

**JOHTORYHMÄN TYÖSKENTELY JA ILMAPIIRI.
CASE: YLÖJÄRVEN SIVISTYSTOIMEN JOHTORYHMÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Auli Viitanen
Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Auli Viitanen	
Työn nimi Johtoryhmän työskentely ja ilmapiiri. Case: Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmä.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.10.2017	Sivumäärä 78+2
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kollektiivisen työskentelyn ilmapiiriä ja dialogisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää <i>minkälaiset johtoryhmän kollektiivisen työskentelyn ilmapiirin tekijät vaikuttavat johtoryhmän menestymiseen?</i> Lisäksi selvitetään <i>millaista on Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän vuorovaikutus ja ryhmäilmapiiri?</i> Viitekehyksenä on johtoryhmätyöskentelyn dialogisuutta ja ilmapiiriä tarkasteleva kehys. Tutkimuksen viitekehys on muodostettu tutkimuskirjallisuudesta varsinkin Isaacsin dialogia käsittelevää tutkimusta, jaetun johtamisen tutkimusta ja Scharmerin U-teoriaa hyväksikäyttäen.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty taltioimalla videolle Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kaksi kokousta huhtikuussa 2017. Johtoryhmän ilmapiiriä on analysoitu ensin kvantitatiivisesti vuorovaikutteisena toimintana. Seuraavassa vaiheessa johtoryhmän ilmapiirin merkityksellisyyttä ja symbolisuutta on tulkittu kvalitatiivisesti. Videolle taltioidut johtoryhmän kokoukset on litteroitu tekstiksi ja niitä analysoimalla on selvitetty johtoryhmän jäsenten vuorovaikutuksen laatua ja dialogisuutta. Kvalitatiivisessa analyysissä johtoryhmän kollektiivista ilmapiiriä ja sen merkityksellisyyttä on tulkittu viitekehyksen käsitteiden <i>ryhmän kollektiivisen älykkyyden, psykologisen turvallisuuden ja ryhmäajattelun</i> pohjalta. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavia ja luotettavia.</p> <p>Johtopäätöksistä ilmenee, että vuorovaikutteisen toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin tekijöillä ja tuloksellisuudella voidaan katsoa olevan yhteys ja vaikutusta johtoryhmän viitekehyksen menestystekijöihin. Johtoryhmän työskentely ja sen ilmapiiri vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun.</p>	
Asiasanat Johtoryhmä, kokous, vuorovaikutus, ilmapiiri, johtoryhmän menestys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja perustelu.....	6
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja-aseointi.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	ILMAPIIRI JOHTORYHMÄN KOKOUKSISSA.....	13
2.1	Kunta organisaationa.....	13
2.2	Johtoryhmän toiminta ja kokoukset kuntatasolla.....	15
2.2.1	Johtoryhmä.....	15
2.2.2	Kunnan johtoryhmä.....	16
2.3	Ryhmän vuorovaikutteinen ilmapiiri.....	18
3	JOHTORYHMÄN MENESTYMISEN TEKIJÄT.....	22
3.1	Julkisten palvelujen tuloksellisuus.....	23
3.2	Johtoryhmän kollektiiviseen työskentelyyn vaikuttavat tekijät.....	25
3.3	Dialogi ja ryhmäilmapiiri.....	26
3.4	Ennakkoluuloton ja vuorovaikutteinen ilmapiiri.....	29
3.5	Yhteenvetoa viitekehuksesta.....	31
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTO.....	34
4.1	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat.....	34
4.2	Tutkimuksen paradigmat ja tutkimustrategiset valinnat.....	37
4.3	Empiirinen tutkimusaineisto.....	39
4.3.1	Aineiston hankinta.....	39
4.3.2	Tutkimusaineiston kuvaus.....	40
4.4	Aineiston analysointimenetelmät.....	41
4.4.1	Aineiston käsittely.....	45
4.5	Tutkimuskohteen esittely.....	46
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	49
5.1	Yleistä.....	49
5.2	Johtoryhmän ilmapiirin vuorovaikutteisuus.....	49
5.3	Johtoryhmän ilmapiirin symboliset merkitykset.....	55
5.4	Tulosten synteesi.....	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	63
6.1	Tutkimuksen tulokset.....	63
6.2	Keskeiset johtopäätökset.....	66
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	67
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET.....	79

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmätyöskentelyä, työskentelyn dialogisuutta ja ilmapiiriä. Päämääränä on tutkia johtoryhmän ilmapiirin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Johtoryhmätyöskentelyn teema on ajankohtainen, sillä organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi ja siellä liikkuvan tiedon määrä kasvanut yhdelle henkilölle hankalaksi hallita. Suuren tietomäärän hallitsemiseksi ja hyödyntämiseksi tietoa on jaettava useamman henkilön kesken. Perinteisen yksilötoimintaan perustuvan johtamiskäsityksen rinnalla on alettu esittää johtamista kollektiivisena toimintana, joka voidaan jakaa ryhmän tai organisaation jäsenten kesken (Ropo ym. 2005, 17-18). Johdon voimavarojen yhdistämistä tarvitaan etenkin yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi ja monialaisen asiantuntijuuden hyödyntämiseksi (Juuti 2013, 56-57; Schein 1988, 149). Monimutkaisen ja hektisen liiketoimintaympäristön vuoksi päätöksenteon tulee olla myös joustavaa. Tämän vuoksi ei ole järkevää kuljettaa kaikkia päätöksiä yhden johtajan kautta, vaan jakaa päätöksentekovastuuta. Monet toimialat perustuvat yhä enenevässä määrin kapea-alaisiin ja erikoistuneisiin asiantuntijuuksiin, jotka muodostavat tarpeen tehdä yhteistyötä. Ennen organisaatioita ajateltiin koneistona, jonne syötettiin resursseja ja joista saatiin tuotoksia. Nykyään organisaatiot koetaan eläviksi yhteisöiksi, joiden jäsenet elävät vuorovaikutteisissa verkoistoissa ja tekevät yhteistyötä (Ropo ym. 2005, 18).

Johtoryhmätyöskentelyssä korostuvat yhteistyö ja vuorovaikutus. Fletcher & Käufer (2003, 22) määrittelevät jaetun johtamisen (shared leadership) *”suhteelliseksi prosessiksi, joka esiintyy organisaation eri tasoilla jaettuna tai hajautettuna ilmiönä, ja joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkostojen vaikutuksista”*. Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä sen voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista. Toisaalta jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa myös yhteiseksi tekemisen prosessina. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa kokemuksen ja ajatuksien vaihtoa; kuuntelua ja keskustelua kokemuksista ja tulkinnoista. (Ropo ym. 2005, 19-20). Voidaan siis ajatella, että jaettu johtaminen

on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka rakentuu ainutlaatuisiksi sen jäsenten muodostamien tulkintojen ja kokemusmaailman kautta. Johtoryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen tutkiminen on tärkeää organisaation ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi, taloudellisen menestyksen takaamiseksi ja organisaation mainesyiden vuoksi. Johtoryhmätyöskentelyssä on jaetun johtajuuden piirteitä, ja voidaan ajatella että kyseessä on jatkumo: jaettua johtajuutta voi olla enemmän tai vähemmän.

1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelu

Tieto ja valta liitetään kiinteästi johtajuuteen. Perinteisten johtamiskäsitysten mukaan johtaja on sankarimainen tiedon omistaja, jolle on tarjoutunut mahdollisuus hallita ja johtaa muita. Nykyiset johtamistutkimukset osoittavat, että johtaja ei voi olla ylivertainen yksintietäjä, sillä tieto syntyy suhteissa ja tietäminen on vuorovaikutteista tekemistä. *Johtaminen on vuorovaikutusta* ja johtajuustaitoihin liitetään kyky vahvistaa yhteistoimintaa. (Ropo ym. 2005, 51).

Jaetulla johtajuudella pyritään ihmisten hyvinvoinnin sekä organisaation taloudellisen menestyksen takaamiseen. Ropo ym. (2005, 22-29) perustelevat jaetun johtamisen suuntausta organisaatioiden tarpeella monimuotoistua, jotta ne pärjäisivät dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Toiseksi ihmisten hyvinvoinnin ja liiketoiminnan menestymisen ristiriitaisuus luo haasteita johtamiselle. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja työilmapiirillä on ratkaiseva merkitys organisaation tuottavuuteen ja asiakkaille tuotettuun lisäarvoon. Kolmanneksi asiantuntijat osallistuvat tekemiseen, ohjaukseen ja strategiseen kehittäytyöhön työn eri vaiheissa ja organisaation eri tasoilla, jolloin jako strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen ei enää toimi. Myös johtamistyön laatu paranee ristiriitaisen ja kilpailevien arvojen hyväksymisellä. Nämä ristiriitaisuudet liittyvät johtamistyön ulottuvuuksiin yhtäältä kontrolloida, mutta toisaalta joustaa sekä sisäisten toimintojen ja ulkoisen toimintaympäristön havainnointiin, ohjaukseen ja hallintaan. Kilpailevien arvojen tutkiminen on tärkeää organisaatioiden ja niiden henkilöstön aiemmin havaittujen virheiden välttämiseksi ja johtamisen kehittämiseksi. Neljänneksi jaetun johtamisen moniäänisyys tuo ristiriidat ja särmit yhteistoiminnan johtamiseen. On opittava arvostamaan mitä ja miten muut tietävät, sillä tietoa ja osaamista on organisaatiossa kaikkialla. (Ropo ym. 2005, 21-29). Voidaankin ajatella, että organisaation johtamisessa yhteistyön, strategisen päätöksenteon ja vastuun jakamisen sekä vuorovaikutuksen tärkeys korostuu (Juuti 2013, 56-64; Scharmer 2000).

Johtoryhmä (top management team, leadership team) on yksi organisaation merkittävimpiä ja vaikutusvaltaisimpia työelämän ryhmiä, joka on muodostettu toteuttamaan määriteltyjä päämääriä ja suorittamaan tiettyjä, organisaation toimintaan ja kokonaisuuteen vaikuttavia tehtäviä (Schein 1977, 112). McDermott (2014, 1) määrittelee *”johtoryhmän ryhmäksi, johon kuuluu kaksi tai useampia jäseniä, jotka johtavat organisaation erilaisia funktiota, maantieteellisiä tai*

asiantuntemusalueita ja jotka ovat sitoutuneet kollektiivisesti palvelemaan merkittäviä organisaation tavoitteita tai päämääriä, joista ovat vastavuoroisesti vastuuvuollisia". Organisaation johtoryhmillä on vaativa tehtävä. Monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä menestyäkseen johtoryhmän tulee katsoa tulevaisuuteen ja olla proaktiivinen. Johtoryhmässä käydyn dialogin tarkoituksena tulisi luoda yhteisiä merkityksiä ja uutta tietoa. Tehtävien monimutkaisuus edellyttää kykyä toimia yhdessä ja kommunikaation vuorovaikutteisuutta. (Erkkilä 2012, 2).

