtoryhmä. Määrittelen johtoryhmän tässä tutkielmassa ryhmäksi, sillä tarkoin rajattu ja muodostettu kahdeksan hengen ryhmä kokoontuu säännöllisesti tiettyä tarkoitusta varten, ryhmällä on yhteisesti määritelty tavoite toiminnalleen, jota toteutetaan vuorovaikutuksessa ja jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan (Hirokawa ym. 2003, 1–2). Ryhmä itse määrittelee itsensä johtoryhmäksi, jonka tarkoituksena on tarjota organisaation yksiköiden johdolle kollegiaalinen foorumi sovittaa yhteen ja hoitaa asioita organisaation sisällä. Johtoryhmän tavoitteena on myös organisaation eri yksiköiden asioiden tiedottaminen ja niiden läpikäynti yhdessä sekä toiminnan, talouden ja lakisääteisten velvoitteiden tasapainon varmistaminen ja niiden vaikutusten huomioiminen henkilöstökysymyksiin. Tutkittavassa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee noin 70 henkilöä.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on julkisen sektorin liikelaitos, joka toteuttaa kaupungin elinkeinopolitiikkaa kaupunginvaltuuston ja -hallituksen päättämien periaatteiden mukaisesti. Operatiivisessa vastuussa ovat liikelaitoksen johtaja sekä organisaation kuuden eri toimintayksikön johtajista koostuva johtoryhmä. Toimintayksiköt jakautuvat organisaatiossa matriisiorganisaation tavoin. Johtoryhmä koostuu kahdeksasta asiantuntijasta: organisaation johtajasta, kuudesta yksikköjohtajasta ja sihteeristä. Johtoryhmässä on neljä naista ja miestä. Johtoryhmä perustettiin muutama vuosi sitten ja sen jäsenet

ovat edelleen samat. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa muutamana tunnin mittaiseen kokoukseen.

Johtoryhmän kokous. Johtoryhmän kokoukset ovat merkittävä työelämän vuorovaikutustilanne, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä sekä luodaan, ylläpidetään ja muokataan organisaation merkityksiä ja todellisuuksia (Hedman 2015, 23; Laapotti & Mikkola 2015, 38). Allen, Lehmann-Willenbrock ja Rogelberg (2015, 4) kokoavat usean tutkijan määritelmistä (ks. Rogelberg ym. 2006; Schwartzman 1986) kokouksen tarkoittavan ennalta järjestetyn kahden tai useamman ihmisen kokoontumista kasvotusten tai muutoin (kuten puhelimitse) työsidoksisen vuorovaikutuksen merkeissä. Toisaalta he lisäävät määritelmään syvyyttä ja leveyttä, kuinka kokoukset ovat sosiaalista toimintaa, jossa organisaation jäsenet muokkaavat ja luovat uudelleen organisaation visiota, missiota ja organisaation saavutettavia tavoitteita.

Kokoukset ovat tärkeä vuorovaikutuskäytännö, jota vakiintuneet ryhmät käyttävät suorittaakseen tärkeitä tehtäviään (Tracy & Dimock 2004, 127). Johdon kokouksissa jaetaan tietoa, vaihdetaan ideoita, luodaan uutta tietoa, opitaan, ratkaistaan ongelmia, neuvotellaan sopimuksia, tehdään päätöksiä, kehitetään politiikkaa, menettelyjä ja strategiaa (Lainema 2013, 184). Tiedon jakaminen näyttää olevan johtoryhmien kokousten tärkein tehtävä päätösten teon sijaan, kuten myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet (Laapotti & Mikkola 2015, 2016; Mikkola ym. 2014). Tracy ja Dimock (2004, 127–128) näkevät kokoukset edellä mainittujen funktionaalisten toimien lisäksi yhteiskunnallisten arvojen puntarina. Kokouksissa haastatetaan yhteiskunnallisesti tärkeitä arvoja: niissä ihmiset peilaavat omaa valtaansa suhteessa muihin. Lisäksi kokoukset heijastelevat yksilön äänen painoarvoa, oikeudenmukaisuutta ja demokratiaa. Kokouksittyytyväisyydellä on todettu olevan merkittävä yhteys työtyytyväisyyteen (Rogelberg ym. 2010, 150). Työpaikan kokouksien tapahtumat vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden asenteisiin, kuten työhön sitoutumiseen kuin myös tiimin ja organisaation suoritukseen (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015, 3). Muun muassa tämän vuoksi johtoryhmän kokousten vuorovaikutuksen tarkastelu on merkityksellistä ymmärtääkseen koko organisaation vuorovaikutuskäytänteitä. Johtoryhmän kokousten fasilitointi on lisääntynyt ryhmän vuorovaikutuksen tehokkuutta tarkasteltaessa (Zorn & Tompson 2002, 263).

Kiinnostus organisaation sisäisten kokousten tutkimiseen on kasvanut viime vuosina (Beck 2008, 24) muun muassa kokousten määrän lisääntymisen vuoksi. Lisääntymisen taustalla on työn luonteen muutos, suorittavan työn muuttuminen tietoa käsitteleväksi asiantuntijatyöksi. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvalla yhteisellä toimimisella ja ratkaisuilla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa ja luomisessa. Siksi kokouksissa vietetty työaika lisääntyy. (Kangasharju ym. 2003, 260.) Allen ym. (2015, 3) mukaan suurimman osan johtotehtävissä työskentelevien työajasta kuluu kokouksiin kyöksissä olevien tehtävien suorittamiseen kuin muihin työtehtäviin.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta kokouksia ei ole juuri tutkittu ja erityisesti havainnoivaa tutkimusta tarvitaan enemmän (Kangasharju ym. 2003, 262; Laapotti & Mikkola 2015, 38). Toisaalta kiinnostus työpaikkojen kompleksisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen on vähitellen kasvanut ja sitä onkin metodologisesti tutkittu pääasiassa keskusteluanalyysin avulla havainnointitutkimuksen sijaan (Asmuß & Svennevig 2009). Vuorovaikutustutkimuksen kannalta kokouksiin keskittyvä tutkimus olisi tärkeää vahvistakseen vuorovaikutuksen analysoinnin tärkeyttä (Beck 2008, 25).

Tässä työssä tutkittavan johtoryhmän kokous on pääsääntöisesti kerran kuukaudessa järjestettävä organisaation esimiesasemassa toimivien henkilöiden tiedon luomisen, jakamisen ja päätöksenteon foorumi. Johtoryhmän kokoukset ovat merkittäviä kohtaamisen ja vuorovaikutuksen mahdollistajia, joilla on koko organisaation toiminnalle merkitystä päätettyjen strategisten toimenpiteiden ja linjausten myötä. Kohdeorganisaation johtoryhmän kokouksista laaditaan aina muistio, joka on jokaisen henkilöstön jäsenen nähtävillä. Tämän työn lähtökohtana on myös ajatus siitä, että johtoryhmän kokoukset kuvastavat koko organisaation vuorovaikutuskäytänteitä ja antavat siten arvokasta tietoa organisaatiossa vallitsevista käytänteistä.

Johtoryhmän päätöksenteko. Päätöksenteon on nähty olevan johtoryhmän keskeisin tehtävä (Zorn & Tompson 2002, 255). Johtoryhmän päätöksenteko tapahtuu säännöllisesti järjestettävissä kokouksissa (Lainema 2013, 184). Koska strategisten päätösten teko on yksi johtoryhmän perustehtävistä, ilmentää päätöksenteon tarkastelu johtoryhmän kokouksissa vallitsevia vuorovaikutuskäytänteitä perusteellisesti. Kokoukset, jotka edistävät ongelma-analyysia, moninaisten ideoiden kehittämistä, perusteellisen ja vilpittömän vaihtoehtojen hyötyjen ja haittojen arviointia ja toiminnan suunnitte-

lua edistävät asiantuntijuuden hyödyntämistä ja parantavat kokousten ja päätöksenteon tehokkuutta (Littlepage 2015, 533).

Vuorovaikutus voidaan nähdä päätöksentekoprosessien ja tulosten välineenä sekä kaiken päätöksenteon perustana. Päätökset rakentuvat vuorovaikutuksessa, eli sosiaalisten todellisuuksien merkityksentämisessä. (Hedman 2015, 2; Hirokawa & Poole 1996, 6.) Toisin sanoen, jos halutaan tarkastella päätöksenteon tuloksellisuutta ja prosesseja, tulee tarkastella ryhmässä vallitsevaa vuorovaikutusta. Toisaalta Jabsin (2005) mukaan päätöksenteko ei ole saavutettavissa vain vuorovaikutuksessa, koska vuorovaikutuksen lisäksi se perustuu sosiaalisiin rakenteisiin, eli päätöksenteon “viestinnällisiin sääntöihin”.

Puheviestinnässä ryhmien vuorovaikutuksessa tapahtuvaa päätöksentekoa on lähestytty monin tavoin. Yksi eniten käytetyimmistä ryhmien päätöksentekoprosessien lähestymistavoista on Hirokawan 1980-luvulla laatima ryhmän päätöksenteon funktionaalinen teoria. Teoria tarjoaa mallin laadukkaan päätöksenteon systemaattisuudelle. Teoria esittää, että ryhmän päätöksenteossa tulee ilmetä tiettyjä toiminnanfunktioita, jotka takaavat laadukkaan päätöksen syntymisen. Funktioiden ajallisella jäsentymisellä ei ole teorian mukaan merkitystä. Esitän teorian neljän määritellyn funktion kautta viiden alkuperäisen sijaan (ks. Gouran & Hirokawa 2003, 29), sillä päätösten tavoitteiden kriteerien asettelun funktio jää useimmissa teorian kuvailuissa huomiotta sen ollessa harvassa päätöksentekotilanteessa olennainen.

Neljä laadukkaan ryhmän päätöksenteon toiminnanfunktioita ovat:

1. ongelman yhteinen ymmärrys (ja sen tavoitteiden kriteerien asettelu)
2. päätösvaihtoehtojen kehittäminen,
3. vaihtoehtojen seurauksien kriittinen arviointi ja
4. päätöksenteko. (Gouran & Hirokawa 1983; Gouran & Hirokawa 2003, 29; Hirokawa & Poole 1996, 56–57; Hirokawa & Scheerhorn 1986, 67–68.)

Vaikka teoriaa on kritisoitu paljon (ks. esim. Stohl & Holmes 1993, 617), on myöhempi tutkimus osoittanut teorian olevan hyödyksi sellaisissa päätöksentekotilanteiden parantamisessa, joissa päätösehdotuksia on olemassa ja tulee löytää “oikea” ratkaisu (Beck 2008, 2). Zorn ja Tompson (2002, 262) kuitenkin muistuttavat, että jos johtoryhmien päätöksenteon tehokkuutta arvioidaan päätöksenteon funktionaalisen teorian avulla, tulee huomioida lisäksi päätöksenteon historiallinen ja institutionaalinen konteksti. His-

toriallisella kontekstilla tarkoitetaan sitä, että johtoryhmä luo jaetun ymmärryksen päätettävän asian historiasta nykyhetkeen ja institutionaalisella sitä, että johtoryhmän tulee sijoittaa päätös laajempaan institutionaaliseen kontekstiin, jossa he toimivat. Vaikka funktionaalisessa teoriassa on heidän mielestään puutteita, antaa se mahdollisen tarkastelukulman niille tutkijoille, jotka keskittyvät ymmärtämään päätöksentekoprosessin tehokkuutta prosessin vaiheiden kautta. Joka tapauksessa teoria kuvastaa mielestäni hyvin sitä, kuinka tiiviissä vuorovaikutuksessa päätöksenteko on helpompaa ja laadukkaampaa. Tässä työssä lähestyn johtoryhmän päätöksentekoprosessia funktionaalisen teorian avulla sen vuoksi, että teoria mahdollistaa prosessin eri vaiheiden täsmällisen tarkastelun ja antaa tarpeellisen työkalun kohdejohtoryhmän päätöksenteon tehokkuuden ja systemaattisuuden arviointiin.

Tässä tutkielmassa johtoryhmän kokouksen päätöksentekoprosessin ajatellaan alkavan siitä hetkestä, kun asianomainen alustaa aiheen, eli esittelee ongelman johtoryhmän jäsenille. Prosessin päättää päätöksen hyväksyminen ja kirjaaminen. Huismanin (2001, 70) mukaan päätöksen voidaan nähdä tarkoittavan jäsenten sitoutumista tulevaan toimintaan. Sitoutuminen ongelmallisen asian ratkaisuun tapahtuu neuvottelun kautta (Jabs 2005, 60). Prosessin vaiheiden tunnistaminen ei aina ole kuitenkaan helppoa (Huisman 2001, 70). Tässä tutkielmassa tarkastellaan päätöksentekoprosessin selkeyttä ja päätöksistä viestimistä organisaatiolle ja olettamuksena on, että päätöksenteko on johtoryhmän yksi keskeisimmistä tehtävistä. Näen päätösten tekemisen ja prosessin tehokkuuden edellytyksenä päätöksiin sitoutumiselle ja päätöksistä viestimiseen henkilöstölle.

Organisaation tietämyksenhallinta. Tietämyksenhallinta koskee organisaation tiedon ja osaamisen hallintaa. Sen avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa, muun muassa ennakoinnin ja arvioinnin mahdollistumisen myötä (Väyrynen ym. 2015, 310). Tietämyksenhallinnan synonyymina käytetään myös tiedon hallintaa. Kuten Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 51, 135) esittävät, tiedon hallintaan liittyvät termit eivät ole täysin selkeitä. Tiedon hallintaan kytkeytyy olennaisesti lähitermi tietojohtaminen. Se kuitenkin tarkoittaa eri asiaa kuin tietohallinto, jossa on kyse informaation hallinnasta. Tietojohtamisessa tulee kyllä hallita informaation hallinnan prosessi, mutta sen rinnalla tarvitaan myös inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvaa osaamista. Tietojohtamisessa onkin kyse henkilöstöjohtamisesta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 135.)

Sosiokonstruktivistisen näkemyksen tavoin tietoperustaisessa näkemyksessä tieto nähdään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ja jatkuvasti muuttuvana resurssina (Väyrynen ym. 2015, 310). Olennaisensa osana tietämyksenhallintaa on tiedon jakaminen koko organisaation kesken. Johtoryhmä ja sen toteuttamat viestintäkäytänteet ovat avainasemassa organisaation tietämyksenhallinnan toteuttamisessa. Organisaation tietämyksenhallinnan onnistuminen vaatii johtoryhmän mukanaoloa ja sitoutumista sisäisen viestinnän toteuttamiseen, suunnittelemiseen (Quirke 2008, 260) ja erityisesti johtoryhmän jäsenten sitoutumista tiedon jakamiseen.

Tiedon jakamisen termiä on kritisoitu (ks. Leistner 2010, 7). Kritiikin mukaan tiedon ei voida nähdä siirtyvän samankaltaisena jaettaessa, vaan se muuttuu aina kontekstin mukaisesti. Henkilö jakaa informaation, jonka vastaanottaja yhdistää aiempaan tietämykseensä ja kokemuksiinsa luodakseen uutta tietoa (Huotari, Hurme & Valkonen 39; Leistner 2010, 8). Näin tiedon voidaan ajatella muuttuvan vuorovaikutusprosessissa. Tässä työssä käytän kuitenkin sisällöllisen johdonmukaisuuden vuoksi termiä tiedon jakaminen.

Tiedon jakaminen organisaatiossa on usein vaikeaa ja se on harvemmin suoritettu menestyksekkäästi. Vaikeus tiedon jakamiseen nousee sekä kognitiivisista seikoista että motivaatiosta. Organisaatiot, jotka jakavat tietoa ja osaamistaan onnistuneesti, ovat menestyksekkäämpiä luomaan toimivia viestintärakenteita ja hallitsemaan niitä vastoinikäymisissä. (Hinds & Pfeffer 2003, 22.) Onnistuneen tietämyksenhallinnan voidaankin ajatella tuottavan lisäarvoa organisaatiolle tiedon luomisen, jakamisen ja soveltamisen kautta (Dalkir 2011, 4; Quirke 2008, 7). Tässä tutkielmassa johtoryhmän luoma tieto, kuten tehdyt päätökset, nähdään tärkeänä organisaation resurssina. Sen vuoksi johtoryhmän tiedon jakamisen käytänteiden haasteita on syytä tarkastella ja tunnistaa kehittämisen mahdollistamiseksi.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 12) mukaan johdon viestintää ja vuorovaikutusosaamista on lähestytty aiemmissa tutkimuksissa lähinnä yksilön näkökulmasta, johtajien viestintäkompetenssin, -tyylien ja ominaisuuksien kautta. Hän itse lähestyy johtajien vuorovaikutusosaamista väitöstutkimuksessaan interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Minä puolestaan tarkastelen tässä tutkielmassa johdon vuorovaikutusta ja viestintää ryhmäkontekstissa. Kiinnitän huomioni siihen, kuinka johto päättää henkilöstöviestinnän toteuttamisesta tekemiensä päätösten seurauksena ja kuinka sitou-

tuneita johtoryhmän jäsenet ovat tiedon jakamiseen. Tässä tutkielmassa rajaan organisaation tietämyksenhallinnan koskemaan johtoryhmän tiedon käsittelyä, luomista ja jakamista johtoryhmän kokouksissa ja henkilöstöviestinnässä.

2.2 Johtoryhmän vuorovaikutus

Johdon kokouksissa tapahtuvaa vuorovaikutusta on tutkittu vain vähän ja siksi johtoryhmien tutkiminen edustaa tärkeää uutta suuntaa ryhmän vuorovaikutuksen tutkimuksessa (Lainema 2013, 207; Zorn & Tompson 2002, 253). Pennanen ja Mikkola (2013, 229–230, 237) näkevät myös tarpeen johtoryhmien vuorovaikutuksen tutkimuksen lisäämiselle erityisesti ryhmien omassa, luonnollisessa toimintaympäristössään, vaikka vähäinen hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkiminen onkin kohdistunut aiemmin lähinnä johtoryhmiin.

Tutkimuksen tekeminen johtoryhmän omassa luonnollisessa ympäristössä autenttisessa tilanteessa on haasteellista. Ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelu perustuu aina havainnointiin ja vaatii siten tutkijan pääsyä tilaisuuksiin (Valkonen & Laapotti, 2011, 46). Koska johtoryhmien keskustelut ovat strategisia sisältäen salassa pidettävää arkaluontoista tietoa, voi tutkimuskohteella olla huoli luottamuksellisuuden ja nimettömyyden säilymisestä (Lainema 2015, 56; Samra-Fredericks 2003, 148). Haasteista huolimatta luonnollisten ryhmien autenttisen vuorovaikutuksen tutkiminen on tarpeen sen vähäisyyden vuoksi (Valkonen & Laapotti 2011, 60). Tässä tilatussa konsultointiprojektissa johtoryhmän oma halu kehittää toimintaansa vuorovaikutuskäytänteiden saralla motivoi heitä tutkimusluvan myöntämiseen ja mahdollistaa pääsyn kokouksiin.

Zornin ja Tompsonin (2002, 253) mukaan johtoryhmien ja niiden vuorovaikutuksen tutkiminen on tärkeää useasta syystä. Ensinnäkin, tutkimukset ovat osoittaneet toistuvasti, että johtoryhmä on organisaation vaikuttavin ryhmä. Siten johtoryhmän vuorovaikutuksen ymmärtäminen lisää samalla tärkeää tietoa organisaatioiden johtamisesta. Toiseksi, yhä enenevässä määrin organisaatioita johtaa tyypillisesti johtoryhmä yksilöiden sijaan: strategiset päätökset suurissa organisaatioissa tehdään enää harvoin yksilöiden toimesta. Kolmanneksi, johtoryhmä ja heidän tekemänsä strategiset päätökset ovat ai-
nutlaatuisia. Näin ollen ne antavat tärkeän kuvan organisaation johdosta verrattuna mui-

hin organisaatioiden ryhmiin ja tiimeihin. Toisaalta ainutlaatuiset ominaisuudet ovat johtoryhmätutkimuksen haaste, sillä yleistäminen muihin ryhmiin on problemaattista (Zorn & Tompson 2002, 260).

Tehtäviltään strategiset liike-elämän johtoryhmät ovat olleet usein johtoryhmätutkimuksessa tarkastelun kohteena. Puolestaan strategisten tehtävien ulkopuolelle jääviä julkisen sektorin toimiyksiköiden tueksi perustettuja johtoryhmiä on tarkasteltu toistaiseksi vähän. (Laapotti & Mikkola 2015, 42.) Julkisen sektorin toimijoiden vähäinen johtoryhmätutkimus vuorovaikutuksen ja viestintäkäytänteiden valossa perustelee osaltaan käsilä olevan tutkimuksen tarpeellisuutta.

Aiempi johtoryhmätutkimus on keskittynyt erityisesti johtoryhmän kokoonpanoon, diversiteettiin, jäsenten ominaisuuksiin, kuten ikään ja sukupuoleen, organisaation tehokkuuteen ja suoritukseen johtoryhmän koon, vaihtumisen ja ajankäytön suhteen, jäsenten välisiin suhteisiin ja johtajan läsnäolon merkitykseen kokouksissa (Erkkilä 2012, 67–68; Hedman 2015, 22). Lisäksi johtoryhmätutkimuksessa on keskitytty usein ryhmän sijaan tutkimaan puheenjohtajan eli toimitusjohtajan roolia (Hedman 2015, 56) Sen sijaan kokouksia ja johtoryhmän viestintää henkilöstölle on tutkittu vain vähän. Johdon viestintää henkilöstölle on tutkittu lähinnä organisaation muutosviestinnän näkökulmasta.

Vaikka johtoryhmien työskentelyä ja vuorovaikutusta on tutkittu vielä toistaiseksi melko vähän, on suomalaisessakin kirjallisuudesta saatavilla kymmeniä oppaita menestyksekkään ja laadukkaan johtoryhmän muodostamiseksi ja toimimiseksi (ks. esim. Hulkonen 2004; Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007; Valpola 2012). Oppaat kuitenkin sisältävät vain vähäisissä määrin opastusta johtoryhmän henkilöstöviestintään ja päätösten jalkauttamiseen.

Suomalaisessa tutkimuskentässä viimeaikaisimmat johtoryhmän vuorovaikutuksen tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa johtoryhmän kokousten vuorovaikutuksen funktioihin, keskusteluanalyysiin sekä muihin vuorovaikutuskäytänteisiin. Esimerkiksi Mikkola ja kollegat (2014) ovat tarkastelleet sairaalajohtoryhmän vuorovaikutusta ryhmän jäsenten osallistumista havainnoimalla. Tutkimuksen tulosten mukaan puheenjohtaja on johtoryhmässä selvästi aktiivisin jäsen, yksikköjohtajien ollessa seuraavaksi aktiivisimpia. Tuloksissa korostui myös ryhmän tehtäväkeskeisyys, sillä relationaalista vuorovaikutusta havaittiin vain vähän.

Laapotti ja Mikkola (2015) ovat niin ikään tutkineet kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmässä. Tutkimustulosten mukaan johtoryhmän kokousvuorovaikutus koostuu tiedon jakamisesta, käsittelystä, arvottamisesta, toiminnan sopimisesta, kokouksen organisoinnista ja ilmapiirin keventämisestä. Tiedonjakamisen rooli oli kokouksissa erityisen merkittävä, sitä ollessa yli puolet kokousajasta. Runsaalla tiedon jakamisella tavoitellaan Laapotin ja Mikkolan (2015) mukaan päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tiedonkulun sujuvuutta organisaatiohierarkiassa. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli se, että päätöksenteon tai ongelmanratkaisun funktioita ei tutkimuksen aineistossa havaittu. Heidän mukaansa johtoryhmien olisi syytä tarkastella sitä, mikä on kokouksen tarkoitus ja kuinka sen sisältöä priorisoidaan.

Edeltävien sairaalajohtoryhmätutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että päätöksenteon sijaan kokousten tärkein funktio on tiedon jakaminen. Näiden tulosten valossa myös tässä tutkimuksessa on syytä tarkastella johtoryhmän tieto- tai tehtäväorientoitumista päätöksentekoa havainnoiden. Ei ole aiheetonta kysyä, tehdäänkö johtoryhmän kokouksissa ylipäättään sen kaltaisia päätöksiä tai käydäänkö sellaisia keskusteluja, joista henkilöstölle on tarpeen viestiä?

Lainema (2013) on tarkastellut väitöstutkimuksessaan vasta-alkaneen johtoryhmän toimintaa ja vuorovaikutuksen muodostumista keskustelukäytänteiden avulla. Tulosten perusteella hän jakaa johtoryhmän keskustelut kuuteen keskustelutapaan: monologi, rajattu dialogi, raportointi, mikrokairaus, ajelehtiminen ja vapaasti jäsenyvä asiakeskustelu. Nämä keskustelutavat eroavat toisistaan esimerkiksi osallistumisen, keskusteludynamiikan ja aiheiden suhteen. Lainema (2013) korostaa, että laajalla ja aidolla keskusteluun osallistumisella on mahdollista kehittää yhteisiä ratkaisuja ja sitoutua toimenpiteisiin. Lisäksi yksilön onnistunut sitoutuminen toimenpiteisiin edellyttää ryhmän yhteistä ymmärrystä siitä, kuinka työnjako suoritetaan (Wit 2006, 383). Tässä työssä tarkastelen yhtenä tärkeänä osana johtoryhmän jäsenten sitoutumista toimenpiteisiin ja viestintään kokouksissa käydyn vuoropuhelun seurauksena.

Johtoryhmän keskustelua on tutkinut myös Erkkilä (2012), joka on keskittynyt väitöstutkimuksessaan dialogin syntymiseen johtoryhmätyöskentelyssä. Tutkimuksen perusteella dialogi syntyy kokouksessa puheteon eli avainhetkien jälkeen silloin, kun puheteke poikkeaa totutusta, herättää tunteita, on muotoiltu hyvin, pelkistää liikaa, tarjoilee näkökulmia ja konkretiaa tai esittää varhain konkreettisen ehdotuksen.

Tuoreimpana avauksena johtoryhmän vuorovaikutuksen tarkasteluun pureutuu Hedman (2015) väitöstutkimuksessaan. Hedman tutki johtoryhmän kohtaamia vuorovaikutushaasteita. Tulosten mukaan suurin osa johtoryhmien kohtaamista vuorovaikutushaasteista liittyy johtoryhmän kokouksiin, joissa johtamista, päätöksentekoa ja osallistumista tulisi tehostaa. Kokoukset koettiin virallisiksi ja formaaleiksi vuorovaikutuksen foorumeiksi, joissa johtoryhmän jäsenet eivät aina ilmaise todellisia mielipiteitään muiden jäsenten estämisen tai oman kyvyttömyyden vuoksi. Epävirallisella vuorovaikutuksella nähdään olevan merkittävä rooli luottamuksen ja vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä ja toteuttamisessa.

3 JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUKSEN KUVAUS

3.1 Projektin vaiheet

Konsultointiprojektin toteutus jakautuu seuraaviin vaiheisiin:

Elokuu 2015	Yhteistyön aloitus, ensimmäiset yhteydenotot
Syyskuu 2015	Konsultointiaiheen hahmottaminen toimeksiantajan kanssa
Lokakuu 2015	Johtoryhmäkontekstiin perehtyminen, 1. kokoushavainto, aiheen rajaus, projektisuunnitelman laatiminen
Marraskuu 2015	Henkilöstöinfon ja 2. kokouksen havainnointit ja haastattelurungon hahmottelu
Joulukuu 2015	3. kokoushavainnointi, haastattelurungon testaus ja muokkaaminen sekä haastatteluiden toteutus ja litterointi
Tammikuu 2016	Haastatteluaineiston analyysi, johtoryhmän kehittämisprojektin raportin kirjoittaminen
Helmikuu 2016	Johtoryhmän kehittämisprojektin raportin kirjoittaminen
Maaliskuu 2016	Raportin luovutus yhteistyöyritykselle
Huhtikuu 2016	Tulosten esittely johtoryhmälle, palautteen saaminen ja projektin lopettaminen

Ensimmäinen yhteydenotto konsultointiprojektin tiimoilta tapahtui yhteistyökumppanin kanssa elokuussa 2015, kun tiedustelin markkinointipäälliköltä mahdollisuuksiani to-

teuttaa pro gradu -tutkielmani yhteistyössä heidän kanssaan. Konsultointimahdollisuus herätti positiivisen vastaanoton ja sovimme hänen keskustelemaan henkilöstöasiantuntijan kanssa siitä, missä organisaation sisäisen viestinnän alueella he kokevat konsultointitarvetta. Sovimme puhelinalaverin syyskuun alkuun, johon osallistui lisäksi sekä markkinointipäällikkö että henkilöstöasiantuntija. He antoivat puhelimitse suuntaa johtoryhmän henkilöstöviestinnän kehittämistarpeesta erityisesti päätöksistä viestimisen ja niiden jalkauttamisen osalta. Alustavan aihion pohjalta aloin hahmotella puheviestinnän näkökulmaa, projektin sisältöä ja alustavia tavoitteita heille ehdotettavaksi.

Lokakuussa 2015 ehdotin alustavaa projektin tarkastelun kohdetta kohdeorganisaatiolle. Sitä tarkennettiin ja suunnattiin edelleen heidän tarpeitaan vastaavaksi johtajan kommenttien avulla. Osallistuin lokakuussa myös johtoryhmän kokouksen seuraamiseen hahmottaakseni johtoryhmän kontekstia ja siellä tapahtuvia vuorovaikutusilmiöitä. Henkilöstöasiantuntija tiedotti johtoryhmän jäseniä ennalta tulostani. Kokouksessa tapasin myös muita johtoryhmän jäseniä, joilta kuulin toiveita ja ajatuksiani työni suhteen. Kokouksen yhteydessä teimme myös suullisen projektisopimuksen sisältäen huomion aikataulutuksesta ja ehdottomasta vaitiolovelvollisuudesta. Keskustelimme myös freelancer-työstäni, jota teen konsultointiprojektin ohella. Sovimme, että en toimita yhtään artikkelia liittyen kohdeorganisaatioon konsultointiprojektin aikana, sekä kolmeen kuukauteen loppuraportin valmistumisen jälkeen. Viikon kuluessa kokouksesta ehdotin havaintojeni perusteella heille viimeisintä konsultointiaihetta ja se hyväksyttiin johtajan toimesta. Laadin projektisuunnitelman lokakuun lopulla, jota hiottiin markkinointipäällikön kanssa ja lopulta jaettiin sähköpostitse johtoryhmän jäsenille tiedoksi.

Marraskuussa 2015 suoritin toisen kokoushavainnoinnin ja henkilöstöinfon havainnoinnin kokouksen jälkeen. Jatkoin samaan aikaan perehtymistä johtoryhmäkontekstiin tutkimuskirjallisuuden avulla. Hahmottelin lisäksi haastattelurunkoa havaintojeni ja kirjallisuuden avulla (ks. liite 2). Sovin haastatteluajat jokaisen johtoryhmän jäsenen kanssa marraskuun lopussa sähköpostitse. Saimme yllättävän helposti löydettyä yhteiset ajat haastattelujen toteutukselle. Testasin ja sen avulla muokkasin haastattelurunkoa joulukuun alussa. Haastattelut suoritettiin joulukuun toisella ja kolmannella viikolla. Litteroin haastattelut välittömästi haastatteluiden jälkeen lähes sanatarkasti.

Tammikuussa 2016 aloitin haastatteluaineiston analyysin. Analyysi jatkui helmikuun alkuun, jolloin aloin työstää projektin raporttia. Helmikuussa viimeistelin projektin ra-

portin, jonka lähetin toimeksiantajalle maaliskuussa. Huhtikuussa esittelin johtoryhmän kehittämisprojektin tulokset ja päätösehdotukset ensin työn tilaajille, eli markkinointipäällikölle ja henkilöstöasiantuntijalle, ja sen jälkeen esittelin tulokset ja päätösehdotukset koko johtoryhmälle heidän kokouksessaan (ks. Liite 3). Esitykselle oli varattu aikaa 20 minuuttia, jonka jälkeen johtoryhmä jatkoi keskustelua kehittämis ehdotuksista ja teki linjauksia toimintansa kehittämiseksi.

3.2 Projektin toteutus

Johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksessa ja analysoinnissa olen käyttänyt kvalitatiivisia eli laadullisia työtapoja. Hyvän yhteistyön vuoksi toimeksiantajani kanssa minulla oli mahdollisuus toteuttaa aineistonkeruu laadullisia työtapoja käyttäen haastattelun ja havainnoiden.

Kvalitatiivisella otteella saavutan huomattavasti rikkaamman aineiston kuin kvantitatiivisilla menetelmillä ja pääsen konkreettisesti näkemään johtoryhmän aitoja tilanteita. Toimeksiannon toteutukseen soveltuvat hyvin laadullisen tutkimuksen pehmeät menetelmät. Pehmeissä menetelmissä korostetaan tutkijan ja tutkittavien tiivistä yhteistyötä ja tutkittavien äänen kuulumista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tässä johtoryhmän kehittämisprojektissa haastateltavien kokemuksien ja ajatusten kuuleminen on nähdäkseni erityisen merkityksellistä toimeksiannon tullessa heiltä itseltään.

Konsultointiprojektin toimeksiannon pohjalta päädyin valitsemaan työmenetelmiksi haastattelun ja havainnoinnin. Aineisto koostuu kolmen (3) johtoryhmän kokouksen ja yhden (1) henkilöstöinfon havainnoinnin muistiinpanoista sekä kahdeksasta (8) teema-haastattelusta. Aineisto on kerätty vuoden 2015 lopulla, loka-joulukuun aikana. Kahden menetelmän avulla saavutetun aineiston avulla pyrin saamaan käsityksen viestinnän tilasta, kokoustyöskentelyyn ja henkilöstöviestintään liittyvistä vuorovaikutushaasteista sekä johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisista käsityksistä viestinnän toteutumisesta, haasteista ja merkityksestä. Kahdella työtavalla pyrin rikkaamman aineiston lisäksi luotettavuuden lisäämiseen. Kaksi menetelmää avaa useita tarkastelu- ja näkökulmia johtoryhmän vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Esittelin suunnittelemani projektin toteutustavasta toimeksiantajalle marraskuussa projektisuunnitelman yhteydessä, jolloin sain heiltä hyväksynnän toteutustavalle.

Päätin toteuttaa henkilöstöinfon havainnoinnin ja kaksi kokoushavainnointia ennen haastatteluja ymmärtääkseni kontekstia ja johtoryhmän kokouksissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Aloin siis selvittää johtoryhmän päätösten henkilöstöviestintään liittyviä haasteita tarkastelemalla sitä, millaista on kokouksen vuorovaikutus, kuinka kokouksissa toimitaan, päätetään ja viestitään. Havaintoni rakensivat myös haastattelurungon pohjan, sillä minulla oli havainnoinnin pohjalta jo alustavia käsityksiä siitä, mitkä toimet voisivat olla kehittämistä vaativia.

Havainnointi ennen haastatteluja hyödynsi haastattelujen toteuttamista usealla tavalla. Ensinnäkin havainnointi auttoi ymmärtämään johtoryhmäkontekstia, josta minulla ei ollut mitään kokemusta aiemmin. Näin, kuinka puheviestinnän ja johtoryhmien kirjallisuudesta perehtymäni ilmiöt, kuten päätöksenteko, johtoryhmän yhteistyö, puheenjohtajan rooli ja kokouskäytänteet, toteutuivat käytännössä ja mitä asioita minun tulisi ottaa huomioon haastattelurunkoa laatiessani. Havainnointi antoi viitteitä johtoryhmän vuorovaikutuksen ja päätöksenteon haasteista ja kehityskohteista. Kokousten seuraaminen tuotti sellaisia havaintoja ja teemoja, joita en olisi välttämättä ymmärtänyt huomioida haastatteluissa merkityksellisinä ilman havainnointia. Esimerkiksi johtajan rooli päätösten yhteenvedossa sekä johtajan ja sihteerin yhteistyö kokouksissa nousivat havainnoinnin perusteella huomioitaviksi seikoiksi haastattelurunkoon.

Toiseksi läsnäoloni kokouksissa ja esittelypuheenvuoroni ensimmäisessä kokouksessa teki minut tutummaksi ennalta tuntemattomille johtoryhmän jäsenille. Osa johtoryhmän jäsenistä oli minulle tuttuja ennalta, mutta suurin osa oli tuntemattomia. Yhteiset kokemukset johtoryhmän kokouksista mahdollistivat haastatteluissa niihin viittaamisen muun muassa esimerkkejä tilanteista antamalla. Onnekseni sain haastattelut järjestyseen lähes välittömästi toisen kokouksen jälkeen jolloin havaintoni ja kokemukseni kokouksista olivat aktiivisessa muistissa ja esimerkkitalanteet myös jäsenten muistissa.

Havainnointi- ja haastattelujakso toteutuivat osaksi päällekkäin. Suoritin viimeisen kokoushavainnoinnin haastattelujen jälkeen, lukuun ottamatta yhtä haastattelua. Viimeisen kokoushavainnoinnin suorittaminen haastattelujen jälkeen antoi minulle mahdollisuuden tarkastella haastatteluissa nousseita ilmiöitä, kuten päätöksenteon systemaattisuutta ja erimielisyyden ilmaisua, kokouksissa, joka syvensi niiden ymmärrystä käytännön tasolla. Aineistonkeruun alkaessa havainnointijakson aikana hahmottelin yhtäaikaaisesti haastattelurungon muotoa ja jatkoin kirjallisuuteen perehtymistä. Haastattelurunko oli

lopulta valmis muutama päivä ennen haastatteluiden alkua. Haastattelujakson aikana käsittelin ja tein havainnointiaineiston esianalyysia ja palasin useasti tutkimuskirjallisuuteen haastatteluissa nousseiden vuorovaikutusilmiöiden lisätutkimista varten.

Kahden erilaisen aineiston ansiosta on mielenkiintoista tarkastella niiden keskinäistä vuoropuhelua – nouseeko aineistoissa samankaltaisia tai toisistaan poikkeavia havaintoja. Vahvistavatko haastattelut havaintojani vai ovatko minun tulkintani erilaisia kuin jäsenten omat kokemukset? Molemmat aineistot rikastuttavat saatavia päätelmiä ja voivat avata uusia näkökulmia toimeksiannossa esitetyn haasteen lähestymiseen. Mikäli konsultointiprojektissa olisi käytetty vain yhtä tutkimusmenetelmää kahden valitun sijasta, olisivat tulokset ja kehitysmenetelmät jääneet hataralle pohjalle.

Johtoryhmän kehittämisprojektin edetessä pidin pitkään lisäksi henkilöstökyselyä mahdollisena. Henkilöstökyselyn toteutuksen tarpeellisuutta mietin lopulta haastatteluista saadun aineiston perusteella. Pohdin, kuinka suureen rooliin henkilöstön oma aktiivisuus tiedon hankinnan ja vastaanottamisen osalta nousevat haastatteluissa ja mitä lisäarvoa henkilöstökysely tuottaisi aineiston kannalta. Saamani konsultointiprojekti nojasi jo aiemmin kyseisessä organisaatiossa tehtyyn henkilöstökyselyyn, jonka tuloksena suuri osa vastaajista oli tyytymättömiä viestin kulkemiseen esimiehiltä alaisille. Aiemmassa henkilöstökyselyssä ei kuitenkaan ollut selvitetty täsmällisesti sitä, kuinka johtoryhmän jäsenet viestivät päätöksistään organisaatiolle, kuinka tärkeänä henkilöstö tiedon saamisen näkee ja kuinka aktiivisesti henkilöstö hankkii itse tietoa johtoryhmän päätöksistä ja kokouksista esimerkiksi kokousmuistioita lukemalla. Haastatteluissa nousi viitteitä siitä, että johtoryhmän jäsenet ovat epätietoisia henkilöstön aktiivisuudesta lukea muistiot. Jouduin kuitenkin rajaamaan aineiston kokoa ja keruuta kahteen suorittamaani tapaan, sillä henkilöstön näkökulman huomioiminen olisi laajentanut johtoryhmän kehittämisprojektia huomattavasti ja todennäköisesti viivästyttänyt projektin etenemistä aiemmin sovitusta aikataulusta.

3.2.1 Havainnoinnin toteutus

Valitsin havainnoinnin konsultointiprojektin toiseksi työtavaksi, koska projektin luonteen vuoksi johtoryhmän autenttisten ja luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen seuraaminen on mielestäni ehdottoman tärkeää projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Havainnoinnin avulla saan tietoa vuorovaikutuskäytänteiden toteutumisesta johtoryhmän kokouksissa ja tunnistan mahdollisia kehittämistä vaa-

tivista toimia. Kolmen kokouksen havainnot eivät yksistään kerro vuorovaikutuskäytännöihin liittyviä ongelmia, eivätkä organisaatioviestinnän haasteista. Sen sijaan kokoushavainnoilla pyrin lisäämään ymmärrystäni kokouksessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, päätöksenteosta ja viestintäkäytännöistä, jotka ovat olennaisia tarkasteltaessa organisaatioviestinnän tilaa ja toteutumista. Haastatteluista saatu aineisto antaa kuvan jäsenten omista näkemyksistä johtoryhmän vuorovaikutuksesta ja päätöksenteosta, mutta havainnoimalla näen, millaista kokousten vuorovaikutus todellisuudessa on. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 81) kuvaavat, haastattelut eivät tuo esille varsinaista käyttäytymistä vaan ilmiöihin ja asioihin liittyviä normeja. Havainnointi haastattelun tukena voi paljastaa tämän ristiriidan tai toisaalta haastattelu voi selventää käyttäytymistä. Havainnointi auttaa heidän mukaansa myös liittämään esimerkiksi haastattelumenetelmän paremmin kontekstiin, ja mahdollistaa asioiden näkemisen niiden oikeissa yhteyksissä.

Havainnointi kohdistui johtoryhmän kokouksissa vuorovaikutuksen, erityisesti päätöksentekoprosessin, tarkasteluun. Pohdin etukäteen tutkimuskirjallisuuden ja toimeksiantannon pohjalta relevantteja tarkastelun kohteita. Tarkastelin muun muassa jo iäkkään, mutta puheviestinnän tutkimuksessa paljon käytetyn vuorovaikutuksen prosessianalyysin määritellyjä toiminnanfunktioita (Bales 1951). Prosessianalyysissa ryhmän vuorovaikutusta tarkastellaan kahdentoista analyysikategorian avulla sen perusteella, millaisia viestinnänfunktioita ryhmän jäsenten puheenvuorot ilmentävät. Kategoriat on jaettu kolmeen tasoon: tehtävätason toiminnot sekä positiivisen ja negatiivisen sosioemotionaalisen tason toiminnot.

Ryhmän vuorovaikutuksen prosessianalyysin toiminnanfunktiot toimivat kokoushavainnointini pohjana soveltuvin osin siten, että kiinnitin havainnoissani huomiota esimerkiksi positiivisen sosioemotionaalisen tason toimintoihin, kuten tunnelman keventämiseen ja samanmielisyyden osoittamiseen, tehtävätason toimintoihin kuten tiedon jakamiseen ja ehdotusten tekemiseen sekä negatiivisiin sosioemotionaalisen tason toimintoihin, kuten erimielisyyden osoittamiseen. En siis kuitenkaan tehnyt varsinaista prosessianalyysia kokouksen puheenvuoroille, vaan ainoastaan johdin kategorioista havainnoin kohteita.

Lisäksi havainnoin päätöksentekoprosessin toteutumista ja systemaattisuutta päätöksenteon funktionaalisen teorian (Hirokawa 1983) esittämien päätöksentekoprosessin vaiheiden kautta. Teoria kuvaa, kuinka ryhmän laadukkaassa päätöksenteossa on esiinnyt-

tävä neljä toiminnanfunktiota, joita ovat ongelman yhteinen ymmärrys, vaihtoehtojen kehittäminen, vaihtoehtojen seurauksien kriittinen arviointi ja päätöksenteko (Hirokawa & Poole 1996, 56–57; Gouran & Hirokawa 1983; Gouran & Hirokawa 2003, 30).

Koko organisaatiolle järjestetyn henkilöstöinfon seuraamisella pyrin puolestaan hahmottamaan henkilöstöinfon nykyistä roolia johtoryhmän päätösten viestintäkanavana. Henkilöstöinfon havainnoinnissa seurasin edellisessä johtoryhmän kokouksessa päätettyjen asioiden viestinnän toteutumista.

Toteutin kokoushavainnoinnit kolmessa perättäisessä johtoryhmän kuukausittaisessa kokouksessa lokakuusta joulukuuhun syksyllä 2015. Syyskuun lopulla sovimme toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa, että tulen seuraamaan johtoryhmän lokakuun kokousta. Tuolloin aihe ei ollut vielä tarkoin rajattu ja ensimmäisen kokoushavainnoinnin tarkoitus oli auttaa aiheen rajauksessa ja kontekstin ymmärtämisessä. Kokouksen alkua toimeksiantajan yhteyshenkilö esitteli minut ja antoi minulle puheenvuoron esitellä asiani. Alustavasta aiheestani oltiin kiinnostuneita ja minulle esitettiin lisäkysymyksiä projektiani koskien, muun muassa aikataulutuksen osalta. Aiheeni saaman kiinnostuksen vuoksi projekti sai mielestäni hyvän alun ja vastaanoton. Koin myös johtoryhmän jäsenten olevan motivoituneita yhteistyöhön. Kokouksen jälkeen keskustelin muutaman jäsenen kanssa heidän toiveistaan työhön liittyen ja rajauksen hahmottamiseksi heidän ajatuksistaan viestintäkäytänteiden kehittämisen tarpeista. Toisessa kokouksessa aiheeni oli jo tarkoin rajattu ja havainnointikohteeni olivat täten tarkentuneet. Ennen kokousta johtoryhmän jäsenille toimitettiin työnäytteen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma sisälsi myös tutkijan vaitiolovelvollisuuden kirjallisesti.

Kokoukset kestivät 2 tunnista 3 tuntiin ja 10 minuuttiin. Kaksi ensimmäistä kokousta sijoittui työpäivän alkuun, aamulla kello 8.30 alkaen ja viimeinen iltapäivälle kello 13 alkaen. En kokenut tarpeelliseksi videoida tai nauhoittaa äänitettä kokouksista, sillä olin havainnoimassa vuorovaikutuksen ilmiötä puheviestinnän asiantuntijuudellani. Tarkoilla ilmaisuilla, asiasisällöillä ja toiminnan kuluilla ei ollut merkitystä konsultointiprojektin tavoitteiden kannalta, joten äänittäminen ei ollut tarpeen. Sen sijaan kirjoitin havainnoistani tarkat muistiinpanot käsin. Muistiinpanoja kertyi kolmesta kokouksesta yhteensä 15 A5-arkkia. Havainnointini keskittyi vuorovaikutuksen tarkasteluun, enkä kirjoittanut muistiinpanoja kokouksissa käsiteltävistä sisällöistä. Koska sisällöt ovat salaisia, eivätkä ne ole oleellisia projektin tavoitteiden kannalta, ei sisältöihin viitata lainkaan

tässä raportissa. Kokousten taltioinnin puuttuessa minulla ei ollut mahdollisuutta tarkastella tilanteita jälkikäteen, vaan nojasin ainoastaan omiin muistiinpanoihini. Vuorovai-
kutustilanteiden tulkinta välittömästi muistiinpanoihin monituntisissa kokouksissa oli
haasteellista, sillä tilanteet tapahtuivat nopeasti ja minun tuli seurata useaa henkilöä yh-
täaikaisesti samalla muistiinpanoja kirjoittaen.