Johtoryhmän vuorovaikutuksen ja ilmapiiritutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Johtoryhmän vuoropuhelun tärkeys korostuu etenkin strategisessa päätöksenteossa. Mitä laajempaan informaatiopohjaan päätöksenteko nojaa, sitä parempi mahdollisuus on muodostaa todellisten olosuhteiden kanssa korreloiva kokonaiskuva (Ciulla & Forsyth 2011, 229-239). Voidaan havaita, että johtaminen on sosiaalisesti rakentuva ja kontekstisidonnainen ilmiö. Se rakentuu erilaiseksi, sen mukaan minkälaisessa sosiaalisessa todellisuudessa kukin vuorovaikutukseen osallistuva henkilö elää ja kuinka hän rakentaa tulkintoja kokemusmaailmansa ja tietojensa pohjalta (Juuti 2013, 36-41; Machado & FernandesLaffin 2014, 200-207). On huomattava, että johtoryhmän keskustelut tapahtuvat eräänlaisessa "kuplassa", jonka *ilmapiiri* vaikuttaa vahvasti keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan (Isaacs 2001, 50). Lisäksi ihmisten välinen keskustelu vaatii toteutuakseen erityistä järjestystä, puheen vuorottelua. Edelleen Isaacs (2001, 28) toteaa, että onnistunut tuottava dialogi ei tarkoita ainoastaan keskustelua tai vuoropuhelua, vaan se on myös yhdessä ajattelemisen prosessi.

Juuti (2014) korostaa, että työryhmän dynamiikka vaikuttaa jaettuun johtajuuteen. Myös Erkkilä (2012, 25) mainitsee, että johtoryhmän ryhmädynamiikalla on todettu olevan suoria vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Yhteisen päätöksenteon vaikeus selittyy havainnolla, että ryhmän jäsenten ensisijainen kiinnostus omista tarpeistaan on usein alussa voimakkaampi kuin kiinnostus toisiin ryhmän jäseniin tai ryhmän kokonaisuorituksen (Schein 1977, 126). Olennaista lienee siis selvittää johtoryhmän jäsenten taitoa kuunnella toisiaan sekä työstää kokemuksiaan ja tunteitaan, jotta myönteinen dialogi ja ilmapiiri olisi mahdollista. Voidaan ajatella, että vuorovaikutteisen ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kautta yritys rakentaa mainetta ja luottamusta.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna nykyjohtamiselta vaaditaan uudenlaisia ja moninaisia kykyjä ja taitoja. Organisaation johtoryhmät kokevat useita haasteita toimintaympäristössään. Näitä haastavia muutostekijöitä ovat Juutin (2013, 56-57) mukaan teknologioiden nopea kehittyminen, kansainvälistyminen ja globalisaatio, arvojen muutos ja pyrkimys vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen, koulutustason nousu ja väestön ikääntyminen sekä sukupolvien väliset erot kulutuksessa, työskentelyssä ja elämäntavoissa. Toimintaympäristön *muutos teollisuusyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan* asettaa organisaatioille uudenlaisia vaatimuksia. Tämä pro

gradu tutkielma tarkastelee johtoryhmän sosiaalisesti rakentuvaa tietoa jälkiteollisen yhteiskunnan ominaispiirteet huomioiden. Karkulehdon ja Virran (2006, 139-140) mukaan tulevaisuudentutkija Jensen (1999) luonnehtii verkostoyhteiskunnasta myös nimitystä unelmien yhteiskunta, johon kuuluvat korostetusti tarinallisuus ja tiedon sekä tunteiden yhdistäminen. Teknologioiden kehittymisellä on ollut suuri merkitys nyky-yhteiskunnan verkostoitumiseen. Verkkomedia toimii mahdollisena alustana erilaisten viestien leviämiseksi. Sosiaalinen media saattaa ihmisiä tehokkaasti yhteen globaalisti ja oikeissa olosuhteissa viestit saattavat vaikuttaa tavalla, jota on vaikea ennakoita. Tällaisessa yhteiskunnassa johtoryhmiltä vaaditaan merkityksen johtamisen taitoja, sillä organisaatiot luovat ja säilyttävät sosiaalisia merkityksiä uskomusten ja tarinoiden muodossa (Auvinen, Lämsä, Sintonen & Takala 2012).

Organisaatioissa työskentelevä henkilöstö hakee työstä elämälleen mielekkyyttä ja merkitystä (Juuti 2013, 115). Merkityksellinen työ lisää hyvinvointia. Hagerin (2004, 23-24) mukaan työstä vieraantuu, ellei se tarjoa mahdollisuuksia kehittyä ja tuntea onnistumisen elämyksiä, puhumattakaan sosiaalisista virikkeistä. Yksilönäkökulmasta tarkasteltuna vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä korostuu entisestään, kun asiantuntijuus ja tietotyö lisääntyvät. Johtoryhmien on kyettävä tiedon jakamisen lisäksi hyödyntämään *eksplisiittista* (explicit knowledge) ja *hiljaista* (tacit knowledge) *kokemusperäistä tietoa* (Scharmer 2009, 69-70). Hiljaisen tiedon käsitteen keksijä Michael Polanyi (1966) kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla, että "*tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan*". Hiljainen tieto on tietoisuutta, jota ihmiset eivät osaa ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Collins 2010, 1-2). Eksplisiittinen tieto on puolestaan dokumentoitua ja tallennettua. Se voidaan yhtäältä ilmaista sanoina ja numeroina ja toisaalta sitä voidaan jakaa ja prosessoida helposti. (Collins 2010, 15-16). Tiedon jakaminen ja ymmärtäminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan yksilöiden on kyettävä kehittämään yhdessä ajattelemisen taitoa löytääkseen uusia tapoja selvitä monimutkaisessa toimintaympäristössä (Isaacs 2001, 24-25).

Johtoryhmätyöskentely eroaa muusta johtajien tekemästä yhteistyöstä siten, että jaetun johtamisen periaatteen mukaan päätökset tehdään yhdessä käytyjen keskustelujen ja avoimen tiedonvaihdon perusteella. Tämän lisäksi myös vastuu päätöksistä kuuluu kaikille jäsenille yhteisesti. Onnistunut toiminta verkostoituneessa toimintatavassa edellyttää, että jokainen tuo oman panoksensa yhteiseen prosessiin (Juuti 2011, 15). Ero perinteisiin yksilöpainotteisiin johtamistyyliin on se, että jaetussa ja keskusteleavassa johtamisessa ei painoteta esimiehen sankaruuteen perustuvaa tietäjän roolia, vaan johtaminen on osa työntekijöiden työtä ja tietämätönkin saa olla. Tällöin johtaminen perustuu johtamiseen palvelutehtävänä ja jäsenyyden hyvän työilmapiiriin aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Palvelevan johtamisen ideana on parantaa johtoryhmän suoriutumista jakamalla tietoa, tukemalla ryhmän jäsenten toimintaa ja ratkomalla ongelmia yhdessä. Johtoryhmässä voidaan

keskustella myös salassa pidettävistä luottamusta vaativista asioista yhdessä, jakaa kokemuksia ja tietoa. Palveleva johtaminen on mahdollistamista, innostamista ja suunnan näyttämistä, ei tiukkaa kontrollia tai valvontaa. (Juuti 2013, 50; 207-209). Tässä tutkielmassa johtoryhmän ilmapiiritekijöitä tarkastellaan sosiaaliseen konstruktionismiin diskursiivisesta näkökulmasta ja toisaalta vuorovaikutusta analysoidaan myös määrällisesti selvittämällä keskustelun dialogisuutta (Isaacs 2001; Scharmer 2009).

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja-asemointi

Tässä monimenetelmäisessä case-tutkimuksessa tarkastellaan *Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokousten vuorovaikutteisuutta analysoimalla johtoryhmän ilmapiiriä ja sen yhteyttä aiempien tutkimusten tuloksina löytyneisiin johtoryhmän menestyksen tekijöihin*. Ilmapiiri on olennainen osa tutkimusta, koska sen voidaan havaita vaikuttavan vahvasti johtoryhmän keskustelijoiden ajatteluun, toimintaan ja menestymiseen. Nykyään organisaatioiden menestys perustuu yhä enemmän aineettoman pääoman tuoman kilpailuedun varaan. Aineetonta pääomaa voidaan tarkastella monista näkökulmista. Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2014, 206-207) viittaavat Choingin (2008) määritelmään, jossa *“aineeton pääoma viittaa ei-rahalliseen pääomaan, joka ei ole konkreettista, mutta jolla on arvoa ja joka tuottaa tulevaisuuden voittoa”*. Edelleen Puusa ym. (2014, 206) esittelevät Edvinssonin & Sullivanin (1996) näkemykseen, jossa aineeton pääoma on tietoa ja osaamista, joka voidaan muuttaa arvoksi.

Aineetonta pääomaa voidaan jäsentää vielä tarkemmin sen sisältämien elementtien kautta *inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakenteelliseen pääomaan*. Inhimillisellä pääomalla käsitetään yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, osaamisen ja kokemusten kautta luotua arvoa. Inhimillinen pääoma ei viittaa pelkästään yksilön pääomaan, vaan sen elementit osaaminen ja tieto voivat olla samalla myös organisaation yhteisöllistä inhimillistä pääomaa. Organisaation suhdepääoma sisältää organisaation ulkoisia sidosryhmiä sekä verkostoja ja se koostuu erilaisista kontakti- ja suhdeverkostoista. Rakennepääomaan liittyviä organisaation elementtejä ovat rakenteet, järjestelmät, prosessit sekä toimintavat ja toiminnan henki. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri lukeutuvat organisaation aineettoman rakennepääoman kategoriaan. (Puusa ym. 2014, 207-208).

Aineeton pääoma, kuten motivoitunut henkilökunta, luottamukseen perustuvat sidosryhmäsuhteet ja positiivinen ilmapiiri luovat kilpailuetua organisaatiolle, sillä niitä ei voi jäljitellä eikä kopioida. Voidaan ajatella, että organisaatioiden inhimillinen aineeton pääoma on sitoutunut organisaation henkilöstöön tietona ja kyvykkyyksinä. Tällaista inhimillistä yhteisöllistä aineetonta pääomaa on myös pyrittävä johtamaan. Aineettoman pääoman johtamiseen liittyy haasteita, sillä se on näkymätöntä, sen omistajuussuhteet on vaikeasti määriteltäviä ja se on vaikeasti konkretisoitavaa. Toisaalta aineetonta pääomaa kuten organisaation imagoa on mahdollista hyödyntää useilla eri

foorumeilla samaan aikaan, toisin kuin fyysistä pääomaa esimerkiksi koneita tai laitteita, jotka on sitoutettu tiettyyn paikkaan. Aineettoman pääoman kilpailuetu ei siis liity ainoastaan sen paremmuuteen vaan myös hyödynnettävyyteen. Siksi näitä aineettomaan pääomaan lukeutuvia johtamisen teemoja kuten vuorovaikutteinen yhteistyö ja ilmapiiri on tärkeää tutkia. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010).

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohde *ilmapiiri* tarkoittaa yksilön tai yhteisön käsityksiä sosiaalisen ympäristönsä ominaispiirteistä. Psykologisessa organisaatioilmapiiri käsitteessä painotetaan yksilön havaintoja organisaatiosta. Näitä yksilöhavaintoja ei pidetä organisaation ominaisuuksina, vaan kuvauksina siitä, kuinka yksilöt organisoivat kokemuksensa organisaatiosta. Toisaalta ilmapiiriä voidaan tarkastella myös kollektiivisena organisaatioon liittyvänä ominaisuutena. (Varis 2012, 75). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu selvittämään menestyksekkään johtoryhmän ilmapiiriin tekijöitä. Puusa ym. (2014, 227) toteavat lisäksi, että organisaatioiden menestystekijöihin ja käyttäytymiseen vaikuttavat yksilöiden lisäksi monet yhteisölliset ja kulttuuriset tekijät: henki, ilmapiiri ja identiteetti, jotka eivät sellaisenaan ole johdon tai henkilöstön säädeltävissä.

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta tutkimuksen empiirisiä tuloksia analysoidaan. Tutkimuksessa selvitetään johtoryhmän vuorovaikutusta ja ilmapiiriä johtoryhmän kokousten kontekstissa (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 11-13). Tutkimuskysymys kuuluu *minkälaiset johtoryhmän kollektiivisen työskentelyn ilmapiiritekijät vaikuttavat johtoryhmän menestymiseen?* Jaetun johtamisen näkökulmasta tutkimuksen kiinnostuksen kohteita ovat myös *johtoryhmän vuorovaikutuksen laatu ja yhteistyö* (Scharmer 2009). Tutkimuksen aihe on rajattu Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän ilmapiirin tutkimukseen johtoryhmän kokouksien kontekstissa.

Johtoryhmätyöskentelyn vuorovaikutteisuuutta ja ilmapiiriä on aiemmin tutkittu jonkin verran, mutta hieman eri näkökulmista kuin tässä tutkimuksessa. Aiemmin on selvitetty peruskoulujen johtoryhmien haasteita, jolloin johtoryhmien ilmapiiri on noussut erääksi tutkittavaksi teemaksi roolien, rakenteen, organisoinnin ja sitoutumisen lisäksi (Laaksonen 2010). Lisäksi on tutkittu johtoryhmän vuorovaikutuksen sisältöä ja johtoryhmän dialogin syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Erkkilä 2012). Myös johtoryhmän vuorovaikutuksesta ja keskustelukäytännöistä löytyy tutkimusta (Hedman 2015). Johtoryhmän ilmapiirin merkitystä ryhmän tehokkuuden tai toimivuuden kannalta ei kuitenkaan ole tutkittu. Suomessa johtamisen kehittäminen on tapahtunut suurimmaksi osaksi yksilönäkökulmasta, joten tarvetta on myös tällaiselle johtoryhmätyöskentelyn kollektiiviselle tutkimukselle (Hedman & Valkonen 2013, 9).

Tutkielmassa johtoryhmän kokouksia tarkastellaan *sosiaalisina instituutioina*, jotka voidaan määritellä käyttäytymisen ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuuksiksi. Johtoryhmän kokoukset näyttäytyvät erilaisina ja "omalakisina" vuorovaikutteisina instituutionaalisina kokonaisuuksina

verrattuna arkikeskusteluun. Johtoryhmän kokouksissa vuorovaikutustilannetta jäsentävät erityiset institutionaaliset tehtävät ja käsitykset siitä, kuinka tehtäviä tulisi suorittaa. Toisaalta johtoryhmän jäsenet suhteuttavat toimintaansa erilaisiin rooleihin, jotka voivat määräytyvät keskustelijoiden ammattiaseman tai tilannekohtaisen tehtävän perusteella (Raevaara, Ruusuvuosi & Haakana 2001, 12-13). Johtoryhmän vuorovaikutuksen tutkimusta tarvitaan, sillä johtoryhmän jäsenet koostuvat taustoiltaan ja ilmaisutavoiltaan erilaisista toimijoista, joiden sosiaaliset taidot kuten kyky kuunnella ja arvostaa muita ihmisiä voivat vaihdella (Aaltio 2008, 137). Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen rakennetta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu tutkielma noudattaa yleistä tieteellisen tutkimuksen rakennetta, jossa lähdetään liikkeelle tutkimuksen yleisestä aihepiiristä esittelystä. Tutkimuksen rakenne (kuviossa1) etenee kirjallisuuden tarkastelusta ja tutkimusongelman määrittelystä tutkimusmenetelmän ja tulosten esittelyyn sekä lopulta tutkimusta arvioivaan pohdintaan (Metsämuuronen 2011, 32).



KUVIO1 Kuvaus tutkimuksen rakenteesta ja etenemisestä.

Tutkimus alkaa johdannolla, joka tarjoaa katsauksen tulevaan tutkimukseen. Tutkimuksen taustan ja perustelun jälkeen on tarkasteltu tutkimusongelmaa, tarkennettu ja rajattu aihetta sekä luotu alustava katsaus tutkielman kirjallisuuteen. Johdannon jälkeen teoriaosassa käsitellään tutkielmaan liittyviä

käsitteitä tarkemmin ja muodostetaan niiden pohjalta teoreettinen viitekehys. Teorian esittelystä siirrytään tutkielman aineiston sekä tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmien sekä kohdeorganisaation esittelyyn. Tutkimuksen tulokset kappaleessa tarkastellaan aineistoa ja sen ominaisuuksia. Tutkimustulosten avulla vastataan aiemmin määriteltyyn tutkimusongelmaan. Viimeisessä johtopäätökset ja arviointi luvussa esitetään tutkimuskysymyksen, omien tulosten ja aiempien tulosten vertailua. Lisäksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita pohjautuen tutkimustyön tuloksiin ja havaintoihin.

2 ILMAPIIRI JOHTORYHMÄN KOKOUKSISSA

Tässä luvussa tarkastelemme tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä kuten kuntaa organisaationa, johtoryhmän toimintaa ja kokouksia kuntatasolla sekä johtoryhmän vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa on huomioitu suomalaisen kuntaorganisaation erityispiirteet.

2.1 Kunta organisaationa

Simolan ja Kinnusen (2008, 120) mukaan organisaatioteorioissa ja -malleissa korostuvat kolme näkökulmaa: organisaatioiden toiminta, kehittäminen sekä johtaminen. Organisaation toimintaa voi kuvata vaihtelevin käsittein, mutta yleisimpiä ovat eri tavoin määritellyt ilmapiiri- ja kulttuurikäsitteet. Organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan usein henkilöstön käsityksiä organisaatiosta ja ilmapiiriä voidaan pitää organisaation jäsenten sisäisten kognitiivisten rakenteiden kuvauksena. Voidaan siis ajatella, että organisaatioilmapiiri tarkoittaa yksilön kuvausta sen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä, jonka osana hän on. Tällöin näitä havaintoja ilmapiiristä ei tarkastella organisaation ominaisuutena, vaan kuvauksina yksilöiden kokemuksista. (Juuti 1992, 78). Tässä tutkimuksessa ilmapiiriä tarkastellaan kollektiivisesta näkökulmasta organisaatioon liittyvänä ominaisuutena, jota tutkija on ulkopuolisena havainnoinut osallistumatta kokousten kulkuun (Mauno & Ruokolainen 2008, 142). Organisaation ilmapiiriä tarkasteltaessa voidaan havaita, että tutkimustulokset ovat aina hyvin kontekstisidonnaisia ja saattavat olla jopa ristiriitaisia. Tässä tutkielmassa lähestytään Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokouksista muodostuvaa empiiristä aineistoa pääasiallisesti organisaatiokulttuurisesta ja sosiaalipsykologisesta näkökulmasta (Pohjanheimo 2012, 25-28). Tutkimuksen empiirisen aineiston konteksti julkishallinnollinen kunta poikkeaa organisaationa yksityisen sektorin yrityksistä melkoisesti. Seuraavaksi käsitellään näitä kuntaorganisaation erityispiirteitä.