Ennen kokouksia pyysin sähköpostitse tulevan kokouksen asialistan, joka oli laadittu
muutama päivä ennen kokousta. Vaikka kokoushavainnointit perustuivat pääosin vuo-
rovaikutuksen ja viestintäkäytänteiden tarkasteluun, seurasin samalla asialistan ja aika-
taulutuksen toteutumista. Asialistan avulla pystyin myös seuraamaan sitä, kuinka johto-
ryhmän keskustelu mahdollisesti rönsyili asialistan ulkopuolelle. Asialistalle voi esittää
käsiteltäviä asioita kuka tahansa jäsenistä, mutta viime kädessä asialistan, esitysjärjes-
tyksen ja asioille varatun ajan päättää puheenjohtaja yhdessä sihteerin kanssa. Näin ol-
len asialistasta pystyin tarkastelemaan sitä, miten puheenjohtaja priorisoi käsiteltäviä
asioita.

Kokoushuoneessa sijoituin saman pöydän äärelle, mutta hiukan erilleen johtoryhmästä.
Toimin ulkopuolisena observoijana, eli en osallistunut johtoryhmän kokoukseen millään
tavalla. Havainnointi ilman osallistumista on perusteltua silloin, kun halutaan aluksi
tutustua henkilöihin ja tilanteisiin ulkopuolisen tarkkailijan silmin (Metsämuuronen
2006, 117). Vastasin ainoastaan minulle esitettyihin kysymyksiin ja toisessa kokoukses-
sa kerroin projektini etenemisestä, sillä se oli merkattu asialistalle kohtaan ”muut asiat”.
Välillä minuun haettiin katsekontaktia. Esimerkiksi silloin, kun tunnelmaa kevennettiin
huumorilla ja kaikki nauroivat. Ensimmäisessä kokouksessa eräs johtoryhmän jäsen
korosti minulle erään erittäin arkaluontoisen asian salassapitovelvollisuutta. Koen, että
luottamus ei tuolloin ollut vielä syntynyt ja johtoryhmän jäsenet hiukan kiusaantuivat
läsnäolostani ja siitä, että kirjoitan muistiinpanoja havainnoistani. Johtoryhmän kokouk-
set ovat salaisia ja tiedostan myös sen, että ulkopuolisen seuraajan läsnäolo on harvi-
naista ja voi vaikuttaa jäsenten keskusteluun osallistumiseen. Viimeinen kokoushavain-
nointi joululomien alla oli ilmapiiriltään vapautunein, vaikkakin aikataulukiireistä joh-
tuen nopeampainen. Johtoryhmän jäsenet ottivat minuun paljon kontaktia ja useampi
halusi keskustella kanssani sekä projektiin liittyen että muutoin vain kokouksen jälkeen.
Haastattelut olivat jo suoritettut, joten osa halusi esimerkiksi tarkentaa jotain aiemmin
sanomaansa. Ajattelen, että luottamus oli vahventunut haastatteluiden myötä, joten lä-
hestyminen oli helpompaa kuin projektin alussa.

Kolmen kokoushavainnoinnin lisäksi tein yhden henkilöstöinfon havainnoinnin marras-kuussa, viikko toisen kokoushavainnoinnin jälkeen Henkilöstöinfo kesti 55 minuuttia. Koko organisaation henkilöstölle järjestetyn henkilöstöinfon seuraamisen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, kuinka ja kuka viestii johtoryhmän edellisen kokouksen päätök- sistä kuukausittaisessa henkilöstöinfossa ja millainen on henkilöstöinfon rooli päätösten viestinnässä. Halusin myös nähdä kuinka aktiivisesti henkilöstö osallistuu infotilaisuuksii- siin, joissa on tarkoitus tiedottaa tärkeistä koko organisaatiota koskevista asioista. Kir- joitin muistiinpanoja havainnoistani kolme A5-arkkia. Koska kokoushavaintojen vuoro- vaikutuksen tarkastelun sijaan halusin tarkastella sisältöjen ja päätöksistä tiedottamisen toteutumista käytännössä henkilöstöinfossa, ei vuorovaikutuksen tarkastelu ollut ha- vaintojeni keskiössä. Kirjoitin kyllä muistiinpanoja henkilöstön kysymys- ja keskustelu- aktiivisuudesta, mutta pääasiassa vertasin kokouksessa käsiteltyä asialistaa henkilös- töinfossa käytyihin asioihin. Koska muistiinpanoni kokouksesta olivat kokoussisällöllii- sesti hyvin puutteellisia, pyysin saada nähtäväkseni kokouksesta laaditun muistion. Se ei kuitenkaan ollut vielä valmis, joten nojasin henkilöstöinfossa muistiini ja muistiin- panoihini. Henkilöstöinfosta kirjoittamani muistiinpanot eivät varsinaisesti ole projekti- ni aineistoa, vaan havainnointi auttoi minua tutkijana ymmärtämään toimintaympäris- töä, henkilöstöinfoa tiedottamisen foorumina sekä vuorovaikutuskäytänteiden tilaa ja toteutumista.

3.2.2 Haastatteluiden toteutus

Valitsin projektin toiseksi työtavaksi haastattelun, koska kohdejoukon omien kokemus- ten ja käsityksien ymmärtäminen ja toimeksiantajien äänen kuuluminen on konsultoin- tiprojektin luonteen vuoksi olennaista. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 35) korostavat, ihminen on nähtävä tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, jolle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita omin sanoin mahdolli- simman vapaasti. Haastatteluilla pyrin ymmärtämään mitkä ovat johtoryhmän jäsenten omat käsitykset viestinnällisistä haasteistaan ja kuinka he merkityksentävät kokousten vuorovaikutusta ja päätöksentekoa. Lisäksi haastattelut mahdollistavat kysyä ja ymmär- tää johtoryhmän jäsenten henkilöstöviestintään sitoutumista ja toteutumista. Havain- noimalla pääsin vallitsevien vuorovaikutuskäytänteiden äärelle ja haastattelut puoles-

taan valottivat menneitä tapahtumia, sopimuksia ja vuorovaikutuskäytänteiden muodostumista.

Vaihtoehtona haastatteluille olisi voinut olla kirjallinen avoin kyselylomake. Kuitenkin johtoryhmän jäsenten eli organisaation johdon kiireelliset aikataulut eivät todennäköisesti olisi antaneet myöten työlälle kyselylle ja lisäksi koen, että sitoutuminen ja motivaatio vastaamiseen eivät olisi olleet yhtä korkeita kuin kasvokkaishaastattelussa, jonka ovat myös Hirsjärvi ja Hurme (2015, 36) todenneet. Haastattelu mahdollisti myös jatkokysymysten esittämisen, jolloin minulla oli mahdollisuus tarttua vastaajien sanomisiin ja kumpuaviin ilmiöihin välittömästi. Haastattelutilanne oli keskustelunomainen, joka rohkaisi haastateltavia avautumaan ajatuksistaan helpommin tiukan strukturoidun kyselylomakkeen sijaan.

Päädyin haastattelemaan kaikkia johtoryhmän kahdeksaa jäsentä, myös sihteerä siitä huolimatta ettei hän osallistu kokouksessa käytyihin keskusteluihin. Koska selvitan päätöksistä viestimistä organisaatiolle, on sihteerin laatima kokousmuistio hyvin olennainen henkilöstöviestinnän väline. Sen vuoksi halusin kuulla myös sihteerin näkemyksiä haastatteluteemoista. Toteutin haastattelut joulukuun kolmannella viikolla. Lähestyin jokaista johtoryhmän jäsentä sähköpostitse noin kuukautta ennen haastattelujen toteutusta, jossa ehdotin heille sopivia haastatteluajkoja. Aineistonkeruun aikataulua projektin alussa laatiessani arvelin yhdeksi haasteeksi johtoryhmän jäsenten kiireelliset aikataulut ja vaikeudeksi yhteisen haastatteluajan sopimisen. Kaikkien kahdeksan haastateltavan kanssa saimme yllättävänkin hyvin aikataulut sopimaan joulunalusviikolle. Heidän pyynnöstään haastattelut piti aikataulullisesti pitää tiiviinä, joten haastatteluille varattiin jokaiselle tunti aikaa.

Ennen haastatteluiden alkua lähetin kaikille yhteisen sähköpostin (ks. liite 1), jossa kerroin haastatteluun valmistautumisesta, alustavista teemoista ja tutkittavien oikeuksista. Näin minun ei tarvinnut kertoa niitä asioita varsinaisen haastattelun alussa ja aikaa jäi enemmän keskustelulle varsinaisista haastatteluteemoista. Haastattelujen teemat on perusteltua antaa etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi, jotta haastateltava voi valmistautua ja antaa siten mahdollisimman paljon tietoa itse haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastatteluteemoiksi valikoituivat kokoushavaintojeni ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta 1) johtoryhmän tavoite, 2) johtoryhmän vuorovaikutus, 3) johtoryhmän päätöksenteko ja 4) henkilöstöviestintä. Teemahaastattelulla pääsen käsiksi yk-

silön kokemuksiin, ajatuksiin, uskomuksiin ja tunteisiin kyseisistä aiheista. Metodissa korostetaan ihmisten tulkintoja ja asioille antamia merkityksiä, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Teemojen alle sijoitettavia alateemoja ja kysymyksiä ohjasivat tutkimuskirjallisuus, vuorovaikutuksen analysointimenetelmät ja puheviestinnän teoriat. Johtoryhmän jäsenten määritelmällä johtoryhmän tavoitteista pystytään tarkastelemaan heidän käsityksiään johtoryhmätoiminnan perustasosta. Jäsenten vastausten vertailun avulla voi selvittää erilaisia käsityksiä perustehtävästä ja se voi mahdollisesti antaa konsultille viitteitä vuorovaikutuksellisista kehityskohteista (Bell & Nadler 1985, 155–156). Johtoryhmän vuorovaikutus -osion kysymyksiä ohjasi Balesin 1950-luvulla kehittämä vuorovaikutuksen prosessianalyysi (IPA) ja johtoryhmän päätöksenteko -osion kysymyksiä Hirokawan 1980-luvulla luoma päätöksenteon funktionaalinen teoria. Vuorovaikutuksen prosessianalyysissä tutkitaan ryhmän jäsenten toimintoja sen perusteella, ovatko ne positiivisia sosioemotionaalisen tason, tehtäväkeskeisiä, ajatusten tai mielipiteiden esittämiseen tai hakemiseen liittyviä vai negatiivisia sosioemotionaalisen tason toimintoja (ks. Bales 1951; Valkonen & Laapotti 2011; Valkonen & Mikkola 2000). Johdin kysymyksiä johtoryhmän vuorovaikutuksesta näiden tasojen alle sijoittuvista valmiiksi määritellyistä (ks. Valkonen & Mikkola 2000, 92–93) kahdestatoista toiminnosta, esimerkiksi miten kokouksessa ilmaistaan erimielisyyttä ja samanmielisyyttä, haetaanko kokouksessa mielipiteitä ja ehdotuksia ja kuinka konflikteja käsitellään. Vaikka IPA on yksilölähtöinen kvantitatiivinen vuorovaikutuksen analyysimenetelmä (Valkonen & Laapotti 2011, 52), tarjoaa sen määrittelemät toiminnanfunktiot hyvän lähestymistavan ryhmän jäsenten toimintatapojen ja roolien kytkeytymisen ymmärtämiseen johtoryhmän toiminnan tasolle.

Päätöksenteko-osiossa kysyin johtoryhmän jäseniltä kysymyksiä Hirokawan 1980-luvulla luoman päätöksenteon funktionaalisen teoriaa mukailleen. Teoria kuvaa, että ryhmän laadukkaassa päätöksenteossa on esiinnyttävä neljä toiminnanfunktiota, joita ovat ongelman yhteinen ymmärrys, vaihtoehtojen kehittäminen, vaihtoehtojen seurauksien kriittinen arviointi ja päätöksenteko (Hirokawa & Poole 1996, 56–57; Gouran & Hirokawa 1983; Gouran & Hirokawa 2003, 30). Kysyin johtoryhmän jäseniltä muun muassa siitä, kuinka päätökset syntyvät, ovatko päätöstä vaativat ongelmat selkeitä, kuka tekee päätösehdotukset ja kuinka päätösvaihtoehtoja arvioidaan. Teorian mukailemien kysymysten avulla tavoitin johtoryhmän jäsenten käsityksiä päätöksentekoprosessin selkey-

destä. Viimeinen teema henkilöstöviestinnästä nousi konsultointitoimeksiannosta. Tee-
man kysymysten avulla pyrin selvittämään johtoryhmän jäsenten sitoutumista henkilös-
töviestintään ja heidän käsityksistään sen haasteista sekä kehittämiskohteista. Pyysin
heitä esimerkiksi arvioimaan johtoryhmän henkilöstöviestintää ja omia tapojansa toteut-
taa johtoryhmäviestintää alaisille.

Ennen haastatteluja suoritin koehaastattelut. Koehaastatteluun minulla oli mahdotonta
saada johtoryhmän jäseniä vastaavia henkilöitä, sillä lähipiirissäni ei ole johtoryhmään
kuuluvia. Suoritin koehaastattelun opiskelutoverilleni ja toisen alan ystävälleni, jonka
jälkeen muokkasin vielä haastattelurungon kysymysten asettelua ja aikataulutusta, jos-
kin se oli haastavaa vastauksien ollessa täysin kuvitteellisia.

Varsinaisten haastatteluiden kesto vaihteli 20 minuutin ja tunti 12 minuutin välillä, kes-
kimääräisen pituuden ollessa noin 45 minuuttia. Lyhyin 20 minuutin haastattelu johtui
erään haastateltavan tärkeästä päällekkäisestä työtehtävästä, josta sain tiedon haastatte-
lun alkaessa. Jouduin hänen osaltaan soveltamaan haastattelurunkoa aikatauluongelmien
vuoksi, mutta sain mielestäni riittävät tiedot lyhyessäkin ajassa. Myös sihteerin haastat-
telun osalta muokkasin haastattelurunkoa koskemaan suurelta osin hänen työnkuvaansa,
eli muistion kirjoittamista ymmärtääkseni siihen liittyviä haasteita. Sovin jokaisen kans-
sa haastattelun loputtua erikseen, että voin palata tarkentavin tai lisäkysymyksin myö-
hemmin sähköpostitse ja että heillä on siihen myös mahdollisuus. Haastattelut toteutet-
tiin organisaation tiloissa johtoryhmän jäsenten työaikana. Kirjoitin litteraatit nauhurin
avulla lähes sanatarkasti ja niistä tuli yhteensä 32 A4-arkkia, kirjasinkoolla 12.

3.2.3 Aineiston analyysi

Sekä havainnointi- että haastatteluaineiston analyysin toteutin aineistolähtöisen analyys-
sin välineitä käyttäen. Aineistolähtöisellä analyysitavalla pyritään saamaan kuvaus ilmi-
östä mahdollisimman tiiviissä ja yleisessä muodossa, josta tutkijan on mahdollista tehdä
johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Vertailin havainnointiaineistoa haastat-
teluaineistoon, mutta en varsinaisesti analysoinut havainnointiaineistoa samoin tavoin
kuin haastatteluaineistoa, koska havainnointi aineistonkeruumenetelmänä oli lähinnä
haastatteluiden tukena ja kontekstin ja haastattelurungon hahmottamisen välineenä.
Haastatteluaineiston ryhmittelin litteraattien ja haastattelussa läpikäytyjen teemojen

mukaisesti. Poimin neljän teeman aineistosta keskeisiä avainsanoja ja vertailin johtoryhmän jäsenten vastauksia toisiinsa, ymmärtääkseni samankaltaisten ja eriävien käsityksien suhdetta. Sain vertailun avulla tietoa siitä, mitkä vuorovaikutuskäytänteet ovat toimivia nykyisellään ja mitkä mahdollisesti kaipaavat kehitystä.

Tämän projektiosuuden tuloksiin nostin ainoastaan sellaiset aineistoanalyysin havainnot, jotka korostuivat johtoryhmän jäsenten haastatteluissa. En siis nostanut esille yksittäisiä kokemuksia, koska konsultointitoimeksianto huomioiden yksittäisten kokemusten sijaan merkittävämpää on saada käsitys johtoryhmässä vallitsevista useamman jäsenen kokemuksista. Tuloksissa käytetyt sitaatit ovat näin ollen esimerkkinä useamman jäsenen ajatuksista yhden jäsenen esittämänä. Aineistosta on myös jätetty huomiotta sellaiset asiat, jotka eivät ole toimeksiannon pohjalta merkityksellisiä huomioida.

OSA 2 JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI

4 PROJEKTISUUNNITELMA

Projektisuunnitelma esitetään tässä luvussa sellaisenaan kuin se on toimitettu toimeksiantajalle projektin alkaessa, pois lukien alkuperäisessä tiedostossa ollut kirjallisuusluettelo, joka on yhdistetty koko pro gradu -tutkielman kirjallisuusluetteloon.

Otsikko: Johtoryhmän päätöksistä viestiminen organisaatiolle

Projektisuunnitelma organisaation johtoryhmälle

13. marraskuuta 2015

Toimeksiantaja:

X

Projektin toteutus:

Sarianna Halonen, medianomi (amk), fil. yo, Jyväskylän yliopisto, puheviestintä

Konsultointiprojektin tausta

Yhteistyö projektin toteuttajan ja toimeksiantajan välillä alkoi konsultointiprojektin tiimoilta syyskuussa 2015. Aiemmin kohdeorganisaatiolle oli toteutettu henkilöstökysely koskien sisäisen viestinnän tilaa. Kyselyn pohjalta oli laadittu sisäisen viestinnän ohjeistus, joka koski lähinnä viestintäkanavien käyttöä ja tiedostopalvelimen ja kalentereiden päivittämisohjeita. Kyselyssä henkilöstöltä tiedusteltiin myös tyytyväisyyttä esimiehiltä alaisille kohdistuvan tiedon kulusta. Vastauksista ilmeni tyytymättömyys tiedonkulun sujuvuuteen. Tulokset antavat viitteitä johtoryhmän tiedottamisen ja päätösten jalkauttamisen tehostamisen tarpeesta, mutta kyselytuloksia itsessään ei voida pitää projektin alkamisen syynä.

Projektin yhteyshenkilöinä ovat toimineet markkinointipäällikkö ja henkilöstöasiantuntija. Heidän pyynnöstään johtajan ajatukset huomioiden muodostui toimeksianto: organisaation johtoryhmän päätöksistä viestiminen henkilöstölle – hyvien ja kehittämistä kaipaavien vuorovaikutuskäytänteiden tunnistaminen ja kehittäminen. Projekti alkoi lokakuussa, jolloin Sarianna Halonen vieraili johtoryhmän kokouksessa kartoittaakseen

projektissa huomioitavia näkökulmia. Tämän jälkeen projektin aihiota ja sisältöä tarkennettiin edelleen yhteistyössä.

Johtoryhmän ja työyhteisön viestinnän kehittämällä pyritään organisaation tehokkuuden lisäämiseen ja menestyksen edistämiseen (Hulkkonen 2004, 10). Organisaation vuorovaikutuskäytännöt ja niitä ohjaavat rakenteet heijastuvat niin työntekijöiden kuin johdon toiminnan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja yhteistyöhön. Rakenteet vahvistuvat aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Laapotti & Mikkola 2015, 51).

Kun rakenteita tunnustetaan ja tehdään tietoiseksi, on niitä mahdollista kehittää vuorovaikutuskäyttämisen tasolla toimintaa parantaakseen. Haittaavien rakenteiden muuttaminen vaatii tietoisuuden lisäksi organisaation jäseniltä aktiivista toimijuutta (Laapotti & Mikkola 2015, 51). Siksi raportoinnin ja kehittämis ehdotusten luovuttamisen jälkeen vastuu ehdotusten käyttöönotosta tai toiminnan kehittämisestä on lopulta johtoryhmällä itsellään. Projektin tulokset tarjotaan johtoryhmälle ”työkaluksi”, jota he voivat halutesaan hyödyntää kokonaan tai osittain jatkotoiminnassaan.

Kun johtoryhmän työskentelyä halutaan kehittää, tulee kehittää sen vuorovaikutusta (Mikkola ym. 2014, 222). Sen vuoksi myös johtoryhmän kokouksissa tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelu on olennaista viestinnän tilaa ymmärtääkseen. Työryhmien ja -tiimien vuorovaikutuksen tutkiminen on ollut tutkijoiden kasvava kiinnostuksen kohde viime vuosina (Zorn & Tompson 2002, 253). 2000-luvun alussa johtoryhmiin kohdistuva tutkimus oli vielä vähäistä, mutta sittemmin hallinnollisten ryhmien tutkimus on kasvattanut suosiotaan. Siitä huolimatta, että myös puheviestinnän tutkimuskentällä johtoryhmätutkimus on lisääntynyt viime vuosina (ks. esim. Mikkola ym. 2014; Hedman & Valo 2015), on perusteelliselle johtoryhmän vuorovaikutuksen tutkimiselle kvalitatiivisin menetelmin tarvetta (Hedman & Valo 2015, 1013).

Projektin tavoite

Tämän projektin tavoitteena on tunnistaa organisaation johtoryhmätyöskentelyyn kytkeytyviä vuorovaikutushaasteita, erityisesti henkilöstöviestintään liittyen, ja esittää viestintään kohdistuvia kehittämis ehdotuksia.

Projektin tavoitteeseen pyritään perehtymällä johtoryhmän kokousvuorovaikutukseen ja henkilöstöinfossa toteutuvaan viestintään sekä lisäksi kartoitetaan johtoryhmän jäsenten

omia arvioita ja ajatuksia viestinnällisistä haasteista ja käytänteistä. Lisäksi selvitetään mahdollisesti alaisten kohdistamia odotuksia johtoryhmän viestinnälle. Tilanneselvityksen lisäksi projektissa tarjotaan konkreettisia ehdotuksia viestintäkäytänteiden parantamiseksi ja tehostamiseksi.

Toteutus suunnitelma

Projektissa kerätään haastattelu ja havainnointiaineistoja. Haastateltavina ovat jokainen johtoryhmän jäsen erikseen. Haastattelut äänitetään myöhempää tarkastelua varten.

Havainnointi kohdistuu johtoryhmän kokouksissa vuorovaikutuksen tarkasteluun. Havainnointiin kuuluu yhteensä kolme kokousta. Kokouksia ei ole tarpeen taltioida. Havainnoin myös mahdollisesti johtoryhmässä päätettyjen asioiden viestinnän toteutumista organisaation henkilöstöinfossa hahmottaakseni viestinnän nykytilaa ja käytänteitä.

On myös mahdollista, että ymmärtääkseni johtoryhmän viestintään kohdistuvia odotuksia ja kehittämissuhteita teetan tiiviin kyselyn henkilöstön edustajille. Henkilöstölle toteutetun kyselyn toteuttaminen päätetään saatujen haastatteluaineistojen perusteella.

Aikataulu

Projektin ositus	marraskuu	joulukuu	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
	-15	-15	-16	-16	-16
Projektin suunnittelu					
Havainnointi					
Haastattelut jory					
Analyysi ja raportointi					
Projektiraportin luovutus					Viim. 15.3.