Kuntalaiset ovat kuntien toiminnan tärkein edellytys, ilman heitä ei ole kuntiakaan. Julkishallinnollisesti verkostoituneet suomalaiset kunnat pitävät yllä hyvinvointiyhteiskuntaa ja yleistä yhteiskuntajärjestystä. Kunnan organisaatiota on totuttu pitämään hierarkkisena ja byrokraattisena. Kuitenkin kunnan organisaatio on järjestetty rationaalisesti, mutta toisaalta järjestelyllä on myös pyritty turvaamaan kuntien perustehtävän toteutuminen eli kansalaisten demokraattisten perusoikeuksien turvaaminen. Kuntien organisatoriset tehtävät on jaettu kahteen toimialaan: yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Yleiseen toimialaan kuuluvat ne kuntalain mukaan vapaaehtoiset tehtävät, jotka kunta on itse ottanut hoitaakseen, kun taas erityiseen toimialaan vastaavasti kuuluvat ne tehtävät, jotka on yksityiskohtaisemmin säädelty erityislaeissa. Molemmat sekä yleiseen että erityistoimialaan kuuluvat tehtävät ovat julkisoikeudelliseen toimialaan kuuluvia. Kuitenkin kunnan toimintaan kuuluu myös tehtäviä, jotka ovat yksityisoikeudellisia toimia ja joissa kunta toimii yksityisen henkilön tavoin. Tämän vuoksi kuntaa koskevat lisäksi yksityisoikeudelliset säännökset. Kuntien on kuitenkin toimittava niin, että sen yksityisoikeudelliset toimet palvelevat sen julkisoikeudellisia tarkoituksia. Lainsäädännön avulla on sekä korostettu että rajoitettu kunnallista itsehallintoa. (Heuru ym. 2001, 176–177). Kunnan organisatorinen rakenne vaikuttaa kuntien johtamiseen. Kunnan johtaminen on varsin erilaista ja monialaisempaa kuin yritysten johtaminen. Yhtäläisyyksiäkin toki löytyy, mutta alkuperäinen asetelma yksityisen ja julkisen sektorin välillä poikkeaa toisistaan huomattavasti. (Koski 2008, 28-29).

Kuntien organisaation rakenteen vuoksi myös kuntien johtaminen poikkeaa yksityisen sektorin organisaatioiden johtamisesta. Koski (2008, 29) viittaa Vahermon (2004) näkemykseen, jonka mukaan kuntien johtaminen on lain rajoissa jaoteltu valtuuston kuntalaisilta saamaan valtaan ja kunnanhallituksen toimeenpanovaltaan, mutta kuntien vallan ja johtajuuden jakautuminen on hieman moniulotteisempaa. Kuntien johtaminen on kuntalaissa annettujen jakojen lisäksi sekä poliittista että ammatillista johtajuutta. Poliittista johtajuutta kunnassa käyttävät kuntalaisten vaaleilla valitsemat poliittiset edustajat, kun taas ammatillista johtajuutta käyttävät kunnanjohtaja ja johtavat viranhaltijat. Kunnallisen sektorin johtamisjärjestelään vaikuttavat kaksi tekijää: kuntalaisista lähtevä ja sitä kautta rakenteensa saavan järjestelmän muotoutuminen sekä lain kautta tulevien vaatimusten täyttäminen. (Koski 2008, 29-30).

Kunnallisen johtamisjärjestelmän malli heijastuu kuntien päivittäiseen arkeen, sillä sekä kuntalaisten tarpeiden ja hyvinvoinnin että lain asettamien vaatimusten kautta muodostuvat taloudelliset, laadulliset ja palvelujen tuottamiseen sekä toimintojen arviointiinkin liittyvät tekijät. Lain mukaan jokaisen suomalaisen on oltava jonkin kunnan jäsen, joten kuntien jäsenistö koostuu yksityishenkilöistä ja yrityksistä. (Lauslahti 2003, 39). Kuntalaisilla on kunnan toiminnassa monia rooleja esimerkiksi asiakkaina, vallan käyttäjinä, vastuunkantajina ja toimintaan osallistuvina yksilöinä. Kuntalaisten myötä kunnille laissa asetettu kunnallisen itsehallinnon ja siihen liittyvän edustuksellisen demokratia toteutuu, sillä kuntalaiset käyttävät annettua valtaa

valitsemalla itselleen edustajat kunnan hallinnolliseen koneistoon neljän vuoden välein järjestettävissä kunnallisvaaleissa. Tällä tavoin kuntalaiset myös kantavat vastuun oman paikkakuntansa asioista. (Koski 2008, 30). Kuntien asema on yhdessä muiden toimijoiden kanssa muodostaa aktivoiva ja mahdollistava ilmapiiri, jossa kuntalaisten osallistumisen mahdollisuudet ja julkisen sektorin tuki muodostavat kullekin ajalle sopivan osallistumista turvaavan parin. Tällä tavalla pyritään estämään liiallinen vallan kasautuminen ja pysäyttämään kansalaisten turha syrjäytymiskehitys. (Koski 2008, 32).

2.2 Johtoryhmän toiminta ja kokoukset kuntatasolla

Nykyorganisaatioiden toimintaympäristön muutokset ovat luoneet tarpeen tarkastella johtamista kollektiivisesta jaetun johtajuuden näkökulmasta (Fletcher & Käufer 2003, 22). Juuti (2013, 50-51) määrittelee *“jaetun johtamisen dynaamiseksi, interaktiiviseksi prosessiksi ryhmän yksilöiden välillä, niin että he johtavat toinen toisiaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat”*. Jaetun johtamisen päätöksenteon ja vallan käytön vaikutukset ulottuvat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti laajemmin kuin yksilön johtamassa organisaatiossa (Pearce & Conger 2003, 1-2).

2.2.1 Johtoryhmä

Johtoryhmä nimitystä voidaan Erkkilän (2012, 21) mukaan käyttää monenlaisista kokoonpanoista kuten a) toimitusjohtaja ja suorat alaiset, b) ne hallituksen jäsenet, jotka ovat organisaation sisältä, c) kaikki johtajat varapäätasolta ja korkeammalta, d) kaikki johtajat varatoimitusjohtajatasolta ja suoraan sen alta, e) kaksi korkeinta johtajatasoa, f) kaikki organisaation perustajat ja g) viisi parhaiten palkattua johtajaa. Yleisesti käytetään myös termiä laajennettu johtoryhmä, jolla viitataan edellä mainittuun ylimpään johtoryhmään, jota täydennetään kun organisaation toimintaympäristöä koskevaa tietoa halutaan kerätä laajasti (Luoma 2010, 30-31).

Johtoryhmän päätökset tehdään yhdessä käytyjen keskustelujen ja avoimen tiedon vaihdon perusteella. Ero perinteisiin yksilöpainotteisiin johtamistyyliin on se, että jaetussa ja keskusteleavassa johtamisessa ei painoteta esimiehen ja johtajan roolia, vaan johtaminen on osa työntekijöiden työtä. Johtaminen on tällöin palvelutehtävä ja jäsenyyden hyvä työilmapiirin aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Palvelevan johtamisen ideana on parantaa johtoryhmän suoriutumista jakamalla tietoa, tukemalla ryhmän jäsenten toimintaa ja ratkomalla ongelmia luottamuksellisesti yhdessä. (Juuti 2013, 50). Johtoryhmän jäsenten vastavuoroinen vastuuvelvollisuus päätöksenteossa tarkoittaa sitä, että kaikki ryhmän jäsenet ovat yhdessä vastuussa kaikkien osa-alueista tai toiminnoista. Mikäli jokin johtoryhmän jäsen ei pysty suoriutumaan osa-alueensa johtamisesta, muut ryhmän jäsenet ovat velvoitettuja auttamaan. (McDermott 2014, 2).

Johtoryhmien päätöksillä on kantavia vaikutuksia koko organisaation operatiiviseen ja strategiseen toimintaan (Erkkilä 2012, 65). Se miten tehokkaasti päätökset syntyvät riippuu ryhmän jäsenten vuorovaikutuksesta. Osaavat johtajat yhdessä eivät vielä muodosta toimivaa johtoryhmää. Keskeistä on, että johtoryhmän jäsenet jakavat keskustelemalla toisilleen sen, mitä näkevät ja kokevat. Voidaan ajatella, että tietoa prosessoidaan johtoryhmän kokouksissa. Monenlaista tietoa, myös hiljaista ja kokemusperäistä tietoa välittyy ja hyödynnetään ihmisten kesken. Tämän vuoksi johtoryhmä kehittyy ja muuttuu vuorovaikutuksessa juuri sellaiseksi, kuin se vuorovaikutuksessa todentuu (Hedman 2015).

Juridisesti tarkasteltuna johtoryhmällä ei ole laissa määriteltyjä velvollisuuksia tai vastuita kuten hallituksella, mutta jokainen johtoryhmän jäsen on vastuussa päätösten toimeenpanosta oman vastualueensa osalta. Hallitus käyttää yrityksen ylintä valtaa ja johtoryhmä huolehtii yleensä yrityksen operatiivisen toiminnan johtamisesta ja toimintojen yhteensovittamisesta. Osakeyhtiölaki määrää, että yrityksellä on oltava hallitus ja säättää sen tehtävistä ja päätöksenteosta. Osakeyhtiölain 2 § mukaan hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta) (Osakeyhtiölaki 2006: 624). Osakeyhtiön edustajan toimivalta antaa henkilölle tai toimielimelle oikeuden päättää edustamisen kohteena olevasta oikeustoimesta. Toimivallan on perustuttava osakeyhtiölain säännöksiin, yhtiöjärjestyksen määräyksiin, yhtiön elinten tekemiin päätöksiin ja /tai yhtiön edustajan, kuten toimitusjohtajan tai hallituksen jäsenen asemaan yhtiön hallintoelimessä. (Mähönen & Villa 2009, 282). Osakeyhtiölain ensimmäisen luvun mukaan hallituksen jäsenillä on huolellisuusvelvollisuus, lojaliteettivelvollisuus sekä salassapitovelvollisuus. Näiden lisäksi hallituksen jäsen on velvollinen kohtelemaan kaikkia osakkeenomistajia yhdenvertaisesti (yhdenvertaisuusperiaate) sekä hoitamaan yhtiön organisointi ja toiminnan valvonta asianmukaisesti (organisointi- ja valvontavelvollisuus). Hallitus vastaa myös yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Osakeyhtiölaki 2006: 624).

2.2.2 Kunnan johtoryhmä

Kunnan johtoryhmän tehtävänä on tukea ja kehittää kunnan kokonaisjohtamista. Kunnan koko ja palvelujen järjestämis- ja tuottamistavat vaikuttavat johtoryhmien lukumäärään ja kokoonpanoon. Yleistyvät kuntakonsernit ja kunnan laajat toimialat tarkoittavat, että kunnan johtoryhmän lisäksi on useita muitakin johtoryhmiä kuten konsernihallinnon ja toimialakohtaisia johtoryhmiä. Kunnanjohtajan johtamistyön apuna toimivia johtoryhmiä on kaikissa kunnissa. (Piipponen 2015, 1). Piipponen (2015) tutkimuksessa hieman yli puolessa vastanneista Suomen kunnista (57 %) kunnanjohtaja kokoa ja valitsee jäsenet omaan johtoryhmäänsä. Muissa tapauksissa kokoonpano on määritelty kunnan hallinto- tai johtosäännössä. Esimerkiksi Pirkkalassa ja Tampereella pormestari valitsee jäsenet kunnan johtoryhmään. (Piipponen 2015, 4).

Kunnan johtoryhmä koostuu kunnan ylimmistä viranhaltijoista ja sen tehtävänä on ohjata strategista johtamista. Johtoryhmä toimii kunnanjohtajan johtamistyön apuna koordinoimassa organisaatiossa tapahtuvaa työtä. Johtoryhmä toimii strategisena valmistelijana, resurssien yhteen sovittajana ja tiedonkulun varmistajana johdon sekä toimialojen välillä. Kunnan johtoryhmän kokouksissa käsitellään säännöllisesti talousasioita. Henkilöstöasiat, kuntapalvelut, toimintaympäristön seuranta ja ennakointi ovat myös usein käsiteltäviä asioita kunnan johtoryhmän esityslistalla. Kuntien johtoryhmistä kaksi kolmasosaa kehittää omaa toimintaansa käyttämällä jonkinlaista arviointi- ja kehittämismenettelyä kuten kehityskeskustelua tai vapaamuotoisia keskusteluja. Viidennes kuntien johtoryhmästä on osallistunut johtoryhmävalmennukseen. Lisäksi useiden itsearviointimenetelmien ohella kuntien johtoryhmät arvioivat toimintaansa palautekyselyjen avulla. (Piipponen 2015, 1-6).

Yleensä kunnassa on toimialakohtainen johtoryhmä, jos kunta tuottaa kyseessä olevat toimialan palvelut. Jos kunta ei tuota toimialan palveluja, kunnasta puuttuvat sen alan johtavat viranhaltijat, jotka voisivat muodostaa johtoryhmän. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kohderyhmä sivistystoimen johtoryhmä on kyselyyn vastanneissa noin 45 prosentissa Suomen kunnissa. Yleisin se on 20 000–50 000 asukkaan kunnissa ja harvinaisin 2 000–5 000 asukkaan kunnissa. (Piipponen 2015, 3).

Kokous (meeting) on Rogersin (2013) mukaan yleistermi, jolla tarkoitetaan erilaisia kommunikaatiota mahdollistavia tilaisuuksia. Kokoukset kokoavat ihmiset yhteen keskustelemaan heille tärkeistä aiheista, joko kasvokkain samaan fyysiseen tilaan tai virtuaalisesti (Woolley ym. 2010, 686). Ihmisillä on luontainen tarve tavata kasvotusten ja näin mahdollistaa uuden tiedon ja ideoiden syntyminen sekä ongelmien ratkomisen yhdessä. Kokouksia järjestetään kaikissa organisaatioissa ja yhteiskunnissa. Ne vievät valmisteluineen suuren osan erityisesti johtajien työajasta. Tästä huolimatta kokousten roolia osana organisaation prosesseja on tutkittu teoreettisesti melko vähän (Laapotti 2016).

Johtoryhmän kokoukset ovat mielenkiintoisia vuorovaikutuksen näyttämöitä, joissa organisaation todellisuus tulee sekä tulkituksi että tuotetuksi. Merkittävää on huomata, että kokoukset eivät ole vain kokouksia. Yhtäältä johtoryhmä *tulkitsee ja rakentaa ryhmän sosiaalista todellisuutta* ja toisaalta se *kehittää ryhmänsä identiteettiä, keskinäisiä vuorovaikutussuhteita ja organisaation kulttuuria* (Ilmonen & Jokinen 2002, 67; Hedman 2016). Myös Schwartzmanin (1989, 38-39) mukaan kokoukset ovat oleellinen organisaatiokäytännö, jossa organisaatio tehdään näkyväksi vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen organisaatio ei tuota kokouksia, vaan kokoukset tuottavat organisaatiota. Tämän vuoksi organisaatio tarvitsee kokouksia olemassaoloonsa. Vaikuttaa siltä, että Schwartzman tarkastelee kokouksia organisaation pieninä ekosysteemeinä, jotka tuottavat sosiaalista todellisuutta ja määrittävät organisaation kulttuuria. Sen vuoksi johtoryhmän kokouksia voidaan siis tarkastella myös sosiaalisina instituutioina, eräänlaisina

käyttäytymisen ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuuksina. Johtoryhmän kokouksia säätelevät sekä normit että säännöt ja ne täyttävät yhteiskuntaelämän kannalta merkittäviä tehtäviä ja ovat vakiintuneet osaksi yhteiskunnallista todellisuutta. (Raevaara, Ruusuvaara & Haakana 2001, 13). Tämän tutkimuksen kontekstina ovat Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kaksi kokousta ja niiden ilmapiiri.

2.3 Ryhmän vuorovaikutteinen ilmapiiri

Johtoryhmän työskentely ja sen ilmapiiri vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun. Ryhmän jäsenten keskinäisellä vuorovaikutuksella on merkitystä organisaation ryhmien ja tiimien muodostumisessa ja kehittämisessä. *Ryhmän vuorovaikutus* voidaan määritellä ”ryhmän jäsenten symboliseen käyttäytymiseen perustuvaksi dynaamiseksi prosessiksi, joka rakentaa sekä yksilöiden että ryhmän yhteistä sosiaalista todellisuutta ja jossa pyritään luomaan yhteisesti jaettu merkityksiä” (Valkonen & Laapotti 2006, 45). Tällöin vuorovaikutus perustuu aina kielelliseen ja nonverbaaliseen viestintäkäyttäytymiseen. Toinen keskeinen organisaatiota kuvaava tekijä on *työyksikön ja -ryhmän ilmapiiri*. Hyvät vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri tukevat yhteistyötä, jolloin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Epäluottamuksen vallitessa joudutaan uhraamaan valtava määrä resursseja ja voimavaroja toisen tekojen kontrolloimiseksi (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Myös tunteilla on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhtäältä kanssakäyminen perustuu osapuolten tunnetasoisille prosesseille ja toisaalta kanssakäyminen myös synnyttää tunteita.

Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat Simolan ja Kinnusen (2008, 136) mukaan 1) työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet, 2) hyvä yhteistyö ja moraalit, 3) työtovereilta saatu tuki, 4) ryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla, 5) työryhmän kiinteys eli koheesio ja 6) ryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys olennaisista asioista (konsensus). Vaikuttaa siltä, että luottamus ja vuorovaikutus ovat toisiaan ruokkivia tekijöitä. Luottamus kasvattaa sosiaalisen kanssakäymisen tiheyttä, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta (Ilmonen & Jokinen 2002, 208; Ojala & Uutela 1993, 27). Toisin sanoen luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemällä ja rakentavaa palautekulttuuria kehittämällä. Ellemersin (2012, 851) mukaan ryhmän ja laajemmassa mittakaavassa koko organisaation on mahdollista lisätä lojaliteettia ja sitoutumista ryhmätavoitteisiinsa, kun yksilöt kokevat tunnepitoista yhteenkuuluvuuden tunnetta toisiinsa.

Organisaatioilmapiiriä voi tutkia useista eri näkökulmista. Psykologisessa organisaatioilmapiiritutkimuksessa selvitetään usein yksilön havaintoja organisaatiosta. Toisaalta ilmapiiriä on mahdollista tutkia myös kollektiivisena, organisaatioon tai ryhmään liittyvänä ominaisuutena tai ilmiönä. (Juuti 2013, 104-105). Aaltion (2008, 116) mukaan organisaatioiden kulttuuritutkimus on edistänyt tarkastelutapoja, joissa kiinnitetään huomiota organisaatioiden

yhteisöllisyyteen. Tässä tutkimuksessa keskitytään havainnoivaan organisaatioilmapiiritutkimukseen, jossa johtoryhmän kokousten ilmapiiriä tarkastellaan videotaltiointien avulla. Johtoryhmän ilmapiirin tutkiminen liittyy näiden havaintojen tutkimukseen, ei asenteiden tai organisaatioon liittyvien arviointien tutkimiseen haastatteleamalla ryhmää yksilöinä. Tutkimuksessa johtoryhmän vuorovaikutteisuutta ja ilmapiiriä tarkastellaan sosiaalisesti muotoutuvana todellisuutena, johon vaikuttavat Scheinin (1977) mukaan organisaatiokulttuurin tasot: *artefaktit* (näkyvät ja havaittavat organisaatiokulttuurin ilmentymät), *arvot* (yrityksen toiminnan perustana olevat käytännöt, arvot ja asenteet) sekä *perususkomukset* (henkilösuhteet ja suhtautuminen organisaation keskeisiin kysymyksiin).

Artefakteja ilmentävät esimerkiksi yrityksen arkkitehtuuri, sisustus ja ihmisten tavat näyttäytyä ulospäin ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaation ulkopuolinen vierailija saattaa aistia nämä artefaktit helposti, mutta ei vielä tiedä, mitä ne merkitsevät. (Mauno & Ruokolainen 2008, 149). Arvot viittaavat yleisiin seikkoihin, joita kulloisessakin kulttuurissa pidetään hyvinä ja tavoittelemisen arvoisina. Arvot voidaan luokitella eettisiin, sosiaalisiin, poliittisiin, uskonnollisiin, esteettisiin ja taloudellisiin. Ne muuttuvat verrattain hitaasti sukupolvien myötä. Asenteet ovat opittuja taipumuksia reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan, henkilöön tai esineeseen. Ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja niissä ilmenevät tiivistettynä ihmisten aiemmat kokemukset. Asenteet voivat muuttua melko nopeasti, jos tieto ja kokemukset asenteen kohteesta lisääntyvät. Sosiaalisen ympäristön vahvistava tai heikentävä vaikutus vaikuttaa yksilön asenteisiin. *Ennakkoluulot* ovat kielteisiä asenteita, joissa asenne ei perustu tosiasiallisiin tietoihin tai kokemuksiin kyseessä olevasta kohteesta. Ennakkoluulot saattavat aiheuttaa haluttomuutta ottaa vastaan tosiasioihin perustuvaa tietoa kohteesta. (Ojala & Uutela 1993, 32). Voidaan ajatella, että organisaatiokulttuurin tasoilla on vaikutusta ryhmän ilmapiiriin.