Aikataulusuunnitelma on suuntaa antava. Havainnointiin sisältyy kolmen johtoryhmän kokouksen ja yhden henkilöstöinfon seuraaminen. Viimeinen kokoushavainnointi tapahtuu 17. joulukuuta ja henkilöstöinfon havainnointi toteutunee myös joulukuussa. Suurimman haasteen aikataulun toteutumiselle luo haastatteluaineiston kerääminen. Koska haastateltavana ovat kaikki johtoryhmän jäsenet (8), vaatii niiden toteutusaikataulu joustoa. Pyrin saamaan haastattelut valmiiksi joulukuun aikana, mutta joululomien ja haastateltavien todennäköisesti kiireisten aikataulujen vuoksi voi olla mahdollista, että aineisto on kerätty lopullisesti vasta vuoden 2016 tammikuussa. Lisäksi pidän vielä mahdollisuuden henkilöstökyselyn toteuttamiselle, jonka päätän lopulta kerätyn

haastatteluaineiston perusteella. Jos kysely näyttää tarpeelliselta, se toteutetaan tammi-kuun loppupuolella. Organisaatiolle toteutetun raportin ja ohjeistuksen pyrin luovuttamaan viimeistään 15. maaliskuuta.

Projektin raportointi

Toimeksiantajalle luovutetaan projektin raportti aikataulun mukaisesti viimeistään 15. maaliskuuta. Raportissa esitetään projektin tulokset eli aineistoista tehdyt havainnot viestintähaasteisiin liittyen ja niiden pohjalta laaditut kehittämissuositukset. Raportin lisäksi toimeksiantajalle annetaan toteuttajan arvio projektin onnistumisesta. Toimeksiantajan niin halutessa, toteuttaja voi tulla raportoimaan tuloksista ja kehittämissuosituksista suullisesti johtoryhmälle tai osalle siitä maaliskuun aikana.

Vastuunjako

Projektin tiedotusvastuu organisaation henkilöstölle ja tutkimusjoukolle on toimeksiantajilla. Sarianna Halosen vastuulla on projektin etenemisen tiedottaminen toimeksiantajalle, aikatauluissa pysyminen ja lopullisen projektiraportin toimittaminen tuloksineen yhteistyötaholle.

Luottamuksellisuus

Toimeksiantajaa pyydetään toimittamaan tutkijalle hänen tarvitsemansa materiaalit (johtoryhmän kokouspöytäkirjat yms.) täysin luottamuksellisesti. Tutkijaa sitoo täydellinen vaitiolovelvollisuus. Aineistoja ei käytetä eikä luovuteta muihin kuin tutkimustarkoituksiin. Projekti on osa Sarianna Halosen pro gradu –tutkielmaa. Tutkielmassa esitetään projektin tausta, aikataulu, toimeksiantajalle laadittu projektin raportti ja projektin arvioinnin kuvaus. Pro gradu –tutkielma on valmistuessaan julkisesti saatavilla verkossa Jyväskylän yliopiston vaatimusten mukaisesti. Raportista kuitenkin häivytetään täysin toimeksiantajan tunnistettavuus, eli toimeksiantajan nimeä ei mainita laisinkaan.

5 RAPORTTI

KONSULTOINTIPROJEKTIN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

X johtoryhmälle maaliskuussa 2016

Sarianna Halonen

Viestintätieteiden laitos

Puheviestintä

Jyväskylän yliopisto

Tämä konsultointiprojektin tuloksena tuotettu raportti on osa pro gradu –tutkielmaani. Saatte pro gradu –tutkielmani kokonaisuudessaan käyttöönnne toukokuussa, josta näette konsultointiprojektin taustoituksen, perusteellisemman projektin toteutuksen kuvauksen ja pro gradu –tutkielman arvioinnin ja pohdinnan.

5.1 Johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen kuvaus

Konsultointiprojektin toteutus jakautuu seuraaviin vaiheisiin:

Elokuu 2015	Yhteistyön aloitus, ensimmäiset yhteydenotot
Syyskuu 2015	Konsultointiaiheen hahmottaminen toimeksiantajan kanssa
Lokakuu 2015	Johtoryhmäkontekstiin perehtyminen, 1. kokoushavainto, aiheen rajaus, projektisuunnitelman laatiminen
Marraskuu 2015	Henkilöstöinfon ja 2. kokouksen havainnointit ja haastattelurungon hahmottelu
Joulukuu 2015	3. kokoushavainnointi, haastattelurungon testaus ja muokkaaminen sekä haastatteluiden toteutus ja litterointi
Tammikuu 2016	Haastatteluaineiston analyysi, johtoryhmän kehittämisprojektin raportin kirjoittaminen
Helmikuu 2016	Johtoryhmän kehittämisprojektin raportin kirjoittaminen
Maaliskuu 2016	Raportin luovutus yhteistyöyritykselle
Huhtikuu 2016	Tulosten esittely johtoryhmälle, palautteen saaminen ja projektin lopettaminen

Yhteistyömme alkoi elokuussa 2015, kun tiedustelin mahdollisuuksiani toteuttaa pro gradu -työni konsultointina organisaatioonne. Markkinointipäällikkö ja henkilöstöasiantuntija esittivät minulle alustavan toimeksiannon aihion, joka oli johtoryhmän henkilös-

töviestinnän kehittämisen tarve ja päätösten viestimisen ja jalkauttamisen haasteet. Lopullinen aihe, johtoryhmän päätöksenteko ja päätöksistä viestiminen organisaatiolle, muotoiltiin yhteistyössä lisäksi johtajan kanssa.

Konsultointiprojektin toteutuksessa ja analysoinnissa olen käyttänyt kvalitatiivisia eli laadullisia työtapoja. Aineisto koostuu kolmen (3) johtoryhmän kokouksen ja yhden (1) henkilöstöinfon havainnoista ja kahdeksasta (8) teemahaastattelusta. Lisäksi minulla on ollut käytössäni kaikki vuoden 2015 aikana laaditut johtoryhmän kokousmuistiot ja johtoryhmästä lokakuussa 2015 laadittu prosessikuvaus. Aineisto on kerätty vuoden 2015 lopulla, loka-joulukuun aikana. Kahdella menetelmällä saavutetun aineiston avulla pyrin saamaan käsityksen viestinnän tilasta, kokoustyöskentelyyn ja henkilöstöviestintään liittyvistä vuorovaikutushaasteista sekä johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisista käsityksistä viestinnän toteutumisesta, haasteista ja merkityksestä. Toteutin kaksi kokoushavainnointia ja henkilöstöinfon havainnoinnin ennen haastatteluja ymmärtääkseni johtoryhmäkontekstia ja kokouksissanne tapahtuvaa vuorovaikutusta ja päätöksentekoa.

Tutkimuksen toteutuksessa hyödynsin päätöksenteon funktionaalista teoriaa (Hirokawa 1983) sekä vuorovaikutuksen prosessianalyysia (Bales 1951). Kokoushavainnointia suunniteltaessa pohdin etukäteen tutkimuskirjallisuuden ja toimeksiannon pohjalta relevantteja tarkastelun kohteita. Tarkastelin muun muassa jo iäkkään, mutta puheviestinnässä runsaasti käytetyn ryhmän vuorovaikutuksen prosessianalyysin sisältämiä toiminnanfunktioita (Bales 1951). Prosessianalyysissa ryhmän vuorovaikutusta tarkastellaan kahdentoista analyysikategorian avulla sen perusteella, millaisia viestinnänfunktioita ryhmän jäsenten puhevuorot ilmentävät. Kategoriat on jaettu kolmeen tasoon: tehtävätason toiminnot sekä positiivisen ja negatiivisen sosioemotionaalisen tason toiminnot.

Ryhmän vuorovaikutuksen prosessianalyysin toiminnanfunktiot toimivat kokoushavainnointini pohjana soveltuvin osin siten, että kiinnitin havainnoissani huomiota esimerkiksi positiivisen sosioemotionaalisen tason toimintoihin, kuten tunnelman keventämiseen ja samanmielisyyden osoittamiseen, tehtävätason toimintoihin kuten tiedon jakamiseen ja ehdotusten tekemiseen sekä negatiivisiin sosioemotionaalisen tason toimintoihin, kuten erimielisyyden osoittamiseen.

Lisäksi havainnoin päätöksentekoprosessin toteutumista ja systemaattisuutta päätöksenteon funktionaalisen teorian (Hirokawa 1983) esittämien päätöksentekoprosessin vaiheiden kautta. Teoria kuvaa, kuinka ryhmän laadukkaassa päätöksenteossa on esiinnyt-

tävä neljä toiminnanfunktiota, joita ovat ongelman yhteinen ymmärrys, vaihtoehtojen kehittäminen, vaihtoehtojen seurauksien kriittinen arviointi ja päätöksenteko (Hirokawa & Poole 1996, 56–57; Gouran & Hirokawa 1983; Gouran & Hirokawa 2003, 30).

Muistiinpanoja kertyi kolmesta kokouksesta yhteensä 15 A5-arkkia. Havaintoni toimivat myös haastattelurungon laatimisen apuna, sillä sain havainnoinnin avulla viitteitä siitä, mitkä toimet voisivat olla kehittämistä vaativia. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2015 kolmannella viikolla. Haastatteluteemoiksi valikoituivat kokoushavaintojeni ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta 1) johtoryhmän tavoite, 2) johtoryhmän vuorovaikutus, 3) johtoryhmän päätöksenteko ja 4) henkilöstöviestintä. Teemojen alle sijoitettavia kysymyksiä ohjasivat tutkimuskirjallisuus, vuorovaikutuksen analysointimenetelmät ja puheviestinnän teoriat, kuten edellä mainitut vuorovaikutuksen prosessianalyysi ja päätöksenteon funktionaalinen teoria. Haastatteluiden keskimääräinen pituus oli 45 minuuttia. Kirjoitin litteraatit nauhurin avulla lähes sanatarkasti ja niistä tuli yhteensä 32 A4-arkkia, fonttina Times New Roman, kirjasinkokona 12 ja rivivälinä 1.

Aineistoanalyysin toteutin aineistolähtöisesti. Vertailin havainnointiaineistoa haastatteluaineistoon, mutta en varsinaisesti analysoinut havainnointiaineistoa samoin tavoin kuin haastatteluaineistoa, koska havainnointi aineistonkeruumenetelmänä oli lähinnä haastatteluiden tukena ja kontekstin ja haastattelurungon hahmottamisen välineenä. Tuloksiin nostin ainoastaan sellaiset aineistohavainnot, jotka korostuivat haastatteluissanne. En siis nostanut esille yksittäisiä kokemuksia, koska yksittäisten kokemusten sijaan merkittävämpää on saada käsitys johtoryhmässänne vallitsevista useamman jäsenen kokemuksista. Tuloksissa käytetyt sitaatit ovat näin ollen esimerkkinä useamman jäsenen ajatuksista yhden jäsenen esittämänä.

5.2 Johtoryhmän kehittämisprojektin tulokset

Seuraavassa esitän kehittämisprojektissa tekemiäni havaintoja koskien johtoryhmän tavoitetta, kokousten vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja henkilöstöviestintää.

5.2.1 Johtoryhmän tavoite

Johtoryhmän jäsenet kuvasivat johtoryhmän tärkeintä tavoitetta lähes samoin sanoin. Johtoryhmän tärkeimmiksi tehtäviksi jäsenet näkevät strategian (nykyisen toimenpideohjelman) ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteuttamisen ja organisaation suurten linjausten määrittämisen, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan.

Saada järkevä, tehokas toiminta aikaan organisaatioon ja toteutetaan meidän strategiaa. Pyritään saavuttamaan olemassa olevilla resursseilla maksimaalinen tulos näihin strategiisiin tavoitteisiin nähden, se on meidän johtoryhmän tärkein tehtävä. (H2)

Vaikka johtoryhmän jäsenet kuvasivat haastatteluaineistossa johtoryhmän tärkeintä tavoitetta samansuuntaisesti, nousee haastatteluaineistosta joidenkin osalta epäilyjä siitä, onko johtoryhmän tehtävä muille jäsenille selkeä. Myös eräessä kokoustilanteessa puheenjohtaja puuttui kokouksen keskusteluun ja muistutti jäseniä johtoryhmän tärkeimmästä tehtävästä: ei ajaa vain oman yksikön asioita, vaan tavoitella päätöksenteossa ja toiminnassa koko organisaation etuja. Ryhmän keskustelu yhteisistä tavoitteista voisi olla tarpeen, sillä vastaavia tilanteita kuvattiin olleen aiemminkin.

Ilmeisesti johtoryhmän tehtävä ei ole kaikille selvä. Varmaan näitä tilanteita on ollut ennenkin. Johtaja onneksi tunnistaa heti, milloin vedetään omaan pussiin. Meidän jäsenten tulee tuoda oman yksikön tärkeät asiat johtoryhmään, mutta ei niitä jääräpäisesti jyräämällä saa ajaa. (H1)

Johtoryhmän jäsenet eivät korostaneet päätöksentekoa johtoryhmän tärkeimpänä tehtävänä. Saatoinkin kuitenkin päätellä, että päätöksenteko sisältyi jäsenten laajempaan kuvailuun, kuten ”johtaa tätä organisaatiota, siten että strategia toteutuu”, ”resursseista ja taloudesta sopiminen” ja ”johtoryhmänä käsitellään isoja linjoja”. Ajattelen, että päätöksenteko on se tapa, jolla johtoryhmän jäsenten kuvaamat toiminnanfunctiot on mahdollista toteuttaa.

Johtoryhmän jäsenet näkevät johtoryhmällä olevan merkittävä rooli päätösten jalkauttamisessa ja toimeenpanossa organisaatiossa. Useat totesivat sen mahdollistuvan hyvän tiedonkulun ja vastuullisen henkilöstöviestinnän kautta. Kuitenkin vain osa mainitsi henkilöstöviestinnän johtoryhmän tärkeäksi tehtäväksi.

Useimpien haastateltavien puheissa nousi voimakkaasti esille myös kokouksissa tapahtuvan kollegiaalisen tuen saamisen tärkeys ja kokemusten vaihto jäsenten kesken. Johtoryhmän jäsenet kokevat kokoukset foorumina, jossa voidaan luottamuksellisesti ja avoimesti keskustella muun muassa henkilöstöasioista. Nähdäkseni luottamuksellisista henkilöstöasioista keskusteleminen on mahdollista vain johtoryhmän kokouksissa, sillä

laajennettuun johtoryhmään kuuluu laajemmin organisaation henkilöstöä. Kollegiaalisen tuen ja mielipiteiden saamisen merkitys korostuu joidenkin johtoryhmän jäsenten mukaan erityisesti haastavien henkilöstöasioiden käsittelyssä. Kokoushavaintoni ovat jäsenten kokemusten kanssa samansuuntaisia. Havaitsin, että useissa tilanteissa johtoryhmän jäsenet kysyivät neuvoa ja menettelytapoja oman yksikkönsä ajankohtaisissa henkilöstöasioissa kollegiaalista tukea saadakseen. Esimerkiksi kuinka kertoa alaiselle työn loppumisesta tai työnkuvan muutoksesta, kun päätösprosessi oli vielä kesken ja alainen oli tiedustellut asiaa.

5.2.2 Johtoryhmän kokousten vuorovaikutus

Johtoryhmän jäsenet kokivat kokousten vuorovaikutuksen ja toiminnan parantuneen huomattavasti johtoryhmän aloituksesta. Parantumisella jäsenet kertoivat tarkoittavan keskusteleavuuden lisääntymistä ja omien näkemysten rohkeampaa esittämistä.

Vuorovaikutus on paikoitellen hyvinkin keskustelevaa ja jos ei keskusteltavaa, tai ei herätä tarpeeksi intohimoa, niin toteavaa. Ehkä keskustelevaa on tullut siihen hiljalleen enemmän. Ihmisten oman toiminnan haltuunotto ja itsevarmuus näkyy siinä, että keskustelua on syntynyt puolesta ja vastaan. (H4)

Myös vaikeista asioista puhuminen on useamman jäsenen mukaan helpottunut viime vuosista, vaikkakin toiminnan kehittämiskohteita tunnistettiin yhä olevan.

Tänä päivänä uskalletaan kertoa asioita. Me johtoryhmän jäsenet tunnetaan toisemme, pystymme ottamaan asiat esille, mitä täytyy ottaa esille. Jory työskentelyssä on vielä kehitettävää. (H3)

Jotkut johtoryhmän jäsenistä kertoivat myös tilanteista, joissa vuorovaikutus ja keskustelu ovat ryhmän kesken vähäistä. Heidän mukaansa on ollut useasti esimerkiksi kokoustilanteita, joissa jäsenet esittävät asiaansa ainoastaan johtajalle hänen mielipiteitä kaitakseen ryhmäläisten sijaan. Sama havainto suhteellisen vähäisestä ryhmätason vuorovaikutuksesta on tehty myös muissa johtoryhmätutkimuksissa (ks. Laapotti & Mikko-la 2016; Erkkilä 2012). Voi siis olla, että dialoginen keskustelu on johtoryhmissä tyypillistä. Näissä yhden jäsenen ja puheenjohtajan välisissä dialogisissa tilanteissa osa haastattelemani johtoryhmän jäsenistä kertoi kuuntelevansa, mutta tuntevansa itsensä ulkopuoliseksi tai jopa turhautuneiksi. Usean haastateltavan mukaan johtoryhmään tuotavia asioita olisi syytä miettiä tarkemmin siltä kannalta, tarvitsevatko kyseiset asiat johtoryhmän käsittelyn. Kokouksissa ilmeni myös ajoittain vähäistä keskustelua ja jäsenten osallistumisen epätasapainoisuutta. Havaintojeni perusteella kokoukset sisältävät paljon tiedonjakoa, jossa esimerkiksi kerrotaan jonkin toimenpiteen tilanteesta. Vastuussa ole-

va henkilö esittää asiansa usein diaesityksenä ja odottaa puheenjohtajalta kommenttia esittämäänsä. Nähdäkseni esitys on suunnattu pääasiassa johtajalle, johon ylläpidetään katsekontaktia esityksen aikana. Muiden jäsenten mielipiteitä ei juuri kysytä.

Et jos halutaan joryssa vaan esitellä asia, että mitä mieltä johtaja on asiasta, lähetääkö johonkin mukaan vai ei, niin se keskustelu voidaan käydä kahdenkesken. Siihen ei tarvita johtoryhmää. Vaan siihen, että jos on iso asia, joka koskee meitä kaikkia ja koko organisaatiota ja on strategisesti merkittävä niin sellaiset asiat pitää tuoda. Tai henkilöstöön liittyviä asioita. -- Voi sanoa, että johtoryhmän jäsenenä mun mielipiteellä ei ole merkitystä niissä kahdenkeskisissä asioissa. (H5)

On kuitenkin huomattava, että johtoryhmä koostuu useasta eri alan asiantuntijasta ja jokaisella on oma vastuualueensa. Muut jäsenet eivät välttämättä tiedä käsittelyssä olevasta asiasta, jolloin keskusteluun on vaikea ottaa kantaa. Myös Erkkilä (2012, 158–159) korosti väitöstutkimuksessaan johtoryhmän jäsenten kokoonpanon koostuvan eri alan asiantuntijoista, jolla hän osaltaan selitti tutkimushavaintojaan vastaavista yhden jäsenen ja puheenjohtajan dialogisista johtoryhmätilanteista. Tässä tutkimuksessa osa johtoryhmän jäsenistä korosti myös asian esittelijän vastuuta keskustelun takaamiseksi, kuten seuraava esimerkki kuvaa:

Jotkut ovat valmistelleet (käsiteltävän asian), eivätkä muut ole tietoisia siitä, niin on vaikea ottaa kantaa ja tuoda esille omia ajatuksia, jos on kovinkin vieras teema. -- Jos asia on iso ja materiaalia ei ole toimitettu ennakoon, ei voi odottaa, että johtoryhmä ottaa osaa keskusteluun ja ottaa kantaa vain lyhyen esittelyn perusteella. (H6)

Johtoryhmän jäsenten haastatteluiden perusteella näyttää siis siltä, että johtoryhmän keskustelevuudesta on jäsenten kesken eriäviä näkemyksiä. Toisaalta kokouksia pidetään keskustelevina ja toisaalta koetaan, ettei keskustelua juuri synny. Keskustelun kuvataan usein karkaavan aiheesta ja liittyvän lähinnä epäolennaisiin yksityiskohtiin ja sivuaiheisiin. Useimmat jäsenistä kokevat kokousten kiireellisen aikataulun olevan haaste keskustelujen käymiselle. Kuitenkin johtoryhmän jäsenten mukaan keskustelua toivotaan vahvasti enemmän.

Sekä havainnoissani että haastatteluaineistossa nousee huomioita siitä, että merkittäviä keskusteluja kokouksessa käsiteltävien asioiden tiimoilta käydään ennen kokousten alkua. Havaintojeni perusteella ennen kokousta epävirallisessa keskustelussa paikalle jo saapuneet puivat alkavan kokouksen asiaa ja loivat yhteisymmärrystä omille näkemyksilleen. Nähdäkseni toisilta jäseniltä haetaan tukea ennen kokousta omille ajatuksille.

Joskus keskusteluja on käyty ennalta ja on päätetty, että "sä komppaat mua kun mä sanon näin". Se on vahvempi viesti siitä, että tämä asia pitäisi suunnitella tähän suuntaan. En ajattele, etteikö keskustelua voisi käydä kokouksessakin. Mut se on käyty etukäteen. Ehkä ajansäästämisiksiin, ja on itse saanut ajatella asiaa tarkemmin. (H5)

Useat johtoryhmän jäsenet kuvaavat vuorovaikutuksessa olevan kohteliaisuutta muita jäseniä kohtaan ja arkuutta erimielisyyden ilmaisuun. Kokoushavaintoni olivat samansuuntaisia. Vaikka haastatteluissa soveltuvien osin keskustelluista Balesin (1951) vuorovaikutuksen prosessianalyysin vuorovaikutusfunktioista erimielisyyden ilmaisu koetaan useimpien johtoryhmän jäsenten mukaan kokouksissa vähäiseksi, kerrotaan sen lisääntyneen alkuvuosista. Erimielisyyden ilmaisun vähyyttä jäsenet perustelevat esimerkiksi ajan puutteella, henkilökohtaisen mielipiteen väistymisellä organisaation etua tavoitellessa ja julkisen sektorin kulttuurilla, jossa haastaminen koetaan loukkauksena asian esittelijää kohtaan. Myös muissa johtoryhmätutkimusten tuloksissa (ks. esim. Mikkola ym. 2014; Viitanen ym. 2011) on korostunut erimielisyyden ilmaisun vähyys. Haastatteluissa osa jäsenistä pohti sitä, että tuovatko muut jäsenet julki omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Kuitenkin kaikki johtoryhmän jäsenet kokevat kokousten ilmapiirin erimielisyyden sallivaksi ja muutoinkin pääosin hyväksi.

Joskus mietin, että sanooko kaikki sen oman mielipiteensä. Sitä joskus oon jäänyt miettimään. Halusta kai johtuu. En koe meidän johtoryhmää paikkana, jossa ei uskaltaisi sanoa omaa mielipidettä. (H1)

Jokainen johtoryhmän jäsen näkee puheenjohtajan roolin olevan merkittävä kokouksen vuorovaikutukselle ja ilmapiirille. Puheenjohtajan roolia ovat korostaneet myös muiden tutkimusten tulokset (Laapotti & Mikkola 2016; Viitanen ym. 2011). Useat jäsenet kuvaavat puheenjohtajan olevan ilmapiirin keventäjä ja siten helpottavan johtoryhmän vuorovaikutusta. Suurin osa johtoryhmän jäsenistä kokee puheenjohtajan jakavan tasapuolisesti puheenvuoroja ja sallivan jonkin verran keskustelua. Useimmat jäsenet toivoivat kuitenkin puheenjohtajan välttävän rönsyilyä keskusteluaiheissa ja siten huolehtimaan käsiteltävien aiheiden aikataulussa pysymistä.