Käsitykset siitä, mitä organisaatiokulttuuri on ja miten se ilmenee organisaatiossa, vaihtelevat. Mauno ja Ruokolainen (2008, 142-144) viittaavat (Hofsteden 2001; Martinin 2002; Scheinin 1985, 1990, 2001) määritelmään, jossa "*organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatioissa yhteisesti jaettuista konkreettisista ja ei-konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista (skeemoista, paradigmoista)*". Organisaatiokulttuurin olemuksesta on erilaisia näkemyksiä. Organisaatiolla voi olla *kulttuuri ominaisuutena "has"* tai organisaatio voidaan nähdä itsessään *kulttuurina tai kulttuurin kautta "is"*. Toisinaan kulttuuri määritellään myös organisaation persoonallisuutena. (Aaltio 2008, 117). Organisaation kulttuurin tutkimuksesta on muodostunut tärkeä teoreettinen työkalu organisaatioiden käyttäytymisen ja johtamisen analysoinnissa (Aaltio & Mills 2002, 3-4).

Organisaation kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden yhtäläisyyksiä ja eroja voidaan vertailla. Variksen (2012, 76) mukaan oleellinen ero kulttuuriin on se, että ilmapiiri on ihmisten tiedossa, mutta kulttuuri voi olla ja on organisaatiossa työskenteleville ihmisille näkymätön ja tiedostamaton. Kulttuurista ei ole yhtenäistä käsitettä, vaan sitä kuvailevat monet eri käsitteet. Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston tai -ilmapiirin juuret juontuvat

antropologiasta. Kulttuuri on käsitteenä vanhempi ja se yhdistetään ihmisten uskomuksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri tai ilmasto sen sijaan liitetään pelkästään organisaation jäsenten havaintoihin. (Pettigrew 1990, 416.) Yleisesti ilmapiiri viittaa yksilöiden havaintoihin työympäristöstään ja ilmapiiriin liittyy kognitiivisia prosesseja, joiden avulla yksilöt pyrkivät kuvailemaan työympäristöään abstraktisemmalla tasolla. Lisäksi yksilöiden havainnot liittyvät sellaisiin työympäristön kokemuksiin, joilla on konkreettista merkitystä yksilöiden kokemuksiin työssä. (Honkanen 1989, 98).

Kulttuurin ja ilmapiirin käsitteillä on monia yhtäläisyyksiä. Kulttuurin ja ilmapiirin syntyminen edellyttää tietynlaista kollektiivista näkemystä. Kumpikin perustuu yksilöiden kokemuksille ja tulkinnoille. Molemmat syntyvät historiallisten prosessien kautta ja esiintyvät erilaisina suuren organisaation eri yksiköissä. Toisaalta kulttuurin ja ilmapiirin käsitteillä on myös eroja. Kulttuuri on normatiivinen ja sosiaalinen side, joka pitää organisaation koossa, kun ilmapiiri on puolestaan enemmänkin kuvaileva käsite. Ilmapiiri on jokaisessa organisaatiossa ja perustuu yksilöiden kokemuksiin, mutta vahvaa kulttuuria ei ole jokaisessa organisaatiossa, eivätkä kaikki koe tietyn organisaation ominaispiirteitä muista poikkeavaksi. (Juuti 2006, 236-237). Voidaankin havaita, että johtoryhmän ilmapiiri on organisaation kulttuurin kaltainen moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, sillä ryhmät ja niiden yksilöt ovat ainutkertaisia omine ajankohtaisine odotuksineen ja elämäkokemuksineen. Toisten ihmisten läsnäolo saa yksilön mukauttamaan käyttäytymisensä toisten oletettuihin odotuksiin. Toisin sanoen johtoryhmän vuorovaikutus koostuu monista tekijöistä kuten tunteista, tahdosta, ajattelusta ja toiminnasta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että hyvät vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri tukevat johtoryhmän yhteistyötä, jolloin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Positiivisen työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat Simolan ja Kinnusen (2008, 136) mukaan luottamus ja keskinäiset suhteet, yhteistyö ja moraalit, työkaverien tuki, ryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavasti, työryhmän koheesio ja konsensus jäsenten kesken. Luottamus ja vuorovaikutus ovat toisiaan ruokkivia tekijöitä, sillä luottamus kasvattaa sosiaalisen kanssakäymisen tiheyttä, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta. Organisaatioilmapiiriä voi tutkia useista eri näkökulmista esimerkiksi selvittämällä yksilön havaintoja organisaatiosta tai kollektiivisena, organisaatioon tai ryhmään liittyvänä ominaisuutena tai ilmiönä. Tässä tutkimuksessa keskitytään havainnoivaan organisaatioilmapiiritutkimukseen, jossa johtoryhmän kokousten ilmapiiriä tarkastellaan videotaltiointien avulla. Tutkimuksessa johtoryhmän vuorovaikutteisuutta ja ilmapiiriä tarkastellaan sosiaalisesti muotoutuvana todellisuutena, johon vaikuttavat Scheinin (1977) mukaan organisaatiokulttuurin tasot: artefaktit, arvot sekä perususkomukset. Näillä organisaatiokulttuurin tasoilla on vaikutusta johtoryhmän ilmapiiriin. Kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden yhtäläisyyksiä ja eroja vertaillen selviää, että ilmapiiri on ihmisten tiedossa, mutta kulttuuri voi olla ja on organisaatiossa

työskenteleville ihmisille näkymätön ja tiedostamaton. Kulttuuri yhdistetään ihmisten uskomuksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri tai ilmasto sen sijaan liitetään pelkästään organisaation jäsenten havaintoihin. (Pettigrew 1990, 416.) Molemmat käsitteet perustuvat yksilöiden kokemuksille ja tulkinnoille ja syntyvät historiallisten prosessien kautta. Kulttuuri ja ilmapiiri esiintyvät erilaisina suuren organisaation eri yksiköissä. Toisaalta kulttuuri on normatiivinen ja sosiaalinen organisaatiota koossa pitävä side, kun ilmapiiri on puolestaan enemmänkin kuvaileva käsite. Johtoryhmän ilmapiiri on kuvaileva yksilöiden vuorovaikutuksen kuten käsitysten, tunteiden, tahdon, ajattelun ja havaintojen kautta muotoutuva ilmiö. Seuraavaksi tarkastelemme minkälaisia menestyvän johtoryhmän ilmapiirin ja vuorovaikutuksen ulottuvuuksia aiemmissä tutkimuksissa on löytynyt.

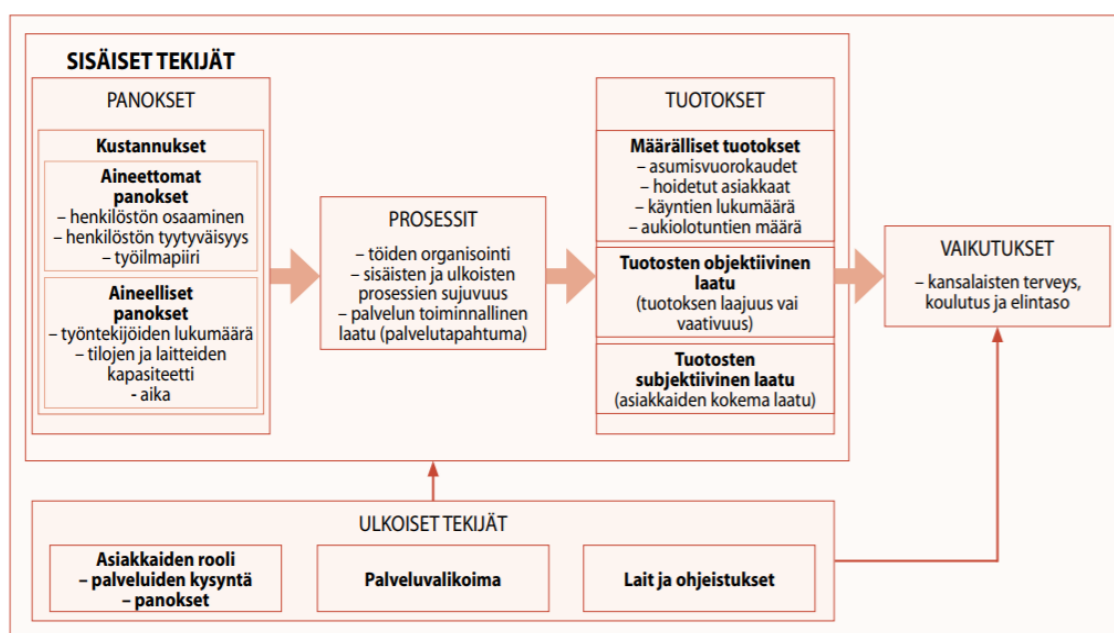
3 JOHTORYHMÄN MENESTYMISEN TEKIJÄT

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaupungin johtoryhmän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tekijöitä ja niiden yhteyttä johtoryhmän menestymiseen. Organisaation menestystä on kansantaloudessa määritetty perinteisesti *tuottavuuden* kautta. Kuntatasolla tuottavuudella on erityinen merkitys, koska kunnan omistajuus on julkista. Hyvä tuottavuus on menestyvän organisaation tunnuspiirre myös julkisissa palveluissa. Tuottavuudella voidaan tarkoittaa tuotosten ja panosten välistä suhdetta, prosessien tehokkuutta tai johtajuuden näkökulmaa, jolloin painotetaan työn tuottavuutta ja johtamista. Tuottavuustavoitteiden asettaminen on tärkeää julkisella sektorilla, mutta tuottavuuden kehittäminen ei itsessään ole se todellinen päämäärä, jota tavoitellaan. Tuottavuutta kehittämällä voidaan kuitenkin saavuttaa haluttuja tavoitteita paremmin tai kasvattaa valintamahdollisuuksien kirjoa. Usein tuottavuuden kehittäminen mielletäänkin välttämättömyydeksi ja elinehdoksi niin yrityksen, julkisen sektorin organisaation kuin koko kansantalouden näkökulmasta. (Käpylä ym. 2008, 13). Kansantaloudessa tarkastelun kohteena on resurssien kohdentamisen tehokkuus. Julkisessa tuottavuuskeskustelussa puhutaan *taloudellisuudesta*, joka kuvaa organisaation kykyä saada aikaan palvelu mahdollisimman vähillä kustannuksilla tai tuottaa enemmän suoritteita samoilla kustannuksilla. (Pekkola ym. 2008).

Tuottavuudella ilmaistaan siis kuinka tehokasta on tuotteiden ja palveluiden tuotanto taloudellisessa mielessä. Nyky-yhteiskunnassa toimivissa organisaatioissa tällainen käsitys tuottavuudesta ei kuitenkaan enää riitä. Taloudellisuutta tai tuottavuutta arvioitaessa olennaista on tarkastella, miten kunta vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja pystyy toimimaan yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa ympäristössä. Tällöin puhutaan organisaation *vaikuttavuudesta*. Toisin sanoen on tärkeää tarkastella kuntapalvelujen vaikuttavuutta kuntalaisten tarpeiden kannalta. *Tehokkuus* tarkoittaa tässä määrittelyssä sitä, kuinka tehokkaasti ja sujuvasti palvelut tuotetaan käyttäjille. (Pakarinen 2009, 39-40). Tämä tapaustutkimus keskittyy julkisten sektorin johtoryhmän työskentelyyn, joten seuraavaksi tarkastellaan julkisten palvelujen menestymisen arviointiin liittyviä tekijöitä.

3.1 Julkisten palvelujen tuloksellisuus

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta koskevassa lainsäädännössä korostetaan organisaation rakenteellista tehokkuutta. Kuitenkin julkisten palveluiden tuottavuuden mittaaminen on haasteellista muun muassa siksi, että yhteiskunnan arvostamien tuotosten tunnistaminen ja määrittely on vaikeaa ja siitä syystä, miten eri tuotoskomponentteja voidaan painottaa (Käpylä ym. 2008, 75). Tehokkuutta pyritään lisäämään hyödyntämällä teknologiaa ja ohjaamalla toimintoja yksityiskohtaisilla säädöksillä ja normeilla. Tuotteiden ja palveluiden laatu pyritään takaamaan työpaikoilla asiakas- ja prosessiohjautuneesti, niin että työt tehdään tiimeissä. (Pakarinen 2009, 40). Pakarisen (2009, 40) mukaan kunnan tuottavuuden kehittämiseksi ja parantamiseksi tulisi perinteisten normi- ja informaatio-ohjauksen tilalle kehittää ns. *relaationaalista hallintaa*, joka korostaa neuvottelua ja paikallisista asiakastarpeista lähtevää ohjausta. Käpylä ym. (2008, 16) että yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa pidetään tuottavuuden kehittämisen keinoina muun muassa prosessien tehostamista, toimintatapojen, organisoinnin ja johtamisen kehittämistä tai innovaatioita tuotteissa, palveluissa ja prosesseissa. Julkisella sektorilla tuottavuuden kehittymisen arvioinnin vaikeudet liittyvät enemmän erityisesti laadun huomioimiseen, eikä niinkään rahallisen kannattavuuden ja kilpailukyvyyn tavoitteluun kuten yrityksissä yleensä (Käpylä ym. 2008, 16). Pakarisen (2009, 41) mukaan kunnallisissa palveluissa on todettu johtamisen ja työn kehittämisen kannalta toimivaksi tavaksi Jääskeläisen (2008) esittämä malli tuottavuudesta (kuviot).



KUVIO2 Julkisen sektorin tuottavuus (Jääskeläinen 2008).

Julkisen sektorin tuottavuuden arvioinnissa tulee suoritteiden sijaan ottaa huomioon koko tuloksellisuusketju: sisäiset tekijät kuten panokset (kustannukset, aineettomat ja aineelliset panokset), prosessit, tuotokset ja ulkoiset tekijät kuten asiakkaat, palveluvalikoima, lait ja ohjeistukset sekä näiden vaikutukset. (Pakarinen 2009, 40-41). Kun kunnallisten palvelujen tuotosta mitataan suoritteilla, saadaan tietää kuinka paljon asiakkaita kulkee palveluketjun läpi. Tämän avulla ei vielä pystytä arvioimaan tuotosta. Verorahoitteisissa julkisissa palveluissa suoritteet mahdollistavat asiakkaiden hyvinvointia kuten kansalaisten terveyttä, koulutusta ja elintasoja. Toisin sanoen julkisen sektorin asiakasnäkökulma poikkeaa yrityksistä, sillä julkisten palvelujen on kiinnitettävä huomiota palvelun käyttäjien lisäksi myös yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Nämä tavoitteet ja vaikutukset ovat sosiaalisia, ihmisten hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. On siis kiinnitettävä huomiota myös niihin mahdollisiin toimenpiteistä aiheutuviin vaikutuksiin, joita ei voi mitata. Usein tällaiset vaikutukset syntyvät usean palvelun tuloksena pitkällä tähtäimellä. Niiden arvioimiseksi tarvitaan *vaikuttavuuden* arviointia.

Vaikuttavuuden arviointi tarkoittaa yhteiskuntavastuun edellytysten sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten näkökulmien huomioon ottamisen samanaikaisesti. Kunnallisten palvelujen päämääränä on kuntalaisten hyvinvointi. Tämän vuoksi *kunnallisten palvelujen osalta puhutaan mieluummin tuloksellisuudesta* (public sector performance) kuin tuottavuudesta (productivity). (Pakarinen 2009, 41-42). Pakarinen (2009, 43) viittaa Rissan (2007), Nakarin & Sjöblomin (2009) tutkimuksiin, joiden mukaan korkeatuottoisille kunnallisille työpaikoille on ominaista, että henkilöstöjohtamisen koettiin toimivan hyvin käytännön arjessa. Korkean tuloksellisuuden organisaatioissa asiakaspalvelun laatu ja henkilöstön työelämän laatu olivat hyviä. Henkilöstöjohtamisella ja osallistavilla henkistöikäytännöillä on von Bonsdorffin ym. (2009, 54-57) mukaan yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Oikeudenmukaiseksi koetut henkilöstökäytännöt edistävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Lisäksi työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin merkitys vaikuttaa siihen, että henkilöstö on motivoituneempaa ja työskentelee tehokkaammin ja innovatiivisemmin. (Pakarinen 2009, 43).

Työn tuottavuutta voidaan parantaa elinikäisen oppimisen keinoin, jolloin tavoitellaan parempaa vaikuttavuutta entistä tehokkaammilla toimintavoilla. Organisaatioissa on välillä tarkasteltava toimintatapojaan kriittisesti, poistettava työn esteitä ja annettava tilaa uusille ideoille. Pakarinen (2009, 44) viittaa professori Tor Dahlin (2009) näkemykseen, jonka mukaan loppujen lopuksi tuottavuudessa on kysymys ideoista ja niiden hyödyntämisestä. *Ideoiden tuottamiseen taroitetaan vapaa, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri*. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan minkälaisia aineettoman pääoman vuorovaikutus- ja ilmapiiritekiä yhdistetään menestyviin johtoryhmiin julkisella sektorilla. Seuraavaksi käsitellään johtoryhmän kollektiivista työskentelyä ja siihen vaikuttavia ulottuvuuksia tuloksellisuuden näkökulmasta.

3.2 Johtoryhmän kollektiiviseen työskentelyyn vaikuttavat tekijät

Tämä tutkimus tarkastelee johtoryhmän kollektiivista vuorovaikutusta ja ilmapiiriä ja näiden yhteyttä johtoryhmän tuloksellisuuteen. Woolley ym. (2010) tutkimuksessa löydettiin selvä yhteys kahteen johtoryhmän menestymisen tekijään. Ensimmäisen edellytyksen mukaan kaikkien ryhmän jäsenten tulee osallistua yhtäläisesti ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien toteuttamiseen liittyvään keskusteluun. Toinen oleellinen tekijä menestyvissä ryhmissä oli, että ryhmän jäsenillä oli keskimääräistä korkeampi kyky tunnistaa toistensa tunnetiloja nonverbaalisista merkeistä. Kyse lienee ryhmän ilmapiiristä, jossa kaikki osallistuvat tasaisesti keskusteluun ja jossa kiinnitetään huomiota tunteisiin ja keskinäiseen luottamukseen (Woolley ym. 2010, 686-688). Woolley, Aggarwal ja Mallone (2015, 420) korostavat *kollektiivisen älykkyyden* (collective intelligence) merkitystä ryhmän tuottavuuteen liittyvänä tekijänä. Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa johtoryhmän kykyä suoriutua laajasta määrästä erilaisia kognitiivisia tehtäviä ja sen huomattiin korreloivan ryhmän keskimääräisen sosiaalisen sensitiivisyyden ja puheenvuorojen tasaisen jakautumisen kanssa. Sosiaalisella sensitiivisyydellä tarkoitetaan ryhmän jäsenten kykyä osoittaa herkkyyttä toistensa tarpeille ja tunteille. Toisaalta tutkimuksessa huomattiin myös riittävän erilaisten näkökulmien rikastavan ryhmän yhteistyötä ja näin parantavan tuloksellisuutta. Yleisesti ottaen *ryhmän runsaan kommunikaation ja tasa-arvoisen osallistumisen nähtiin parantavan tuottavuutta*. (Woolley ym. 2010, 686-688).

Roberge ja van Dick (2010) ovat tutkineet ryhmän *diversiteetin* vaikutusta ryhmän tuottavuuteen. Tutkimuksessa on selvitetty *ryhmän kollektiivisen identiteetin tärkeyttä* ja *psykologisen turoallisuuden ilmapiiriä* välittävinä tekijöinä, jotka auttavat ymmärtämään minkälaisia edellytyksiä ryhmän erilaisilla yksilöillä on lisätä ryhmän tuottavuutta. Ellemers (2012, 848) viittaa Tajfelin & Turnerin (1979) kehittämään *sosiaalisen identiteetin teoriaan*, joka määrittää kognitiivisia prosesseja ja sosiaalisia olosuhteita, jotka auttavat ymmärtämään ja ennustamaan miten ja miksi ihmiset saattavat ajatella, tuntea ja toimia kuten ryhmän jäsenet sekä milloin heillä on taipumus toimia yksilöinä. Myös Robergen & van Dickin (2010, 298) sosiaalisen identiteetin teoriaan perustuva tutkimusmalli tunnistaa useita monimutkaisia oppimisprosessiin liittyviä yksilötason ja ryhmätason psykologisia mekanismeja, jotka lisäävät ymmärrystä diversiteetin eli erilaisuuden yhteydestä ryhmän tuloksellisuuteen. Yksilötasolla merkittäviä ovat empatia ja taipumus paljastaa henkilökohtaisia tietoja itsestään (asettaa itsensä altiiksi ryhmässä kertomalla tietoja itsestään). Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia *ryhmätason tekijöitä* ovat *kommunikaatio*, *ryhmän jäsenten tasapainoinen osallistuminen* ja *luottamus*. Ryhmän kommunikaation toistumistiheys ja sisältö osoittautuivat merkityksellisiksi, samoin ryhmän osallistumisalttius tiedon jakamiseen, yhteinen päätöksenteko ja yksilön kunnioituksen kokemukset ryhmässä. Myös luottamus havaittiin

merkittäväksi ulottuvuudeksi ryhmän diversiteetin ja suoriutumisen välillä. Luottamus näyttäytyi erityisesti tietoisuutena siitä, että yksilö on hyväksytty ryhmän jäsen, vaikka on erilainen kuin muut. On myös havaittu, että luottamus tekee johtoryhmän toiminnasta helpompaa, kun kaikki enimmäkseen noudattavat samoja sääntöjä. Diversiteettinäkökulman mukaan molemmat ryhmätason muuttajat kollektiivisen identiteetin tärkeys ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiritekijät toimivat aiemmin lueteltujen monitasoisten (yksilö ja ryhmä) psykologisten mekanismien välittävinä tekijöinä. (Roberge & van Dick 2010, 295-305). Toisin sanoen näitä kahta voidaan pitää työryhmän tuottavuutta lisäävinä tekijöinä.