5.2.3 Päätöksenteko johtoryhmässä

Haastatteluiden perusteella johtoryhmän jäsenillä on toisistaan eriäviä näkemyksiä siitä, tehdäänkö joka kokouksessa päätöksiä. Haastatteluissa osa kertoi päätöksiä tehtävän joka kokouksessa ja osa taas koki päätösten tapahtuvan harvemmin kuin joka kokouksessa. Kaikki korostavat tiedonjakoa tapahtuvan päätöksentekoa enemmän. Myös Mikkolan & Laapotin (2015; 2016) tutkimuksissa korostui tiedonjaon merkitys kokouksissa niin haastatteluiden kuin kokousten vuorovaikutuksen prosessianalyysin perusteella. Tiedonjakoa havaittiin olevan yli puolet johtoryhmän kokousajasta. Päätöksenteon funktioita kokouksissa ei sen sijaan juuri havaittu. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän

jäsenten haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että jäsenillä on erilaisia ymmärryksiä siitä, milloin on kyseessä päätöksentekotilanne ja milloin tiedonjakotilanne.

Toivoisin, että asioita tuotaisiin enemmän päätettäväksi. Eikö niitä sitten ole, vai eikö niitä osata muodostaa? Olisi selkeämpi, kun puhutaan päätöksinä. Se voisi muokata myös keskustelua, että tässä on kyse päätöksenteosta ja mielipiteet tulisi esille. (H7)

Havaintojeni myötä ymmärrän jäsenten epävarmuuden tilanteiden suhteen. Kokouksissa oli vaikea ajoittain ymmärtää sitä, milloin keskustelussa on kyse päätöksenteosta ja milloin tiedoksiannosta. Seuraava esimerkki kuvastaa, kuinka useat jäsenet kokevat myös kokousmuistion olevan epäselvä päätösten suhteen.

Jos lukee muistioita, niin ei tehdä [päätöksiä]. Aika vähän tehdään. Meillä on oikeasti vähän sellaisia asioita, joissa lukee muistiosta tai muistiinpanoissa, että "päätettiin että...". Vaan se on yleistä keskustelua, muistiota on kirjoitettu keskustelevalle otteella. (H5)

Lähestyn johtoryhmän päätöksentekoa funktionaalisen teorian avulla (Hirokawa 1983). Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa on keskusteltu ja havainnoinnissa on kiinnitetty huomioita teorian määrittelemiin neljään laadukkaan päätöksentekoprosessin funktioon: ongelman määrittelyyn ja tavoitteen asettamiseen, ratkaisuvaihtoehtojen kehittelyyn, ratkaisuvaihtoehtojen seurausten arviointiin ja päätöksen tekemiseen.

Johtoryhmän jäsenet kuvailevat päätösten syntyprosessia usealla eri tavalla, joka nähdäkseni antaa viitteitä systemaattisuuden puuttumisesta. Useimmat jäsenistä kuitenkin kuvaavat päätösten syntyvän asianomaisen alustuksen, mielipiteiden kuuntelun ja keskustelun kautta. Pääasiassa johtoryhmän jäsenten mukaan päätösehdotuksia on vain yksi, jonka esittelijä perustelee päätöksen hyväksyntää toivoen. Useat jäsenet kuvaavat asioiden valmistelun olevan huolellista ja siksi yhden päätösehdotuksen koetaan olevan usein vahva. Kokousten keskusteluissa syntyi harvemmin lisää päätösvaihtoehtoja ja useimmiten ensin esitetty ehdotus hyväksyttiin. Myös Mikkolan ja kollegoiden (2014) johtoryhmätutkimuksessa päätösehdotusten tekeminen ja pyytäminen oli vähäistä tutkimani johtoryhmän tapaan. Useimmat haastattelemani johtoryhmän jäsenet kokevat vaihtoehtojen kriittisen arvioinnin olevan kokouksen päätöksentekoprosessissa vähäistä. Joidenkin jäsenten haastatteluissa ilmeni viitteitä siitä, että vaihtoehtojen ja niiden kriittisen arvioinnin vähyyden ajatellaan heikentävän päätösten laatua.

Joskus on tunne, että olisiko pitänyt vielä vähän keskustella asiasta. Se ei välttämättä muuta päätöstä mihinkään suuntaan, mutta otettiin ne kaikki näkökulmat huomioon, mitä meidän tulee päätöksen tekijöinä ottaa huomioon? (H1)

Joskus arvioidaan [vaihtoehtoja], joskus ei. Jotkut päätökset syntyvät liian heittämällä, kuin vanhasta tottumuksista, miettimättä oikeasti seurauksia. Siinä on “perstuntumaa” vähän liikaa ehkä. (H4)

Ennen kokouksia jäsenille jaettu asialista ei ole useimpien johtoryhmän jäsenten mukaan ole tarkoituksenmukainen, sillä heidän mukaansa siinä ei pohjusteta aihetta eikä esitetä päätösvaihtoehtoja. Näin johtoryhmän jäsenet kokevat valmistautumisen kokoukseen vaikeaksi. Asialistan koostaa sihteeri, mutta asioiden otsikointi ja sisällön kuvaaminen ovat johtoryhmän jäsenten vastuulla. Toisaalta kuten seuraava esimerkki osoittaa, osa jäsenistä moittii johtoryhmän jäsenten valmistautumista kokoukseen ja myöntää myös oman vähäisen panostuksensa kokoukseen valmistautumisessa.

Vaihtoehtoja ei punnita, eikä niitä esitellä kauheasti. Kenen tehtävä se on sitten? Jos tulee joku asia, niin ollaanko me mietitty niitä vaihtoehtoja, onko ne edes sen tyyppisiä asioita, että niissä olisi vaihtoehtoja? Toisaalta tuli mieleen, että ollaanko me valmistauduttu siihen kokoukseen. Onko luettu esityslista ja mietitty, mitä ne vaihtoehdot voisi olla? Kokoukseen mennään kuin soitellen sotaan. (H5)

Lähes kaikki johtoryhmän jäsenet kokevat, etteivät tehtävät päätökset ole aina selkeitä. Tämä nähdäkseni osaltaan lisää ymmärrystä päätöksentekotilanteiden määrän eriävyyksistä. Johtoryhmän jäsenten haastatteluaineistossa korostuu tyytymättömyys päätösten yhteenvedolle, jota ei käytännössä useimpien jäsenten mielestä juuri tapahdu johtajan toimesta.

Paikoitellen on [päätökset selkeitä], paikoitellen ei. Johtajan tyyliin ei kuulu se, että tehdään päätös ja se sen jälkeen käydään kertaalleen läpi. Joskus jää semmoinen, että miten tämä nyt oikein päätettiin? Loppuyhteenveto puuttuu. (H4)

Johtajan pitäisi selkeästi kiteyttää, mitä nyt päätettiin. Välillä se jää, että hei mikä tässä nyt sitten lopputulema oikein olikaan, supistaan keskenämme eikä kukaan oikein tiedä. -- Usein päätös todetaan jälkikäteen tai sitten kun johtaja on poistunut huoneesta. On tapahtunut useampaan otteeseen näin. (H6)

Epäselvyys päätöksistä aiheuttaa lähes kaikkien jäsenten mukaan ongelmia niihin sitoutumisessa ja niistä viestimisessä. Nähdäkseni päätöksen yhteenvedon puuttuessa jäsenet jäävät eri käsityksiin siitä, mikä on lopullinen päätös ja kuinka se sanoitetaan ja viestitään. Päätökseen sitoutuminen on luonnollisesti mahdotonta, jos ei tiedä mitä on päätetty. Joidenkin johtoryhmän jäsenten haastatteluissa ilmenee viitteitä siitä, että päätöksistä viestiminen henkilöstölle jätetään epävarmuuden vuoksi tekemättä, jottei vie väärää viestiä eteenpäin.

Päätökset jää epäselviksi. En kaikkia kirjaa ylös ja sitten palaan muistioon. Pyörittelen sitten silmiäni: ensinnäkin se asia ei selviä mulle ja että “ai nuinko me se päätettiin?” Se on ristiriidassa sen mun mielikuvan kanssa, mikä mulle jäi kokouksessa. Voi tulla mielikuva myös henkilöstössä, että ovatko ne päälliköt olleet samassa kokouksessa, kun on eri näkemyksiä. (H5)

Myös Mankinsin (2004, 62) mukaan johtoryhmäkokouksen epäselvissä päätöstilanteissa jotkut jäsenet saattavat jälkeinpäin ajatella päätöksen olevan vaillinainen tai vielä alustava, ja sen vuoksi jäsenet viivyttävät sen viestintää ja toimeenpanoa. Muutama kohdejohtoryhmän jäsenistä kokee päätösten yhteenvedon olevan tarpeellinen myös sihteerin tekemän kokousmuistion kannalta, joka toimii johtajien tukena henkilöstöviestinnässä. Nähdäkseni jos päätöksistä puhuttaisiin päätöksinä ja lopussa ne tiivistettäisiin, olisi sihteerin mahdollista kirjoittaa ne ylös selkeämmin tiivistettynä käydyn lauseen sijaan. Jotkut johtoryhmän jäsenistä ajattelevat myös asioiden pohjatuksen ennen päätöskeskustelua helpottavan muistion laatimista loogiseksi. Useimmat jäsenistä toivovat kokousmuistion olevan jatkossa tiiviimpi kuin nykyisin ja sisältävän vähemmän keskustelujen tarkkaa kuvailua.

Muistiossa ei pääse hirveästi konkreettisiin asioihin käsiksi. Siellä on paljon irrallisia lauseita ja epämääräisiä asioita. Ulkopuolinen, joka on muistion varassa... Kyllä se aika hatara on. Se on harmi homma. Jos muistioon jotain kirjataan, tulee olla selkeitä asioita. Kaikkia ei tarvitse kirjata. Selkeällä tavalla tulisi kirjoittaa, tällä hetkellä ajatuksen virtaa. (H3)

Lähes kaikki johtoryhmän jäsenet alleviivasivat, että kokousmuistion tulisi olla henkilöstölle jaossa korkeintaan viikko kokouksen jälkeen nykyisen noin kolmen viikon viiveen sijaan. Kaikki johtoryhmän jäsenet näkevät kokousmuistion olevan ehdottoman tärkeä johtoryhmän henkilöstöviestinnässä.

5.2.4 Johtoryhmän henkilöstöviestintä

Kaikki johtoryhmän jäsenet näkevät johtoryhmän päätöksistä viestimisen henkilöstölle erittäin tärkeäksi organisaatioviestinnässä. Vaikka jäsenet kokevat kokousmuistion roolin henkilöstöviestinnässä tärkeäksi, esimiehen suullinen tiedottaminen suoraan alaisille on useimpien johtoryhmän jäsenten mukaan edelleen tärkeämpää. Osa jäsenistä korosti henkilöstön olevan kiinnostuneita tehdyistä päätöksistä.

He [alaiset] sen tiedon vastaanottaa mielellään. On tärkeää että asia tulee tietoon mahdollisimman pian omalta esimieheltä. Siksi yritän tehdä sitä paljon. Jos he eivät kuule sitä oikeana asiana, se lähtee huhuna. (H4)

Johtoryhmän jäsenillä on toisistaan poikkeavia tapoja viestiä henkilöstölle johtoryhmässä käsitellyistä asioista. Ymmärtääkseni kirjattua henkilöstöviestinnän ohjetta ei ole laadittu, mutta johtoryhmän aloitusvuonna on keskusteltu suullisesti johtoryhmän jäsenten velvollisuudesta kertoa alaisille päätöksistä säännöllisesti kokousta seuraavana yksikköpalaverissa.

Haastatteluaineistosta ilmenee, että päätöksistä viestiminen henkilöstölle ei ole kaikille johtoryhmän jäsenille säännöllinen tapa. Nähdäkseni joidenkin johtoryhmän jäsenten osalta on viitteitä siitä, että tärkeiden päätösten ajatellaan välittyvän henkilöstölle kuukausittaisissa henkilöstöinfoissa yksikköpalavereiden sijaan. Toisaalta useat johtoryhmän jäsenet kertovat henkilöstöinfoissa käsiteltävän vain henkilöstöön liittyviä päätöksiä, ei muita johtoryhmän päätöksiä. Mikäli jäsenet luottavat vain henkilöstöinfoissa tiedotettaviin päätöksiin, jää päätösten tiedottaminen nähdäkseni puutteelliseksi henkilöstöinfon havaintojeni perusteella. Infoissa tiedotettiin vain vähäinen osa edellisessä kokouksissa tehdyistä päätöksistä. Suurin osa johtoryhmän jäsenistä kuitenkin kertoi viestivänsä päätöksistä sovitusti yksikköpalavereissaan muistinsa tai muistiinpanojensa avuksella.

Käyn läpi koko kokouksen asiat yksikköpalaverissa. Ei luottamuksellisia tietenkään. Se lisää läpinäkyvyyttä organisaatiossa ja mä olen linkki jorin suuntaan mun alaisille. Luulen, että se lisää painoarvoa myös yksikköpalavereille. Ne tietää, että sitä kautta tulee "iso kuva". (H6)

Havaintojeni perusteella näyttää siltä, että johtoryhmän henkilöstöviestinnästä ja sen toteuttamisesta olisi tarpeen keskustella yhteisen ymmärryksen takaamiseksi. Jotkut johtoryhmän jäsenistä ehdottivat viestinnän kehittämiseksi selkeämpää toimintatapaa keskustella kokouksessa jokaisen päätöksen yhteydessä siitä, kuka viestii, milloin viestii ja miten viestii.

Päätöksistä ei voi viestiä, jos ne eivät ole selkeitä. -- Viestintää pitäisi tehostaa, ja sopia päätöksenteotilanteesta kenellä on vastuu. Joissain aiheissa puheenjohtaja sanoo, että kuka ottaa ja miten haltuun. Sitä on jonkin verran, mutta voisi enemmän tehdä. Silloin se asia tulisi tehtyä, koska kollektiivinen vastuu ei ole kenenkään vastuuta. (H5)

Johtoryhmän jäsenet kokevat päätöksistä viestimisen haasteiksi erityisesti henkilöstön viiveen tiedon saamisessa yksikköpalavereiden eri aikaisuuden vuoksi, alaisten vähäisen aktiivisuuden tiedon kysymisessä ja tiedotuskanavien käytön systemaattisuuden uupumisen. Koska yksikköpalaverit järjestetään eri yksiköissä 1–2 viikon välein, osa johtoryhmän jäsenistä kokee, että henkilöstö on eriarvoisessa asemassa tiedon saannin suhteen. Mahdolliseksi ratkaisuksi jotkut jäsenet ehdottavat muistion aikaisempaa julkaisua henkilöstölle. Suurin osa jäsenistä painottaa seuraavan esimerkin tavoin alaisen aktiivista roolia tiedon hankkijana, kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kulmakivenä.

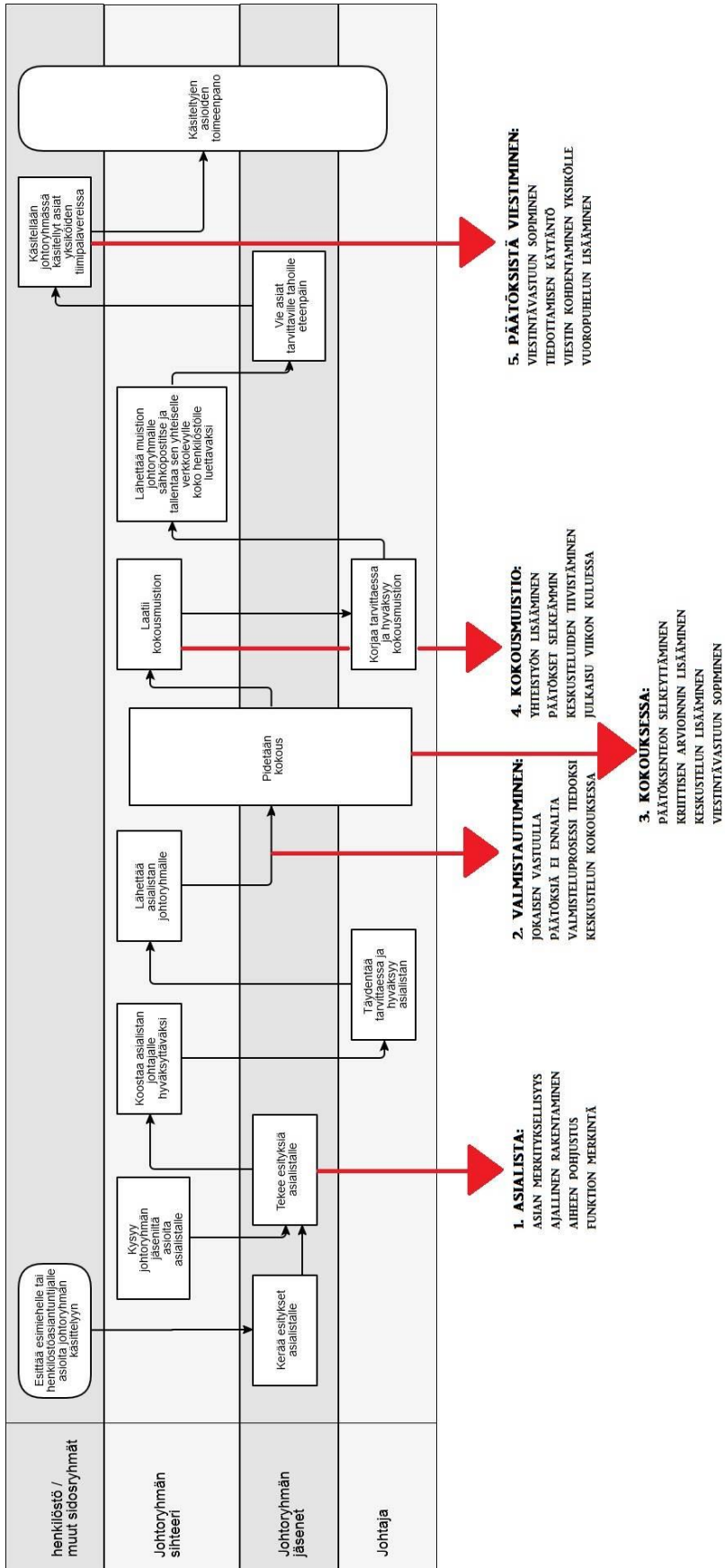
Yleensä viestinnässä epäonnistutaan aina jollakin tasolla, jostakin näkökulmasta. Jos joku asia hiertää, niin kysykää. En aina vain hoksaa kertoa kaikesta kaikille. Ei pimittämistä, vaan ajattelmattomuutta. Tietoa on saatavissa myös muualta kuin jorin muistioista. Esimerkiksi intranetistä. Vastuu tiedon saamisesta on henkilöillä itsellään. (H3)

Suurin osa johtoryhmän jäsenistä kokee, että tietoa on riittävästi henkilöstön saatavilla, mutta se ei ole jäsennellysti esillä. Ymmärtääkseni tietoa on vaikea löytää eri tiedotuskanavista. Vaikka teknologia on nopeuttanut ja helpottanut tiedon saantia ja jakamista, on se luonut samalla organisaation tietämyksenhallintaan epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta (Väyrynen ym. 2015, 311). Johtoryhmän kokousmuistiot ovat olleet henkilöstön nähtävillä samassa sijainnissa yhteisellä tiedostopalvelimella johtoryhmätoiminnan alusta alkaen, mutta edelleen johtoryhmän jäsenten haastatteluissa nousi tietämättömyyttä niiden sijainnista niin henkilöstön kuin johtoryhmän jäsentenkin osalta.

Konsultointiprojektista saatujen tulosten perusteella näyttää siltä, että johtoryhmän päätöksistä viestiminen henkilöstölle on haasteellista johtoryhmän kokouksen päätöksentekoprosessista johtuen. Päätösten tekeminen ei ole systemaattista ja päätökset eivät usein ole selkeitä. Tämän vuoksi jäsenten on vaikea sitoutua päätöksiin ja viestiä niistä henkilöstölle. Myös kokousmuistion laatiminen tarkoituksenmukaiseksi on vaikeaa pohjustusten ja selkeiden päätösten puuttuessa. Koska tulosten perusteella jokainen jäsen koki päätöksistä viestimisen henkilöstölle tärkeäksi, ehdotan seuraavassa osiossa haastattelu- ja kokoushavaintojeni pohjalta mahdollisia toimintaehdotuksia viestinnän ja päätöksentekoprosessin systemaattisuuden kehittämiseksi.

5.3 Kehittämisehdotukset

Tässä osiossa kuvaan havaintojeni pohjalta muutamia kehittämisehdotuksia, joista johtoryhmä voisi hyötyä. Suosittelen johtoryhmää käymään keskustelun kehittämisehdotusten toteutustarpeesta ja -mahdollisuuksista sekä kirjaamaan ylös päätöksentekoprosessin ja henkilöstöviestinnän sovitut toimintatavat myös henkilöstölle nähtäväksi. Eteeni kehittämisehdotusteni esittämisessä lineaarisesti aikajänteellä kokoukseen valmistautumisesta päätöksistä viestimiseen saakka (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Konsultointiprojektin kehitysehdotukset sijoitettuna lineaarisesti kohdeorganisaation johtoryhmän prosessikaavioon.

1. Kokouksessa käsiteltävät asiat

Havaintojeni perusteella kokouksissa käsiteltäviin asioihin on syytä kiinnittää huomiota. Tiedon jakaminen on suuressa asiantuntijaorganisaatiossa työnteon edellytys, mutta koska tietoa on organisaatiossa valtavasti, tulee aiheiden käsittelyä priorisoida kerran kuukaudessa järjestettävien johtoryhmän kokousten tavoitteita ajatellen. Olisi syytä muistaa, että johtoryhmän kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen määrä on vähäinen ja kokous olisi syytä hyödyntää kaikkein oleellisimman tiedon käsittelyyn. Myös kirjallisuudessa on kuvattu, kuinka kokousten kehittäminen tulisi aloittaa tarkastelemalla kokouksessa käsiteltävän tiedon ja aiheiden relevanttiutta suhteessa johtoryhmän kokousten tarkoitukseen (Laapotti & Mikkola 2015, 51). Johtoryhmän on hyvä arvioida omaa toimintaansa ja pohtia, millaisia kysymyksiä kokouksissa on hyvä käsitellä (Viitanen ym. 2011, 376). Nähdäkseni johtoryhmä hyötyisi siitä, että seuraavat asiat huomioitaisiin kokouksen asialistaa laadittaessa:

- asian merkityksellisyys johtoryhmän käsittelylle,
- asialistan ajallinen rakentaminen keskustelua sallivaksi,
- aiheen pohjustus ja päätösvaihtoehtojen esittely valmistautumista varten ja
- merkintä siitä, tuodaanko asia tiedotettavaksi, keskusteltavaksi vai päätettäväksi.

Johtoryhmän päätöksentekoa ja keskustelua kehittäisi se, että johtoryhmän puheenjohtaja ja sihteeri jäsentäisivät kokouksen aikataulullisesti siten, että näille toiminnanfunktioille olisi varattu riittävästi aikaa. Myös Mankins (2004, 60) toteaa, että johtoryhmillä ei ole riittävästi aikaa strategiselle päätöksenteolle ja kokousagendaa ei rakenneta todelliseen päätöksentekoon, jolloin kokousaikaa kuluu mitättömiin asioihin ja tärkeitä päätöksiä lykätään. Johtoryhmä hyötyisi myös siitä, että asialistalle ehdotettuja asioita priorisoidaisiin kiireellisyyden perusteella ja ennemmin siirrettäisiin seuraavaan kokoukseen kuin käsiteltäisiin ylimalkaisesti kiireellä. Kiireen on todettu heikentävän päätösten laatua (Liang ym. 2010, 441) Nähdäkseni asioiden käsitteleminen kiireellä voi johtaa häätäisiin ja huolimattomiin päätöksiin, koska asiat eivät saa johtoryhmältä tarvitsemaansa huomiota ja panostusta. Johtoryhmän kokousten ja agendan rakentamisen petraamiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä siten voidaan parantaa huomattavasti ryhmän suorituskykyä ja tehokkuutta (Mankins 2004, 60).

Ehdotan, että johtoryhmän jäsenet pohtisivat johtoryhmään esittämiään asioita siltä kannalta, onko johtoryhmän kaikkien jäsenten tarpeen kuulla asiaa ja osallistua asian käsittelyyn. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että johtoryhmässä käsitellään toisinaan johtoryhmän tavoitteiden kannalta epäolennaisia asioita. Nähdäkseni kokouksissa käsiteltiin myös asioita, joiden kohdennus tapahtui ainoastaan johtajalle koko ryhmän sijaan. Dyadinen vuorovaikutus yhden jäsenen ja puheenjohtajan välillä saattaa turhauttaa läsnäolijoita, sillä muut jäsenet eivät tiedä, mikä merkitys kuultavalla asialla on johtoryhmän käsittelyssä. Tällainen tilanne on syytä havaita ja tunnistaa. Johtoryhmän jäsenet voisivat reflektoida kokouksessa ääneen ajatuksiaan asian merkityksen epätietoisuudesta. Myös tämän vuoksi olisi myös syytä pohtia sitä, kuinka johtoryhmän jäsenten monen alan asiantuntijuutta voisi hyödyntää tehokkaammin esitellyn asian kehittämisessä, jotta jokainen jäsen ottaisi osaa keskusteluun. Näin jäsenet tuntisivat itsensä tarpeellisiksi ja ryhmän moniosaajuuden hyödyt toteutuisivat.

Johtoryhmän jäsenet hyötyisivät siitä, että asianomainen pohjustaisi aihettaan asialistalle, pelkän nykyisen otsikon sijaan. Pohjustus helpottaisi johtoryhmän jäsenten valmistautumista kokoukseen. Pohjustus voisi sisältää esimerkiksi syitä asian käsittelylle, käsittelyn aikatoiveen ja esimerkiksi informatiivisen liitetiedoston, joka auttaa jäseniä perehtymään ja valmistautumaan asian käsittelyyn. Johtoryhmän kokouksenkäsittelyä helpottaisi myös ennakkotieto siitä, tuoko asian kokoukseen 1) tiedotettavaksi, 2) keskusteltavaksi vai 3) päätettäväksi. Tieto asian tarkoituksesta ohjaisi kokoukseen osallistujien valmistautumista käytävään keskusteluun. Nähdäkseni johtoryhmän päätöksentekoprosessi kehittyisi, jos päätettäväksi tuotavan asian mahdolliset päätösvaihtoehdot olisi esitelty jo asialistalla. Näin jäsenet voisivat valmistautua päätösprosessiin vaihtoehtoja punnitien ja mahdollisesti lisävaihtoehtoja kehitellen. Tällöin myös asian esittelijä voi odottaa aktiivista keskustelua ja parempaa päätöksentekoprosessiin valmistautumista laadukkaamman päätöksen edellä. Johtoryhmä hyötyisi siitä, että käsittelyyn ehdotettavat asiat tehtäisiin noin kaksi viikkoa ennen kokousta, jotta asialista saataisiin hyvissä ajoin jäsenille luettavaksi perehtymistä varten.

2. Kokoukseen valmistautuminen

Johtoryhmä hyötyisi siitä, että kokoukseen valmistaututtaisiin nykyistä huolellisemmin. Tällöin kokouksen asiat saavat huolellisen valmistelun ja kokouksessa tarvitsemansa

huomion jokaisen johtoryhmän jäsenen osalta. Nähdäkseni huolellinen valmistautuminen parantaa myös johtoryhmässä tehtävien päätösten laatua jäsenten pohtiessa ennalta itsenäisesti päätösvaihtoehtoja ja seurauksia samalla kokouskeskusteluun valmistautuen. Ehdotan, että johtoryhmä kiinnittäisi huomiota seuraaviin asioihin kokoukseen valmistautuessaan:

- valmistautuminen on jokaisen vastuulla,
- päätöksiä ei tulisi tehdä liian pitkälle ennalta,
- asian valmisteluprosessi olisi syytä tuoda jäsenille tiedoksi ja
- keskustelut tulisi käydä kokouksessa, ei juuri ennalta.

Valmistautuminen kokoukseen on jokaisen johtoryhmän jäsenen vastuulla. Havaintojen perusteella johtoryhmän jäsenet kokivat kokoukseen valmistautumisen vaikeaksi kokouksen asialistan vähäisen tiedon vuoksi. Ennalta lähetetyn asialistan tulisi toimia valmistautumisen tukena. Nähdäkseni mitä huolellisemmin asialista on laadittu (ks. kohta 1, kokouksessa käsiteltävät asiat), sitä paremmat edellytykset asioihin on perehtyä sekä osallistua kokouksessa keskusteluun ja päätöksentekoon. Myös kirjallisuudessa on kuvattu, kuinka johtoryhmän jäsenet näkevät avoimen ja tasavertaisen päätöksentekoprosessin vaativan riittävää tiedon jakamista jäsenille hyvissä ajoin ennen kokousta kokoukseen valmistautumisen vuoksi (ks. Hedman & Valo 2015, 7). Nähdäkseni rikkaamman johtoryhmäkeskustelun takaamiseksi jäsenten kannattaisi miettiä ennalta, kuinka voisi hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan käsiteltävissä asioissa.

Johtoryhmä hyötyisi siitä, että käsittelyyn tuotavia asioita ei olisi työstetty liian pitkälle ennen kokousta, vaikka valmistautuminen kokoukseen onkin tärkeää asian esittelevien asianomaisten kesken. Havaintojeni mukaan johtoryhmän jäsenet kävivät tärkeitä keskusteluja asialistan asioista ennen kokousta. Myös kirjallisuudessa kuvataan, kuinka yksi johtoryhmän suurimmista vuorovaikutusongelmista on päätösten sopiminen etukäteen (Hedman 2015). Se ei nähdäkseni ole johtoryhmän hengen mukaista, eikä tällöin saavuteta ryhmän suurinta hyötyä yhteisessä päätöksenteossa. Ajattelen, että mikäli asia on valmisteltu pitkälle ja päätösehdotuksia on vain yksi, johtoryhmän kokouksessa olisi syytä tuoda esille lyhyesti valmisteluprosessi, eli mitä vaihtoehtoja valmistelussa on huomioitu ja minkä vuoksi ehdotukseen on päädytty. Päätösvaihtoehtojen julkituominen

auttaa johtoryhmän jäseniä arvioimaan päätösehdotuksen validiutta ja ymmärtämään vaihtoehtoiset päätökset. On syytä myös muistaa, että kaikkien jäsenten tulee sitoutua johtoryhmässä tehtäviin päätöksiin ja sen vuoksi jäsenten kuuluu saada tietää muut mahdolliset päätösvaihtoehdot.

Tuloksissa on viitteitä todellisten mielipiteiden ja tärkeiden keskustelujen käymisestä kokousten ulkopuolella. Johtoryhmä voisi kehittää vuorovaikutustaan edelleen avoimemmaksi, jos käsiteltävien aiheiden tärkeät keskustelut käytäisiin kokouksessa kaikkien läsnä ollessa. Myös Hedman (2015) tunnisti johtoryhmän vuorovaikutusongelmaksi todellisten mielipiteiden ja tärkeiden keskusteluiden esilletulon kokousten ulkopuolella. Hän huomasi tutkimuksessaan, että vaikka johtoryhmä tunnistaisi tämän vuorovaikutushaasteen, he harvoin keskustelevat niistä tai refleктоivat niitä kokouksessa kaikkien läsnä ollessa. Ajattelen, että avoimuudella saavutetaan ryhmän luottamus ja myös kokouksessa laadukkaampia päätöksiä. Jäsenten on myös helpompi sitoutua päätöksiin päätöksentekoprosessiin ja keskusteluihin itse osallistuttuaan.

3. Päätöksenteko

Nähdäkseni johtoryhmä hyötyisi siitä, että kokouksen päätöksentekoprosessia kehitettäisiin systemaattisemmaksi. Systemaattisuuden kehittämisen avulla päätösten laatu, päätöksiin sitoutuminen ja päätöksistä viestiminen kehittyisivät. Myös muut tutkijat (ks. esim. Hedman & Valo 2015, 7; Viitanen ym. 2011, 373) ovat havainneet johtoryhmien päätöksenteon kehittämisen tarpeita. Suosittelen johtoryhmää huomioimaan seuraavat seikat päätöksentekoprosessin ja päätöksistä viestimisen kehittämiseksi:

- päätöksentekoprosessin kehittäminen selkeämmäksi,
- kriittisen arvioinnin lisääminen,
- keskustelun lisääminen ja
- viestintävastuun sopiminen.

Tulosten perusteella johtoryhmän päätöksentekotilanteet ja tehdyt päätökset eivät toisinaan ole jäsenille selkeitä. Nähdäkseni päätöksentekoprosessi ei etene vakiintuneella tavalla, vaan useimmiten asiasta keskustellaan vapaasti ja lopulta päätös jää epäselväksi.

Tämän koettiin vaikeuttavan päätöksiin sitoutumista ja henkilöstöviestintää. Uskon, että päätöksenteon funktionaalisen teorian (Hirokawa 1983) soveltaminen kohdejohtoryhmän päätöksenteossa toisi prosessiin toivottua selkeyttä ja takaisi laadukkaita päätöksiä. Esitän ehdotukseni päätöksenteon systemaattisuuden kehittämiseksi Hirokawan määrittelmien neljän funktion kautta, jotka tulee toteutua laadukkaassa päätöksentekoprosessissa:

- 1) ongelman perusteellinen ja yhteinen ymmärrys,
- 2) mahdollisten päätösvaihtoehtojen kehittäminen,
- 3) vaihtoehtojen kriittinen arviointi hyvien ja huonojen seurausten valossa ja
- 4) päätöksen tekeminen.

Ongelman yhteinen ymmärrys. Ongelman yhteinen ymmärrys on ehdotonta, jotta ryhmällä on riittävä varmuus tehdä valinta tarkoituksenmukaisesti. Jokaisen jäsenen tulee ymmärtää millainen kysymys on ratkottavana, millaiset ovat asiaan kytkeytyvät faktat, arviot, arvo ja poliittinen aspekti (Gouran & Hirokawa 2003, 30). Ongelman yhteisen ymmärryksen saavuttaminen on nähdäkseni esityksen alustavan johtoryhmän jäsenen vastuulla. Voidaan olettaa, että jäsenet ovat valmistautuneet kokoukseen asialistan yhteydessä lähetettyjen ennakkotietojen avulla ja he myös tietävät, että käsittelyssä toivotaan päätöksen syntyä. Alustuksessa voi lyhyesti pohjustaa aihetta sen tavoitteet selvittäen ja kertoa ennakkovalmistelusta, sekä esitellä mahdolliset päätösvaihtoehdot. Ongelman yhteisen ymmärryksen takaaminen voidaan varmentaa kysymällä. Esimerkiksi puheenjohtaja voi keskeyttää keskustelun ja kysyä jäsenten ymmärrystä asiasta sanoin: "Ymmärrämmekö kaikki käsittelyssä olevan asian ja sen, mitä meidän täytyy tehdä saavuttaaksemme tarkoituksenmukainen johtopäätös?" (Gouran & Hirokawa 2003, 30).

Päätösvaihtoehtojen kehittäminen. Alustuksen jälkeen käsiteltävä ongelma altistetaan keskustelulle. Keskusteluun osallistuminen on jokaiselta johtoryhmän jäseneltä suotavaa. Mikäli keskustelua ei juuri synny, puheenjohtaja voi osallistaa henkilöitä keskustelemaan esimerkiksi suoraan jäsenille kohdistamalla pyynnöillä ajatusten ja ideoiden kertomisesta. Laajalla ja aidolla keskusteluun osallistumisella on mahdollista kehittää yhteisiä ratkaisuja ja parantaa myös johtoryhmän jäsenten sitoutumista toimenpiteisiin (Lainema 2013). Päätösvaihtoehtojen kehittäminen ja esittäminen on tärkeää, jotta kaik-

ki tarkoituksenmukaiset päätösvaihtoehdot tulisi huomioiduiksi parhaan mahdollisen päätöksen edellä. Jos joku jäsenistä epäilee sitä, ettei kaikkia tarvittavia vaihtoehtoja ole huomioitu, tulisi huoli kertoa ääneen tilanteessa taatakseen johtoryhmän päätöksen hyvä laatu. Nähdäkseni kohdejohtoryhmässä tämä vaihe jäi useimmiten huomiotta kokouksen kiireellisen aikataulun, heikon kokoukseen valmistautumisen ja ennalta pitkälle kehitetyt vahvan päätösvaihtoehdon vuoksi.

Päätösvaihtoehtojen kriittinen arviointi. Päätösvaihtoehtojen kriittinen arviointi on tulosten perusteella johtoryhmässä vähäistä. Tuloksista ilmenee, että valmiita päätösehdotuksia ei juuri uskalleta haastaa ja päätöksiä tehdään nopeasti arvioimatta päätösten todellisia seurauksia. Kriittisen keskustelun lisääminen olisi nähdäkseni ehdottoman tärkeää johtoryhmän päätöksenteossa. Zornin ja Tompsonin (2002, 267) mukaan johtoryhmien tulisi rakentaa sellaisia päätöksenteon tapoja ja sääntöjä, jotka rohkaisevat avoimeen keskusteluun ja kriittiseen ajatteluun jokaisessa päätöksentekoprosessin vaiheessa. Vaihtoehtoja arvioitaessa voidaan esimerkiksi keskustella vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista seurauksista eri tilanteissa, sekä esimerkiksi taloudellisesta kannattavuudesta sekä ajallisesta että henkilöstöressurssien kohdentamistarpeesta jokaisen vaihtoehdon osalta. Johtoryhmän jäsenten tulisi muistaa, että arvioinnissa on kyse asioista, ei ihmisistä. Kriittisen mielipiteen esittäminen ei ole henkilökohtainen ”hyökkäys” vaan yhteisen edun, eli laadukkaamman päätöksen, tavoittelua.

Havaintojen perusteella joillain johtoryhmän jäsenillä oli huoli johtoryhmän samanmielisyydestä ja sen seurauksena syntyneiden päätösten laadusta. Myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Hambrick 1995) johtoryhmien puheenjohtajien yksi suurimmista huolista liittyi liialliseen samanmielisyyteen jäsenten kesken. Nähdäkseni tämä on julkisella sektorilla toimivien johtoryhmien haaste, sillä useassa aiemmassa tutkimuksessa on todettu johtoryhmän päätöksentekotapaa konsensushakuiseksi, joissa avoimet erimielisyydet ovat harvinaisia (ks. esim. Viitanen ym. 2011; Mikkola ym. 2014).

Johtoryhmän päätökset kehittyisivät edelleen, mikäli päätösvaihtoehtoja peilattaisiin aina organisaation strategisiin tavoitteisiin. Johtoryhmä hyötyisi siitä, että johtoryhmän jäsenet keskittyisivät kokouksessa ja päätöksenteossa ensisijaisesti yhteisten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen oman yksikkönsä etujen tavoittelun sijaan. Havaintojen perusteella johtoryhmässä esiintyy ajoittain johtoryhmän jäsenten oman työtehtävään liittyvän funktion tai osastokohtaisen tavoitteen asettamista johtoryhmän yhteisen ta-

voitteen edelle, jota on aiemman tutkimuksen (ks. Hedman 2015) perusteella huomattu tapahtuvan myös muissa johtoryhmissä. Osastokohtaiseen ja johtoryhmän yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisen rajapinta on kuitenkin häilyvä, sillä nähdäkseni jokaisen jäsenen velvollisuus on myös ajaa oman yksikkönsä asioita ja tavoitteita johtoryhmässä. Jokainen johtoryhmän jäsen joutuu pohtimaan päätöksentekotilanteissa sitä, kuinka muovata oman yksikön tavoite osaksi johtoryhmän yhteistä tavoitetta.

Päätöksen tekeminen. Päätösvaihtoehtojen kriittisen arvioinnin jälkeen keskustelusta muodostetaan päätös. Nähdäkseni johtajalla on suuri rooli päätöksen muotoilussa keskustelun perusteella ja jokaisen jäsenen hyväksynnän hakemisessa. Tuloksissa painotetaan vahvasti tarvetta päätöksen sanoittamiselle ja yhteenvedolle asian käsittelyn lopussa. Puheenjohtaja voisi sanoittaa lopullisen päätösehdotuksen ja kysyä vielä kaikilta jäseniltä hyväksyntää heitä samalla katsoen ja puheenvuorot mahdollistaen. Jos hyväksyntä toteutuu jokaisen tai enemmistön osalta, tarkoittaa se päätöstä ja jäsenten lupautumista päätökseen sitoutumiselle. Johtoryhmä hyötyisi keskustelun ja päätöksen yhteenvedosta, sillä nähdäkseni päätöksen sanoittaminen helpottaa päätöksen ymmärtämistä, sitoutumista ja viestimistä. Puheenjohtaja voisi vielä toistaa päätöksen sihteerille kirjattavaksi. Näin päätös olisi mahdollista kirjata henkilöstölle jaettavaan muistioon selkeästi päätettynä päätöksenä.

Viestintävastuun sopiminen. Ajattelen, että kohdeorganisaation viestinnän koordinointi tulisi tapahtua johtoryhmässä, koska kokouksissa paikalla on organisaation johto ja yksikköpäälliköt, ja siten koko henkilöstö on edustettuna. Johtoryhmät antavat mahdollisuuden koordinoida asioita ja tiedottaa niistä keskitetysti (Viitanen ym. 2011). Päätöksenteon funktionaalista teoriaa soveltaen lisäisin tämän tutkimuksen yhteydessä vielä viestinnän vastuun sopimisen päätöksenteon jälkeiseksi käytänteeksi. Johtoryhmä hyötyisi siitä, että jokainen jäsen tietäisi päätösten viestinnällisen vastuun jokaisen käsitellyn asian kohdalta. Ajattelen, että erityisesti merkittävien päätösten yhteydessä olisi hyvä käydä keskustelu siitä kuka viestii, milloin viestii ja missä kanavassa viestii. Uskoakseni vastuuttamisella voidaan taata parempi sitoutuminen viestinnän toteuttamiseen. Onnistunut toimenpiteisiin sitoutuminen vaatii jäsenten yhteistä ymmärrystä työn suorittamisesta (Wit 2006, 383). Asian esittelijä voisi esimerkiksi miettiä valmiiksi mahdollisen tiedotusaikataulun ja ehdotuksen siitä, kenen toimesta päätöksestä viestiminen henkilöstölle tapahtuu. Havainnoista voi ymmärtää, että johtoryhmäviestinnän sääntöjä ei ole sovittu riittävän selkeästi ja näin ollen henkilöstölle viestiminen ei toteu-

du järjestelmällisesti yksikköjohtajien toimesta. Suosittelemme johtoryhmää käymään keskustelun, sopimaan ja kirjaamaan toimintatavat henkilöstöviestinnän toteuttamiselle.

4. Kokousmuistio

Johtoryhmän jäsenten kanssa käydyissä keskusteluissa nousi kehitystoiveita johtoryhmän kokousmuistiota kohtaan. Muistiota olisi syytä selkeyttää ollakseen mahdollisimman hyödyllinen niin jäsenille itselleen kuin henkilöstölle. Suosittelemme johtoryhmää kiinnittämään seuraaviin seikkoihin huomiota suunnitellessaan kokousmuistion kehittämistä:

- yhteistyön lisääminen sihteerin ja jäsenten välillä kokouksissa,
- tehtyjen päätösten selkeämpi kirjaus,
- muistion tiivistäminen käytyjen keskustelujen osalta ja
- muistion julkaisuaikataulun nopeuttaminen.

Muistioista on tulosten mukaan osittain vaikea ymmärtää, mistä käsitellyistä asioista muistiossa on kyse. Johtoryhmän olisi syytä muistaa, että sihteeri on kirjoittaessaan vain sen tiedon varassa, mitä keskusteluja kokouksessa käydään ja nykyisellään asialistan otsikoista ilmenee. Riittäväällä käsiteltävien asioiden pohjustuksella niin asialistalla kuin kokouksessa ja selkeällä loppuyhteenvedolla olisi mahdollista varmistaa oikean tiedon välittyminen henkilöstölle muistion kautta. Johtoryhmän jäsenet korostivat muistion tärkeyttä henkilöstön tiedonlähteenä ja nähdäkseni sen vuoksi sen laatimiseen ja selkeyteen on syytä panostaa nykyistä mallia kehittämällä. Muistion laatiminen ja kehittäminen eivät ole yksistään sihteerin tehtävä vaan sen tulisi olla vuorovaikutuksellista yhteistyötä jäsenten ja sihteerin kesken. Johtoryhmän muistio hyötyisi siitä, että erityisesti sihteerin ja puheenjohtajan yhteistyö olisi kokouksissa tiiviimpää. Tiiviissä yhteistyössä sihteerin on helpompi kirjata esimerkiksi tehdyt päätökset, jotka puheenjohtaja sanoittaa loppuyhteenvedossaan.

Tulosten mukaan muistiossa tulisi lukea selkeämmin tehdyt päätökset. Nähdäkseni kirjaamisessa auttavat edellä mainitut toimet päätöksentekoprosessin selkeyttämisessä ja päätöksen lopullisessa sanoittamisessa yhteenvedon yhteydessä. Kokousmuistio kehittä-

tyisi informatiivisemmaksi päätöksien osalta, jos jokaisen käsitellyn asian lopussa luki- si: “Päätös: Kokouksessa päätettiin, että...”. Koska tulosten mukaan päätökset ovat kes- keisin sisältö, jonka johtoryhmä haluaa henkilöstölle viestittää, tulisi kokouksessa käy- tyjen keskustelujen avaamista vähentää muistiossa. Muistiota pidetään nykyisellään turhan tarkkana kuvauksena keskusteluista ja liiallisena “ajatuksenvirtana”. Tämä joh- tunee myös tulosten perusteella nähtävillä olevasta johtoryhmän asioissa rönsyilemisestä.

Muistion julkaisuaikatauluun ollaan jokseenkin tyytymättömiä ja johtoryhmän kannat- taisi pohtia muistion tavoitteellista julkaisuajankohtaa ja sen nopeuttamisen mahdolli- suuksia. Nykyisellään kokousmuistion viive on reilu viikosta neljään viikkoon kokouk- sesta. Nähdäkseni johtoryhmä hyötyisi siitä, että muistio julkaistaisiin viikon kuluessa kokouksesta. Näin se olisi mahdollisimman pian johtoryhmän jäsenten tukena päätösten tiedottamisessa henkilöstölle. Sillä olisi mahdollista parantaa myös havainnoissa esille nousutta henkilöstöviestinnän haastetta henkilöstön tiedonsaannin viiveestä. Nopealla muistion julkaisulla saavutettaisiin henkilöstölle mahdollisuus tasavertaiseen tiedon saamiseen sisällöllisesti ja aikataulullisesti.

Havainnoissa nousi viitteitä myös siitä, että muistioiden sähköinen sijainti on epäselvää niin osalle henkilöstöä kuin myös osalle johtoryhmän jäsenistä. Koska organisaation tietämyksenhallinnassa olennaisinta on tiedon jakaminen organisaatiossa kattavasti ko- ko henkilöstölle (Väyrynen ym. 2015, 312), olisi johtoryhmän jäsenten syytä selventää niin itselleen kuin henkilöstölle, mistä kaikkien saatavilla olevat kokousmuistiot sähköi- sesti sijaitsevat. Näin muistiota ja sen sisältämää tietoa voisi hyödyntää työssään niin johtoryhmän jäsenet kuin henkilöstökin.

5. Päätöksistä viestiminen

Johtoryhmän kokouksissa tehdyistä päätöksistä viestiminen henkilöstölle nähdään joh- toryhmässä tulosten perusteella erittäin tärkeänä. Johtoryhmässä oletetaan viestinnän tapahtuvan säännöllisesti yksikköpalaverissa. Nähdäkseni näin ei tulosten mukaan toi- sinaan kuitenkaan ole. Painotan edelleen, että johtoryhmän olisi syytä käydä keskustelu viestinnästä yhteisen ymmärryksen takaamiseksi ja toimintatapojen vakiinnuttamiseksi. Ehdotan keskusteltaviksi teemoiksi päätöksistä viestimisen tueksi seuraavia aiheita:

- viestintävastuusta sopiminen,
- tiedottamisen käytäntö yksikköpalavereissa,
- viestin kohdentaminen henkilöstölle ja
- vuoropuhelun lisääminen alaisten kanssa.

Johtoryhmä hyötyisi siitä, että yksikköjohtajat tekisivät johtoryhmän päätöksistä viestimisestä omalle yksikölleen vakiintuneen käytännön, mikäli sitä ei vielä ole muodostunut. Käytäntö on nähdäkseni tärkeä muodostaa sen vuoksi, että yksikköpalavereissa tiedon jakaminen ja johtoryhmän päätösten yhteinen käsittely on tärkeää alaisten ymmärryksen ja tiedon saamisen takaamiseksi. Jokaisen johtoryhmän kokouksen jälkeisen yksikköpalaverin asialistaan voisi esimerkiksi lisätä vakiintuneen kohdan ”johtoryhmän päätökset”. Organisaation sisäisen viestinnän kulmakivi on vahvan siteen muodostaminen johdon ja henkilöstön välille ja se vaatii johdon sitoutumista ja ajan järjestämistä kasvokkainkohtaamisille (Quirke 2008, 14). Johtoryhmän henkilöstöviestintää olisi mahdollista kehittää myös siten, että yksikköjohtajat kohdentaisivat päätökset edelleen selkeämmin henkilöstölle oman yksikön vaikuttavuuteen peilaten. Johtajat voisivat esimerkiksi pohtia, ”mitä tämä päätös tarkoittaa meidän yksikössämme ja kuinka tämä vaikuttaa yksikköni työntekijöiden työhön?” Olettaen näin henkilöstö kuulee sen, mitä toivoo kuulevansa, eli päätösten vaikutukset itselle ja omaan työhön. Ymmärtääkseni jotkut johtoryhmän päätökset ovat vain työntekijöille tiedoksi, eivätkä vaikuta suoranaisesti jokaisen yksikön työntekijöihin. Aineiston mukaan alaisten koetaan kuitenkin olevan kiinnostuneita muistakin päätöksistä, ja sen vuoksi heille olisi syytä kertoa lyhyesti kaikki edellisessä kokouksessa tehdyt päätökset.

Havaintojen mukaan alaisten rooli tiedon vastaanottamisessa koetaan merkittäväksi ja osittain myös henkilöstöviestinnän haasteeksi. Alaisten koetaan vastaanottavan johtoryhmässä käsitellyt asiat kiinnostuneina, mutta harvemmin kysyvän suoraan askarruttavia asioita. Yksikköpalavereissa oman esimiehen eli johtoryhmän jäsenen päätöksistä viestimisen käytäntö mahdollistaa myös vuoropuhelun johtoryhmän päätöksistä alaisten ja esimiehen kesken. Keskustelu on tärkeää yhteisen ymmärryksen sekä arvojen luomiseksi siten, että siinä haastetaan toisia ajattelemaan, jalostetaan syntyneitä ideoita ja keksitään uusia toimintatapoja, joita on yksin mahdollisesti vaikea havaita (Quirke 2008, 169). Nähdäkseni avoin vuorovaikutus edesauttaa uskallusta kysyä ja jopa kertoa

mielipiteitä tehtyjä päätöksiä kohtaan. Esimiehet voisivat rohkaista alaisiaan keskusteluun, esimerkiksi suoraan heidän ajatuksiaan kysymällä. Kuten tuloksista ilmenee, johtoryhmän jäsenet kokevat päätöksistä viestimisen tuovan painoarvoa yksikköpalaverille ja esimiehen olevan linkki alaisten ja johtoryhmän välillä. Keskustelun mahdollistaminen kasvokkaisissa tilanteissa on myös toissuuntaisen, eli alaisilta johdolle, tapahtuvan tiedon välittymisen vuoksi tärkeää.

Vaikka kuukausittainen henkilöstöinfo on organisaatiossa tärkeä sisäisen viestinnän ja tiedottamisen areena, ei sen nähdäkseni voida olettaa yksistään riittävän johtoryhmän päätösten viestintäkanavaksi. Havaintojeni ja tulosten mukaan henkilöstöinfossa ei juurikaan käsitellä johtoryhmässä tehtyjä päätöksiä, vaan muita henkilöstölle ajankohtaisesti tiedotettavia asioita. Ymmärtääkseni näin ei ole edes tarkoitus, vaan johtoryhmän päätösten ajatellaan kulkevan suoraan esimieheltä alaisille. Kaikki johtoryhmän jäsenet kokevat myös itse tärkeäksi sen, että alaiset kuulevat tiedon ensimmäisenä esimiehellään.

Uskon, että johtoryhmän kokousten päätöksentekoprosessin selkeyttäminen ja tehdyn päätöksen loppuyhteenveto auttaa johtoryhmän jäseniä sitoutumaan päätöksiin ja päätöksistä viestimiseen sekä helpottaa myös viestin kohdentamista omalle yksikölle tarkoituksenmukaiseksi.

6 TOTEUTUKSEN ARVIOINTI

Johtoryhmän kehittämisprojektin toteutuksen arvioinnissa pohditaan kriittisesti projektille asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Asetettujen tavoitteiden toteutumisen arvioinnin lisäksi konsultaatioprojektissa tulee kiinnittää huomiota konsultointiprojektin tehokkuuteen, asiakkaan tyytyväisyyteen ja projektissa saavutettuihin tuloksiin (DeWine 2001, 404). Aloitan johtoryhmän kehittämisprojektin arvioinnin toimeksiantajalta saamallani palautteella, jossa toimeksiantaja arvioi projektin lopputuloksena tuotetun johtoryhmän kehittämisprojektin tuloksia ja kehittämisehdotuksia. Sen jälkeen esitän oman arvioni projektin tavoitteiden saavuttamisesta ja lopuksi pohdin projektin ja yhteistyön sujuvuutta, siihen vaikuttaneita tekijöitä ja tutkielman eettisyyttä.

6.1 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantajalta saamani palaute konsultointiprojektin tuloksista ja kehittämisehdotuksista oli positiivista. Sain palautteen ensin sovitussa tapaamisessa markkinointipäällikön ja henkilöstöasiantuntijan toimesta, jonka jälkeen esitin keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset koko johtoryhmälle. Palaverissa sain erityistä kiitosta raportin helppolukuisuudesta ja ymmärrettävyydestä. He kertoivat myös tulosten tukena olleiden aiempien johtoryhmätutkimusten ja kirjallisuuden olleen rikasta. Heidän mukaansa esitetyt tulokset ja haasteet on helpompi hyväksyä ja ymmärtää, kun tietää aiempien johtoryhmätutkimusten päätyneen samankaltaisiin tuloksiin, johtoryhmän ollessa näin hyvin tyypillinen johtoryhmä.

He kertoivat olevansa tyytyväisiä päätökseensä pyytää ulkopuolista konsulttia johtoryhmän kehittämiseen. He kertoivat tunnistavansa tuloksista oman johtoryhmänsä ja näin ollen kokivat minun ymmärtäneen heidän ryhmänsä vuorovaikutusta ja vuorovaikutushaasteita. Heidän mukaansa havaitsemani kehittämiskohteet ovat olleet ”hiljaisena tietona” jo aiemmin, mutta haasteista ei ole keskusteltu yhdessä ääneen. He ymmärsivät johtoryhmän jäsenten yhteisten merkitysneuvotteluiden käymisen tärkeyden ja sovimme heidän käyvän keskusteluja ja tekevän päätöksiä kehittämistoimien suhteen esitelmäni jälkeen johtoryhmän kokouksessa.

Johtoryhmän kokouksessa 20 minuutin keskeisten tulosten ja kehittämisehdotusten esittämisen jälkeen puheenjohtaja nosti kehittämisehdotuksista heille relevantteja ja välittömästi käytäntöön otettavia kehittämisehdotuksia. Johtoryhmä päätti, että päätökset sanoitetaan ja kirjataan heti asian käsittelyn loputtua sellaisenaan kokousmuistioon, jotta muistio olisi käytännössä valmis heti kokouksen jälkeen julkaistavaksi. Puheenjohtaja tiedosti myös päätöksentekoprosessiin liittyviä haasteita ja kertoi panostavansa päätöksen yhteenvedon tekemiseen kokouksissa, samalla yhteistyötä sihteerin kanssa lisäten. Myös asialistan laatimiseen tullaan jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota ja sen malliin palataan vielä tulevassa kokouksessa.

Johtoryhmän jäsenten käymä työskentelyn kehittämiskeskustelu ja merkitysneuvottelut yhteisistä toimintatavoista olivat selvästi tarpeen ja jokainen jäsen otti osaa keskusteluun aktiivisesti. Keskustelu oli avointa ja usea jäsenistä myönsi pitkään miettineensä jotain epäkohtaa johtoryhmän toiminnassa, muttei ollut aiemmin esittänyt ajatuksiaan johtoryhmälle. Myös kriittiset pohdinnat kehittämisehdotuksiani kohtaan olivat perusteltuja ja vastaanotin ne mielelläni kehittääkseni asiantuntijuuttani. Ehdotin esimerkiksi sitä, että päätöksiä ei tehtäisi liian pitkälle ennen kokousta ja tärkeät keskustelut käytäisiin kokouksessa. Eräältä jäseneltä oli perusteltua huomauttaa siitä, että yhden päätösehdotuksen valmistelu ja johtoryhmässä vain sille hyväksynnän hakeminen on usein välttämätöntä. Korostin jäsenille kehittämisehdotusten olevan suuntaa antavia siten, että heidän tulee pohtia niiden tarve ja mahdollinen soveltaminen omalle toiminnalleen sopivaksi.

6.2 Tavoitteiden saavuttamisen ja työskentelyn arviointi

Johtoryhmän kehittämisprojektin tavoitteiden saavuttaminen. Johtoryhmän kehittämisprojektin tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää johtoryhmätyöskentelyyn kytkeytyviä vuorovaikutushaasteita, erityisesti henkilöstöviestintään liittyen, ja pystyä ratkaisemaan ne. Tavoitteena oli myös tarjota konkreettisia vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle, joita he voivat halutessaan käyttää kokonaan tai osittain jatkotyöskentelyssään.

Koen onnistuneeni johtoryhmään kytkeytyvien vuorovaikutushaasteiden tunnistamisessa, joista oleellisin toimeksiannon pohjalta lienee päätöksenteon systemaattisuuden uudistuminen. Ymmärsin sen olleen merkittävä syy sille, että päätöksistä viestiminen koettiin haasteelliseksi ja sen toivottiin tehostuvan. Voi olla, että toimeksiantaja olisi toivonut minun keskittyvän tutkimuksessa enemmän johtoryhmän toteuttamaan henkilöstöviestintään, sen nyt kohdistuttua pääasiassa johtoryhmän kokoustyöskentelyyn. En kuitenkaan kokenut sitä yhtä tarkoituksenmukaiseksi enää ensimmäisen kokouksen seuraamisen jälkeen, sillä havaitsin päätöksistä viestimisen haasteen juontavan juurensa johtoryhmän kokousten päätöksentekoprosessiin. Tein asiantuntijuudellani päätöksen siitä, että on tärkeää kehittää ensin johtoryhmän vuorovaikutusta ja päätöksentekoprosessia ennen kuin voidaan kehittää seuraavaa askelta, eli päätöksistä viestimistä.

Koen puolestaan muiden kuin päätöksentekoon liittyvien haasteiden ymmärtämisen ja tunnistamisen jääneen vähäiseksi. Tämä johtune siitä, että kiinnitin havainnoissani liiaksi huomiota päätöksentekoprosessiin, jolloin muiden vuorovaikutustilanteiden havainnot jäivät osaltaan melko vähäisiksi. Tavoitteena vuorovaikutushaasteiden ratkaiseminen on nyt projektin jälkeen nähdäkseni liian haastava. En koe onnistuneeni päätöksentekoprosessin systemaattisuuden ratkaisussa. Ajattelen nyt, että ratkaisu ei ole minun käsissäni vaan riippuvainen johtoryhmän omasta halusta ja aktiivisuudesta implementoida ratkaisun mahdollistamat kehittämis ehdotukseni. Konkreettisissa kehittämis ehdotusten laatimisessa onnistuin mielestäni kohtuullisen hyvin. Ajattelen kehittämis ehdotusten olevan melko selkeitä ja tavanomaisia johtoryhmätyöskentelyn kehittämiskohteita. Ehdottamani kehittämistoimet eivät suinkaan ole ainoa oikea ratkaisu johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä, mutta uskon niiden auttavan johtoryhmää löytämään oman kehittyneemmän tapansa toimia ja keskustelemaan kehittämis kohteista avoimesti.

Olisin voinut perustella kehittämis ehdotuksiani edelleen syvemmin tutkimuskirjallisuuden avulla. Koen sen nyt jääneen paikoin pinnalliseksi, jolloin ehdotusten voidaan ajatella olleen jokseenkin perusteettomia ja hataralla pohjalla. Koen kuitenkin onnistuneeni kirjoittamaan ne toimeksiantajalle ymmärrettävästi ja helppolukuisiksi sisältäen tiivistelmät ja keskusteluaihe-ehdotukset. Kehittämis ehdotuksia olisi voinut olla myös huomattavasti enemmän, mutta valitsin tekemäni ehdotukset keskeisimpien tulosten ja haasteiden perusteella.

Projektityöskentelyn arviointi. Koen projektin toteuttamiselle asettamani aikataulun olleen liian kireä. Ennen haastatteluja minun olisi pitänyt varata enemmän aikaa kirjallisuuteen syventymiselle, sitä ollessa nyt noin kuukausi. Ennen haastatteluja olisi pitänyt perehtyä edelleen syvemmin kokoushavaintojeni pohjalta muodostuneisiin käsityksiini johtoryhmän vuorovaikutusilmiöistä, kuten ryhmän päätöksenteosta ja erityisesti hallinnollisen ryhmän päätöksenteosta. Koen tietämykseni julkisen sektorin asettamista vaatista johtoryhmälle olevan vähäinen. Toisaalta tutkin ryhmän vuorovaikutusta, enkä lainkaan johtoryhmän ulkopuolelta tulevia odotuksia. On kuitenkin todennäköistä, että julkisen sektorin toimijuus vaikuttaa johtoryhmän rooliin, päätöksentekoon ja funktioon ja tämä minun olisi pitänyt huomioida analyysissäni tarkemmin.

Aikataulun tuomasta paineesta huolimatta ajattelen työskentelyprosessin olleen sujuva. Aikataulun laatimista olisi voinut helpottaa huolellisempi projektin suunnittelu. Toisaalta tämä oli ensimmäinen konsultointitoimeksiantoni ja sen vuoksi eri vaiheiden aikatauluttaminen oli haasteellista. Projektin aikana yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli tiivistä. Olin aktiivisesti yhteydessä toimeksiantajan henkilöstöasiantuntijan kanssa pyytäessäni lisätietoja ja kertoessani projektin etenemisestä. Koen myös jokaisen johtoryhmän jäsenen olleen yhteistyöhaluisia ja sitoutuneita projektiin ja luottavan ammattitaitooni opiskelija-statuksestani huolimatta.

Aineistonkeruumenetelminä käytetyt havainnointi ja haastattelu olivat nähdäkseni onnistuneita valintoja. Aineistot rikastuttivat johtoryhmän vuorovaikutuksen ymmärtämistä ja edesauttoivat kumpikin osaltaan vuorovaikutushaasteiden tunnistamista. Ajattelen, että monimenetelmäisyys oli projektissa välttämätöntä laadukkaiden ja luotettavien tuloksien ja kehittämissuositusten laatimiseksi. Projektin alussa mahdollisena pitämäni henkilöstökysely johtoryhmän viestinnästä olisi tuonut tärkeän ja avartavan näkökulman johtoryhmäviestintään. Kyselyn avulla olisin ymmärtänyt johtoryhmäviestinnän toteutumisen tilaa henkilöstön näkökulmasta ja kuullut päätösviestintään liittyviä toiveita ja odotuksia. Kuitenkin pro gradu -työn aikatauluresurssien ja laajuuden huomioon ottaen henkilöstökysely ei ollut mahdollista toteuttaa. Vain johtoa kuunnellessani koen projektin saavuttaman johtoryhmäviestinnän toteutumisen kuvauksen jääneen melko yksipuoliseksi.

En kokenut kokousten taltioimista tarpeelliseksi, sillä kokousten tarkkojen asiasisältöjen ja tapahtumien analysointi ei ollut tarkoituksenmukaista. On myös mahdollista, että tal-

tiöinnin puuttuessa minulla jäi havainnoissa huomaamatta tilanteita, jotka olisivat voineet olla merkityksellisiä. Koen kuitenkin huolellisen ennakkosuunnitelman havainnointikohteista, tarkkojen muistiinpanojeni ja tarkkaavaisen läsnäolon taanneen luotettavia havaintoja. Tulee kuitenkin muistaa, että tekemäni havainnot ovat subjektiivisia ja johtoryhmän jäsenten omat kokemukset saattavat poiketa huomattavasti minun käsityksistäni ja kokemuksistani. Haastattelut puolestaan antoivat mahdollisuuden jäsenille kuvata omia kokemuksiaan ja käsityksiään. Haastatteluiden koen onnistuneen siitä huolimatta, että aika oli rajallinen syvähaastattelun tekoon. Ajoittain tavoittelemani keskustelunomainen ilmapiiri muuttui kiireiseksi kysymys-vastaus -haastatteluksi. Tarkat ennalta mietityt kysymykset saattoivat ohjata johtoryhmän jäsenten vastauksia siten, että aineistoon ei juuri noussut sellaisia asioita, joita en olisi miettinyt ennalta ja jotka olisivat saattaneet olla huomionarvoisia.

6.3 Johtoryhmän kehittämisprojektin eettisyys

Tutkimuksessa tulee aina noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2009), joita olen ajatellut tehdessäni projektin toteuttamisen valintoja. Tämän projektin eettisyyttä voidaan tarkastella ihmistieteisiin luettavien alojen määriteltyjen eettisten periaatteiden pohjalta, joita ovat tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2009, 4).

Tutkittavien itsemääräämisoikeudessa olennaista on tutkittavien osallistumisen vapaaehtoisuus ja riittävän tiedon saaminen. Korostin johtoryhmän jäsenten osallistumisen vapaaehtoisuutta ennen haastatteluja lähettämässäni sähköpostissa (ks. liite 1). Myös haastatteluiden alkaessa kerroin heidän mahdollisuudesta kieltäytyä vastaamasta kysymyksiini. Tarpeellisen tiedon saamisen varmistin projektisuunnitelman välittymisellä heille ennen tutkimuksen alkua. Painotin heille niin kokouksissa kuin haastatteluissa mahdollisuutta kysyä ja lähestyä minua puhelimitse tai sähköpostitse mieltä askarruttavissa asioissa.

Tutkittavien henkistä vahingoittamista pyrin välttämään siten, että kohtasin johtoryhmän jäsenet kunnioittavasti ja arvostavasti. Myös raportoinnissa kirjoitusasuni on yksilöitä kunnioittavaa. Tärkeä tutkimuksen eettinen periaate on, että tutkimukseen osallistuneet saavat pitää yksityisyytensä ja pysyvät anonyymeinä (Mäkinen 2006, 114; Tut-

kimuseettinen Neuvottelukunta 2009). Koska käsiteltävät aiheet olivat hyvinkin arkaluontoisia, pyrin takaamaan raportointivaiheessa johtoryhmän jäsenten anonymiteetin niin, etteivät he edes itse voi tunnistaa suorista haastattelulainauksista toisiansa. Näin pyrin välttämään ryhmän vuorovaikutussuhteiden kärsimistä. Koska ryhmä on verrattain pieni, oli täydellinen vastaajien häivyttäminen paikoittain hiukan haasteellista. Oli vaikeaa pohtia esimerkiksi sitä, onko poikkeuksellisista sanavalinnoista mahdollista yksilöidä vastaajaa.

Yksityisyyteen ja tietosuojaan kuuluvat tutkimusaineiston suojaaminen ja luottamuksellisuus sekä tutkimusaineiston säilyttäminen tai hävittäminen. Sovimme projektin alkaessa, että toimeksiantaja ei saa olla raportissa tunnistettavissa aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Tämän takasin siten, että missään projektin vaiheessa en kirjoittanut toimeksiantajan nimeä muihin tiedostoihin kuin heille lähetettyyn projektisuunnitelmaan. Suunnittelin huolella sen, miten käsittelin ja säilytin tunnistesteellista aineistoa, kuten haastatteluja. Haastatteluiden taltioinneissa en maininnut haastateltavan nimeä, enkä kirjoittanut niitä missään vaiheessa tiedostoihini. Kirjoittaessani litteraatteja nimesin jokaisen vastaajan systemaattisesti numerolla.

OSA 3 PÄÄTÄNTÖ

7 TUTKIELMAN ARVIOINTI JA POHDINTA

Pro gradu -tutkielman tavoitteiden saavuttaminen. Pro gradu -tutkielman kokonaistavoitteeksi asetin puheviestinnän osaamiseni kehittämisen johtamisen konsultoinnin näkökulmasta. Koen saavuttaneeni tavoitteen melko hyvin. Konsultointiprojekti kehitti asiantuntijuuttani huomattavasti ollessaan ensimmäinen todelliseen työelämään keskittyvä konsultointitehtäväni. Asiantuntijuuteni vahvistui erityisesti johtoryhmän päätöksentekoprosessin ymmärtämisen ja kehittämisen osalta. Opin paljon myös johtoryhmän erityispiirteistä ja julkisella sektorilla toimivan johtoryhmän toimenkuvasta.

Tavoitteenani oli myös oppia soveltamaan puheviestinnän tietoa käytäntöön todellisessa työelämän konsultointitehtävässä. Ymmärsin konsultointiprojektin myötä, millaisia välineitä puheviestinnän tieto ja teoriat tarjoavat johtoryhmien vuorovaikutuksen tarkastelulle. Mielestäni saavutin asetetun tavoitteen hyvin, sillä jo oppimani puheviestinnän tieto ohjasi minua lopulta vahvasti havainnoinnin ja haastatteluiden toteutuksessa ja kehitysehdotusten laatimisessa. Koen kuitenkin näin jälkeensä ajateltuna vuorovaikutuksen prosessianalyysin käytön jääneen projektissa pintapuoliseksi ja hiukan perustelemattomaksi. En toteuttanut varsinaisesti prosessianalyysimenetelmää, vaan sovelsin sen teemoja omaan konsultointiini sopivaksi. Minun on vaikea arvioida sitä, oliko prosessianalyysin teemojen käyttäminen projektissa tarkoituksenmukaista vai olisiko pitänyt keskittyä vain päätöksenteon tarkasteluun muun kokouksessa tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelun sijaan. Toisaalta prosessianalyysin teemojen avulla selvinneet seikat, kuten tiedon jakamisen runsaus ja ehdotusten pyytämisen vähyys valottivat johtoryhmän vuorovaikutusta ja työskentelyä, joka osaltaan selitti päätöksentekoprosessiin liittyviä haasteita.

Tutkielman kirjoittamiseen liittyväksi tavoitteeksi asetin tieteellisen tekstin tuottamisen oppimisen ja erilaisten kirjoitustyylien hallinnan teoreettisen taustan ja toimeksiantajalle toimitettavan raportin välillä. Koen tämän tavoitteen olleen minulle haastavin, sillä minulla ei ole paljon kokemusta tieteellisen tekstin tuottamisesta tullessani ammattikorkeakoulusta suoraan maisterivaiheen opintoihin. Lisäksi olen toiminut toimittajana lehdessä, jossa kirjoitustyylini on hyvin vapaamuotoinen. Tieteellisen tekstin kirjoittamisen haasteellisuus näkyy tutkielmassa paikoittaisina horjahteluina, kuten epätasmoisina ilmaisuina, vaikeina lauserakenteina ja lähdeviittausten epäselvyytenä. Minulla olisi

pitänyt olla myös kriittisempi ote kirjoittamiseen ja lähteiden tulkitsemiseen. Paikoittain teksti on lähteitä referoivaa, eikä oman tulkintani myötä rakentuvaa pohdintaa.

Tutkielman sisällölliset tavoitteet asetettiin toimeksiannon pohjalta: ymmärtää työyhteisön tiedon hallintaa, työryhmän vuorovaikutushaasteita, ryhmän päätöksentekoa, päätöksistä viestimistä ja kokouksen vuorovaikutuskäytänteitä johtoryhmäkontekstissa. Koen onnistuneeni sisällöllisten tavoitteiden saavuttamisessa muilta osin kuin tiedon hallinnan ymmärtämisen osalta. Projektin toteutuksen edetessä alkuperäinen tavoite kohdistaa tutkimus johtoryhmän päätöksistä viestimiseen tarkentui koskemaan lähinnä kokouksen päätöksentekoprosessia ja sen kehittämistä, koska havaitsin päätöksien viestintähaasteen johtuvan päätöksentekoprosessin systemaattisuuden uupumisesta. Tiedon hallinnan ymmärtäminen organisaatiossa jäi täten vähäiselle huomiolle ja siksi en koe tavoitteen täytyneen. Joka tapauksessa koen kehittyneeni huomattavasti puheviestinnän asiantuntijana sekä käytännön että tiedollisen ymmärryksen saralla ja kokonaistavoitteen huomioiden koen kehittyneeni ja saaneeni itsevarmuutta johdon konsultoinnissa.

Pro gradu -tutkielman luotettavuuden arviointi. Arvioin pro gradu -työni luotettavuutta Lincolnin ja Guban (1985) laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristön avulla soveltuvin osin. Koska työnäytteeni ei ole perinteinen laadullinen empiirinen tutkimus, tulee minun pohtia sitä, kuinka laadulliselle tutkimukselle asetetut arviointikriteerit ovat sovellettavissa tähän tutkielmaan. Arviointikriteereiksi Lincoln ja Guba (1985, 290) määrittelevät siirrettävyyden, varmuuden, vastaavuuden tai uskottavuuden ja vahvistettavuuden kriteerit. Näistä tarkastelen tälle työlle relevantteja arvioinnin kohteita, joita ovat uskottavuus, varmuus ja vahvistettavuus. Siirrettävyyden arviointi, eli tulosten siirtäminen toiseen kontekstiin, ei ole tämänkaltaisessa tapaustutkimuksessa mielekäästä, sen ollessa tarpeetonta konsultointitoimeksiannossa.

Uskottavuus kuvaa sitä, kuinka tutkijan tulkinnat vastaavat alkuperäistä aineistoa ja ovatko tulkinnat palautettavissa aineistoon. Työnäytteen tulososiossa pyrin kuvaamaan tulkintojani mahdollisimman tarkasti. Tekemiäni tulkintoja voi arvioida autenttisten sitaattien avulla. Sitaatteja on kohtuullisen paljon, mutta se oli mielestäni tarkoituksenmukaista niiden perustellessa ja todentaessa tulkintojani. Kokoushavaintojeni tulkinnat olivat subjektiivisia ja sen vuoksi niitä ei voida todentaa. Kokouksia ei myöskään taltioidu, joten jälkitarkastelu on mahdotonta. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sen, mihin asioihin kiinnitin havainnoinnissa huomiota. Koen kolmen

kokouksen havainnoinnin olleen riittävä määrä johtoryhmäkontekstin ymmärtämiseen. Kolmannessa kokouksessa havainnointikohteeni, kuten päätöksentekoprosessin tarkastelu, eivät enää juuri rikastuttaneet havaintojani. Useampi kokous olisi kuitenkin vielä voinut lisätä ymmärrystäni ja laajentaa näkökulmia kokousten vuorovaikutuksen tarkasteluun sekä auttaa näkemään eri tilanteiden seuraussuhteita. Uskottavuudessa olennaista on myös analyysin arviointi. Pyrin kuvaamaan raportissa analyysin toteutuksen ja tekemäni valinnat mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta uskottavuutta voitaisiin todentaa.

Varmuudella tarkoitetaan tutkijan positiota suhteessa tutkittaviin sekä muiden mahdollisten virhetekijöiden tunnistamista. Tunsin osan johtoryhmän jäsenistä ennalta, joten on mahdollista että haastatteluissa tuttavallinen suhde vaikutti saamaani aineistoon. Suhtauduin kuitenkin jokaiseen haastateltavaan ennakkolähtökohdista huolimatta samalla tavalla, enkä antanut tuttavallisen suhteen vaikuttaa haastattelutilanteessa keskustelun sisältöihin. Johtoryhmän jäsenet tiesivät minun olevan myös freelancer-toimittaja ja uskon toimittajan ja tutkijan -roolilla olevan mahdollisesti vielä enemmän vaikutusta jäsenten vastauksiin ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Johtoryhmässä käsitelty ja haastatteluissa keskustellut asiat olivat hyvin arkaluontoisia, jolloin johtoryhmän jäsenillä saattoi olla huoli niiden salassapidosta. Olimme kuitenkin avoimesti jutelleet rooleistani johtoryhmän kokouksessa, jossa painotin niiden olevan täysin erillään toisistaan. Täydellinen vaitiolo kirjattiin myös tutkimussuunnitelmaan.

Vahvistettavuutta arvioidessa tulee pohtia tutkijan subjektiivisuutta ja subjektiivisuutta suhdetta saatuihin tuloksiin. Konsultin objektiivisuutta on lähes mahdotonta saavuttaa laadullisia työtapoja käytettäessä, sillä konsultin omat kokemukset ja käsitykset vaikuttavat aina tehtyihin tulkintoihin. Tässä konsultointitoimeksiannossa en kuitenkaan ajattele omien käsitysteni ja kokemusteni heijastumista tuloksissa heikentävänä tekijänä sen vuoksi, että konsultoin johtoryhmää asiantuntijuudellani ja peilasin näin omia aiempia kokemuksiani eri työpaikkojen johtoryhmistä nyt saatuihin tuloksiin. Pyrin kuitenkin rakentamaan kaikki johtoryhmän kehittämisprojektin kehittämis ehdotukset johtoryhmän jäsenten omien kokemusten, käsitysten ja toiveiden pohjalta teoretietoon pohjaten. Voidaan myös ajatella, että vahvistettavuutta tukee aiempien johtoryhmätutkimusten (ks. esim. Hedman ja Valo 2015; Laapotti & Mikkola 2016, 2015; Larson & LaFasto 1989; Mankins 2004; Zorn & Tompson 2002; Viitanen ym. 2011) tulosten samankaltaisuus verrattuna tässä työnäytteessä saavutettuihin tuloksiin.

Puheviestinnän tutkimuksen tarjoamat mahdollisuudet johdon konsultoinnille. Puheviestintä tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia työelämän tiimien vuorovaikutuksen monitahoiseen ymmärtämiseen. Puheviestinnän avulla vuorovaikutusta voidaan tarkastella, ymmärtää ja selittää niin interpersonalisella kuin ryhmäviestinnän tasollakin. Työelämän tiimien ja ryhmien vuorovaikutukselle puheviestinnällä on paljon annettavaa, esimerkiksi ryhmän tuloksellisuuden ja luovuuden kehittämiseksi.

Tässä tutkielmassa puheviestinnän tiedon avulla toteutettu johdon konsultointi on koko organisaation kannalta merkityksellistä. Johtoryhmän vuorovaikutushaasteiden tunnistamisella ja toimintarakenteiden kehittämisellä on mahdollista kehittää merkittävästi organisaation toimintatapoja sujuvammiksi. Vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisen myötä esimerkiksi niin johdon kuin henkilöstön työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja työn mielekkyys kasvavat.

Tämän konsultointiprojektin myötä ymmärsin, että puheviestinnän osaamiselle on työelämässä todellista tarvetta. Puheviestinnän teoretien soveltaminen työelämän vuorovaikutustilanteisiin olisi hyödyllistä jokaisen alan toimijoille. Tulevaisuuden työntekijöiden yksi merkittävimmistä osaamistarpeista on ennustettu olevan vuorovaikutusosaaminen (ks. Haara 2012, 29), joten puheviestinnän osaamisen tarve ja merkitys tulevat edelleen kasvamaan.

KIRJALLISUUS

Alderson, S. 1993. Reframing management competence: Focusing on the top management team. *Personnel Review* 22 (6). Sivut 53–62.

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg S. G. 2015. An introduction to The Cambridge handbook of meeting Science. Teoksessa Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg S. G. 2015. The Cambridge handbook of meeting Science. Cambridge University Press. Sivut 3–11.

Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009. Meeting talk. An introduction. *Journal of Business Communication*, Vol. 46 (1). Sivut 3–22.

Bales, R. F. 1951. Interaction process analysis : a method for the study of small groups. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley Press.

Beck, S. J. 2008. The Communicative Creation of Meetings: An Interaction Analysis of Meeting Thought Units and Meeting Activities in Three Natural Meeting Contexts. Väitöskirja. University of Kansas. Saatavilla internetissä <URL: https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/4138/umi-ku-2476_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.11.2015.

Bell, C., R. & Nadler, L. 1985. Clients & consultants : meeting and exceeding expectations. 2. painos. Houston, Texas : Gulf Publishing Company.

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. 2. painos. Cambridge, MA, USA: MIT Press.

DeWine, S. 2001. The consultant's craft. Improving organizational communication. 2nd ed. Boston: Bedford.

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

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Universitas wasaensis 2012.

Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1983. The role of communication in decision-making groups: A functional perspective. Teoksessa M. S. Mander (toim.), Communications in transition. New York: Praeger. Sivut 168–185.

Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 2003. Effective Decision Making and Problem Solving in Groups: A Functional Perspective. Teoksessa Hirokawa, R. Y. Cathcart, R. S., Samovar L. A. & Henman, L. D. 2003. Small Group Communication. Theory & Practice. 8. painos. New York: Oxford University Press. Sivut 27–38.

Haara, P. 2012. Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakkoinnin hankkeelle. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET : Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://www.oph.fi/download/141442_Selvitys_viestintaalan_laadullisesta_ennakoinnista.pdf> Luettu 24.4.2016.

Hambrick, D. C. 1995. Fragmentation and the Other Problems CEOs Have with Their Top Management Teams. California Management Review 1995. Vol 37(3). Sivut 110–127.

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

Hedman, E. & Valo, M. 2015. Communication challenges facing management teams. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 36 Issue 8. Sivut 1012–1024.

Hinds, P. J. & Pfeffer, J. 2003. Why Organizations don't "know what they know" : Cognitive and motivational Factors Affecting the transfer of Expertise. Teoksessa Volker, W., Volkmar, P. & Ackerman, M. S. (toim.). Sharing expertise : Beyond Knowledge Management. Cambridge, Mass : The MIT Press. Sivut: 3–26

Hirokawa, R. Y., Cathcart, R. S., Samovar L. A. & Henman, L. D. 2003. Small Group Communication. Theory & Practice. 8. painos. New York: Oxford University Press. Sivut 27–38.

Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. 1996. Communication and group decision making. 2. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

- Hirokawa, R. Y. & Scheerhorn, D. R. 1986. Communication in Faulty Group Decision-Making. Teoksessa Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. (toim). Communication and Group Decision-Making. Beverly Hills, California : SAGE Publications. Sivut 63–80.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Elektroninen kirja. Helsinki : Gaudeamu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huisman, M. 2001. Decision-making in meetings as talk-in-interaction. *International Studies of Management & Organization*. 31(3). Sivut 69–90.
- Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Helsinki: Edita.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Jabs, L. B. 2005. Communicative rules and organizational decision making. *Journal of Business Communication*, 42. Sivut 265–288.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Sännti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 23 (4). Sivut 260–268.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Tillman, M. (suom.). Porvoo: WSOY.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus* 13 (1). Sivut 38–55.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Painossa. Social Interaction in Management Group Meetings -A Case Study of Finnish Hospital. *Journal of Health Organization and Management*.
- Lainema, K. 2013. Managerial interaction – Discussion practices in management meetings. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print: Turku.

- Lainema, K. 2015. Johtajat vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus* 13 (1). Sivut 56–59.
- Larson, C. E. & LaFasto, M. J. 1989. *Teamwork. What must go right / What can go wrong*. United States of America : Sage Publications
- Leistner, F. 2010. *Mastering Organizational Knowledge Flow : How to Make Knowledge Sharing Work*. Wiley & SAS Business Series. Hoboken, N.J. : Wiley.
- Liang, X., Ndofor, H. A., Priem, R. L. & Picken J. C. 2010. Top management team communication networks, environmental uncertainty and organizational performance: A contingency view. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 22(4). Sivut: 436–455.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury park, Calif: Sage.
- Littlepage, G. E. 2015. Information Utilization in Meetings. Teoksessa Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg S. G. 2015. *The Cambridge handbook of meeting Science*. Cambridge University Press. Sivut 533–555.
- Mankins, M. C. 2004. Stop Wasting Valuable Time. *Harvard Business Review*. Vol 82(9). Sivut 58–65.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki : International Methelp.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2014. Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelu vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3). Sivut 211–224.
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Pennanen, E., & Mikkola, L. 2013. Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus*, 32 (3). Sivut 229–242.

Quirke, B. 2008. Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. 2. painos. Burlington, USA : Gower Publishing Company.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. 2010. Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 49 (2). Sivut 149–172.

Rogelberg, S. G., Leach, D., J., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. 2006. “Not another meeting!” Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91. Sivut 86–96.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 128. Väitöskirja.

Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*. Vol. 40 (1). Sivut 141–174.

Schwartzman, H. B. 1986. The meeting as a neglected social form in organizational studies. *Research in Organizational Behavior*, 8. Sivut 233–258.

Sias, P. 2009. Organizing relationships : traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks : SAGE.

Stohl, C. & Holmes, M. E. A 1993. Functional perspective for bona fide groups. Teoksessa S. A. Deetz (toim.) *Communication yearbook* 16. Thousand Oaks: Sage. Sivut 601–622.

Tracy, K. & Dimock, A. 2004. Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. Teoksessa Kalbfleisch P. J. (toim.), *Communication yearbook* 28. Mahwah, NJ: Erlbaum. Sivut 127–165.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki : Tammi.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käytätymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioin-

nin järjestämiseksi. Helsinki. Saatavilla osoitteessa:
<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>.

Valkonen, T. & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2011, 44–73.

Valkonen, T. & Mikkola L. 2000. Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa toim. Valo, M. 2000. Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Sivut 86–109.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä – Aikaansaamisen aallot. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola L., & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. Suomen Lääkärilehti, 66(5), Sivut 373–377.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? Hallinnon Tutkimus 34(4). Tampere: Tammerprint Oy.

Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A. & Hackman, J. R. 2008. Senior leadership teams. What it takes to make them great. Boston: Harvard business school press.

Wit, A. 2006. Interacting in groups. Teoksessa O. Hargie (toim.), The handbook of communication skills. Kolmas painos. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. 2001. Team leadership. The Leadership Quarter, 12. Sivut 451–483.

Zorn, T. E. & Tompson, G. H. 2002. Communication in top management teams. Teoksessa L. R. Frey (toim.) New directions in group communication. Thousand Oaks: Sage, 253–272.

LIITTEET

Liite 1. Johtoryhmän jäsenille sähköpostitse lähetetty viesti ennen haastattelujen toteutusta

Hei johtoryhmän jäsenet!

Muistutan, että sopimamme haastattelut alkavat jo ensimmäisten kanssa huomenna. Haastattelu ei vaadi teiltä valmistautumista. Tarkoituksena on keskustella *johtoryhmän tavoitteista, kokousten vuorovaikutuksesta, päätöksenteosta ja alaisviestinnästä*. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää haastattelu niin halutessasi. Haastattelu kestää 45–60 minuuttia.

Haastattelut ovat osa projektia, jonka tavoitteena on tunnistaa johtoryhmätyöskentelyyn kytkeytyviä viestintähaasteita, erityisesti henkilöstöviestintään liittyen, ja esittää viestintään kohdistuvia kehittämissuhteita. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa on kerätty kokouksia ja henkilöstöinfoa havainnoimalla.

Kuten kerroin aiemmin, tulen nauhoittamaan keskustelunne jatkotarkastelua varten. Ääninauhan avulla keskustelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Kirjaamisen yhteydessä kaikki tunnistetiedot poistetaan. Aineistoa käytetään ainoastaan tämän kehittämissuhteen tutkimustarkoitukseen, eikä luovuteta kolmansille osapuolille. Tutkimuksen jälkeen aineisto hävitetään. Keskusteluissa esille tulleet asiat raportoidaan julkisessa tutkimusraportissa tavalla, jossa tutkittavia tai X toimeksiantajana ei voida tunnistaa. Tutkimusraporttiin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista ilman tunnisteita.

Toteutettava konsultointiprojekti on osa pro gradu –tutkielmaani viestintätieteiden laitokselle Jyväskylän yliopistossa.

Työtäni ohjaa yliopiston lehtori, FT, Leena Mikkola (leena.a.mikkola@jyu.fi).

Jos sinulla on jotain kysyttävää haastatteluista tai muusta projektiin liittyvästä, vastaan niihin mielelläni!

Muutoin, nähdään pian!

Ystävällisesti,

Sarianna Halonen

Puh: X

Sähköposti: X

Liite 2. Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa käytetty haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO JOHTORYHMÄN JÄSENILLE 12/2015

JOHTORYHMÄN TAVOITE / TEHTÄVÄ noin 5 minuuttia

Johtoryhmän tärkein tavoite

Muut tavoitteet

KOKOUSTEN VUOROVAIKUTUS noin 10 minuuttia

Vuorovaikutuksen kuvailu

Jäsenten osallistuminen

Ryhmittymät, parivaljakot

Ajatusten ja mielipiteiden ilmaisu

Erimielisyyden ilmaisu

Konfliktien käsittely

Ilmapiirin kuvailu

Tiedon hakeminen muilta jäseniltä

Jäsenten roolit, puheenjohtajan rooli

PÄÄTÖKSENTEKO noin 15 minuuttia

Päätösten määrä

Päätösten syntyprosessi

Ongelmien selkeys

Vaihtoehtoisten ratkaisujen esittäminen

Vaihtoehtojen arviointi

Osallistumisen tasapainoisuus

Päätösten selkeys

Päätösten kirjaus

HENKILÖSTÖVIESTINTÄ noin 20 minuuttia

Viestinnän tärkeys

Tavat viestiä

Arvio muiden viestimisestä

Alaisen rooli tiedon vastaanottajana

Arvio onnistumisesta

Haasteiden tunnistaminen

Kehittämiskohteet

Liite 3. Johtoryhmälle diaesityksenä esitetty loppuyhteenveto kehittämisprojektin tuloksista ja kehittämis ehdotuksista



KONSULTOINTIPROJEKTIN TAVOITE


- Tunnistaa ja ymmärtää johtoryhmätyöskentelyyn kytkeytyviä viestintähaasteita, erityisesti päätöksentekoon ja henkilöstöviestintään liittyen
- Pyrkii ratkaisemaan ne
- Tarjota konkreettisia viestintäkäytänteiden kehittämis ehdotuksia, joita voitte halutessanne kehittää, soveltaa ja käyttää kokonaan tai osittain jatkotyöskentelyssänne.

KESKEISIMMÄT TULOKSET 1/3

- Johtoryhmän tavoite
 - Merkitysneuvottelut tavoitteista
 - Selkeä tavoite, tuloksekkaampi yhteistyö
- Johtoryhmän kokousten vuorovaikutus
 - Parantunut
 - Ilmapiiri avoin ja salliva
 - Dialoginen keskustelu (ovatko asiat relevantteja?)
 - Rönsyilevä keskustelu
 - Kriittinen arviointi vähäistä

3

KESKEISIMMÄT TULOKSET 2/3

- Päätöksenteko johtoryhmässä
 - Tiedonjakotilanne  Päätöksentekotilanne
 - Prosessi epäsystemaattinen
 - Asialista ei ole tarkoituksenmukainen (ei tue päätöksentekoa)
 - Päätösvaihtoehdot ja niiden arviointi vähäistä
 - Päätökset usein epäselviä (yhteenvedo uupuu)
 - Kokousmuistio laava ja julkaistaan myöhään

4

KESKEISIMMÄT TULOKSET 3/3

o Johtoryhmän henkilöstöviestintä

- o Suullinen tiedottaminen koetaan tärkeäksi
- o Aiemmin sovitut tavat epäselviä

→ Toimintatapojen keskustelu ja kirjaus

- o Sopimus päätöksenteon yhteydessä
- o Muistion säilytyspaikka epäselvä

→ Haasteellista viestiä päätöksistä, koska päätökset eivät ole usein selkeitä

5

KEHITTÄMISEHDOTUKSET 1/5 KÄSITELTÄVÄT ASIAT JA ASIALISTA

Asian merkityksellisyys johtoryhmän käsittelylle

Asialistan ajallinen rakentaminen keskustelua sallivaksi

Aiheen pohjustus ja prosessin esittely valmistautumisen tueksi

Merkintä asian funktiosta (tiedotettava, keskusteltava, päätettävä)

6

KEHITTÄMISEHDOTUKSET 2/5 KOKOUKSEEN VALMISTAUTUMINEN

Valmistautuminen jokaisen vastuulla

Päätöksiä ja merkittäviä keskusteluja ei tulisi tehdä ennalta

Asialista valmistautumisen tukena
Asialistan lähettämisaikataulu?

7

KEHITTÄMISEHDOTUKSET 3/5 PÄÄTÖKSENTEKO

Päätöksentekoprosessin kehittäminen selkeämmäksi

- Ongelman yhteinen ymmärrys
- Päätösvaihtoehtojen kehittäminen
- Vaihtoehtojen kriittinen arviointi
- Päätöksenteko ja sanallinen muotoilu

Kriittisen keskustelun lisääminen

Viestintävastuun sopiminen

8

KEHITTÄMISEHDOTUKSET 4/5 KOKOUSMUISTIO

Yhteistyön lisääminen sihteerin ja jäsenten kesken

Tehtyjen päätösten selkeämpi kirjaus
→ muistion julkaisuaikataulun nopeutus

Muistion tiivistäminen käytyjen keskustelujen osalta

Kokousmuistion sijainnin selventäminen

9

KEHITTÄMISEHDOTUKSET 5/5 PÄÄTÖKSISTÄ VIESTIMINEN

Yhteisten toimintatapojen kirjaus ja sitoutuminen

Viestintävastuusta sopiminen

Tehtyjen päätösten kohdentaminen henkilöstölle

Vuoropuhelun lisääminen henkilöstön kanssa

10

KIITOS!

- Raportti ja työn teoriaperusta ovat saatavilla pro graduni julkaisun jälkeen kesäkuussa osoitteesta <https://jyu.finna.fi/>

Hakusanat: Sarianna Halonen, puheviestintä

- Toimitan koko pro gradu -tutkielman myös X:lle.