Niin ikään Googlen Aristotle projektin tutkimusryhmä on tutkinut, miksi jotkut työelämän tiimit menestyvät muita paremmin. New York Timesin (NYT) julkaiseman artikkelin mukaan Googlen tutkimusryhmän huomio kiinnittyi psykologisen turvallisuuden käsitteeseen. (NYT 2016). Psykologinen turvallisuus (psychological safety) on työ- ja organisaatiopsykologiassa määritelty ryhmässä vallitsevaksi uskomukseksi siitä, että asioista voidaan puhutaan suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista, toisia kuunnellaan, virheiden tekeminen on sallittua ja palautetta annetaan rakentavasti (Edmondson ym. 2016, 65-66; Edmondson 1999; Schein 2004, 141-142). Voidaan ajatella, että johtoryhmän päätöksenteon tehokkuus ja ongelmien ratkaisukyky liittyy ryhmän keskinäiseen avoimuuteen ja luottamukselliseen ilmapiiriin. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä on mahdollista käsitellä myös epätavallisia ja hankalia asioita (Schein 1988, 166-167).

Eräs ryhmän *tuottavuutta heikentävä* tekijä liittyy ilmiöön, jota kutsutaan *ryhmäajatteluksi* (groupthink) (Janis 1982). Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että ryhmässä vallitseva vahva konsensus tukahduttaa yksilöiden eriävät, mutta pätevät ja arvokkaat mielipiteet (Janis 1982; Roberge & van Dick 2010, 303; Schein 1988, 166). Lisäksi tutkijat (Ellemers 2012, 851; Kleingeld, Van Mierlo & Arends 2011) ovat huomanneet, että jos on tarkoitus toimia ryhmänä, yksilösuorituksia ei tule korostaa tai niihin rohkaista. Yksilösuoritukseen tähtäävät tavoitteet rapauttavat ryhmän suoriutumista, kun taas ryhmäkeskeiset tavoitteet parantavat ryhmän suoriutumista, koska ne lisäävät lojaaliutta ja sitoutumista ryhmän tavoitteisiin ja päämääriin. Merkittävää on siis huomata, että johtoryhmän tavoitteiden tulisi olla ryhmäkeskeisiä ja palkitsemisen tukea yksilöiden suoriutumisen sijaan ryhmän suoriutumista. Seuraavassa luvussa käsittelemme Isaacsin (2001) ja Scharmerin (2009) ryhmän vuorovaikutusta sekä ilmapiiriä kuvaavia ja selittäviä teorioita.

3.3 Dialogi ja ryhmäilmapiiri

Eräs avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen ja hyvän työilmapiirin tärkeistä tekijöistä on *dialogi*. Isaacs (2001, 28) korostaa teoriassaan *vastavuoroista myönteistä dialogia*, joka ei tarkoita ainoastaan keskustelua tai vuoropuhelua, vaan *laajempaa yhdessä ajattelemisen prosessia*. Dialogiin perustuvassa teoriassa

voi erottaa kolme vuorovaikutuksen tasoa: johdonmukaisesti toimimisen, joustavien vuorovaikutusrakenteiden luomisen sekä antamaan dialogille sen tarvitsema tila. Näiden vuorovaikutustasojen mukaan johtoryhmän jäsenet yrittävät käydä dialogia huomaamatta, että keskustelut tapahtuvat eräänlaisessa organisaatiokulttuurisessa "säiliössä", jonka ilmapiiri vaikuttaa vahvasti keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan. (Isaacs 2001, 47-51).

Dialogi tarkoittaa ihmisten välisiä vuorovaikutteisia keskusteluja. Isaacs (2001, 39) määrittelee dialogin "*keskusteluksi, jossa on ydin mutta jossa ei valita puolia*". Vastavuoroinen myönteinen dialogi ei tarkoita ainoastaan keskustelua tai vuoropuhelua, vaan laajempaa yhdessä ajattelemisen prosessia. Erkkilä (2012, 13) viittaa Sengen (1994) ja Heynoskin & Quinnin (2012) tavoin puheeseen perustuvilla vuorovaikutuksen muodoilla *diskursseihin*, jonka tasoja ovat monologi, dialogi, keskusteltu ja väittely. Vuorovaikutuksen kehittäminen dialogiksi alkaa kuitenkin aina yksilön itsensä kehittämisestä. Dialogissa harjaantumisen tärkeimpiä taitoja ovat kuunteleminen, kunnioittaminen, kärsivällisyys ja suoraan puhuminen (Isaacs 2001, 55). Näiden taitojen yhdessä harjoittelulla ryhmän keskusteluun syntyy kokonaisuuden ja eheyden tunne. Nämä taidot tuovat keskusteluun tasapainoa, joustavuutta, voimaa ja elämää. Jos yksikin näistä taidoista jää pois, keskustelu tuntuu tyhjältä. Eheys heijastuu johtoryhmän toimintakykyyn. (Isaacs 2001, 96-97).

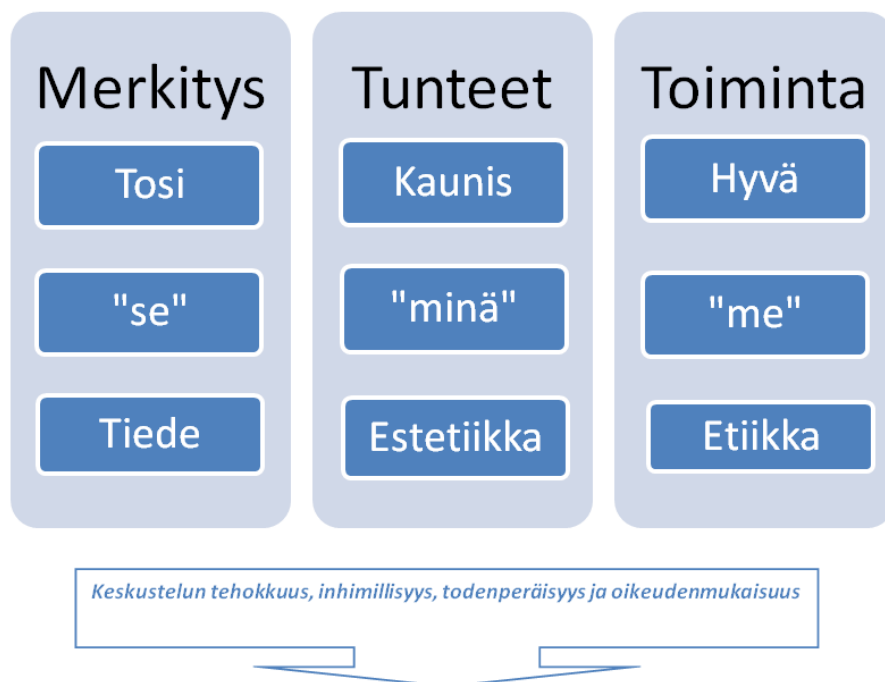
Johtoryhmän toimivan ja tuottavan dialogin edellytyksenä on yhdessä ajattelemisen taito, joka on mahdollista vain luottamuksellisessa ja myönteisessä ilmapiirissä. Osaavien johtajien yhteen saattaminen ei vielä muodosta toimivaa johtoryhmää, vaan johtoryhmän jäsenten tulee myös luottaa toistensa osaamiseen ja kykyihin. Sen vuoksi organisaation menestys perustuu tiedon ja kokemusten aitoon ja avoimeen jakamiseen, oman toiminnan reflektiiviseen tarkasteluun sekä kykyyn muuttua ja kehittyä jatkuvasti. Hedman (2015, 56) toteaa osuvasti, että johtoryhmät muotoutuvat sellaisiksi kuin ne vuorovaikutuksessa todentuvat.

Isaacs korostaa, että dialogia on tärkeää tukea luomalla keskustelijoiden keskinäinen erityinen fyysinen ja henkinen tila ("container"), jossa aito luottamus pohjainen dialogi on mahdollinen (2001, 49-50). Teorian mukaan edellä mainitut neljä periaatetta ovat mahdollisia, kun toimitaan johdonmukaisesti, luodaan joustavat vuorovaikutusrakenteet ja annetaan dialogille sen tarvitsema tila. Ihmiset, tässä tutkimuskontekstissa johtoryhmän jäsenet, käyvät dialogia huomaamatta, että keskustelut tapahtuvat eräänlaisessa organisaatiokulttuurisessa "säiliössä", jonka ilmapiiri vaikuttaa vahvasti keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan. (Isaacs 2001, 47-51). Kriittisesti tarkastellen voidaan havaita, että tällainen "säiliö" voi olla johtoryhmän kannalta joko mahdollistava myönteinen tila refleктоivalle dialogille tai uhkaava eristäytynyt "kupla", jossa vallitsee epäluuloinen ja kontrolloiva ilmapiiri. Tunnettu ranskalainen filosofi ja sosiaaliteoreetikko Michel Foucault (2014, 231-241) toteaa kirjassaan "*Tarkkailla ja rangaista*", että yhteisöillä on taipumus suojata eheyttään monilla säädöksillä ja laeilla. Tällaisilla hyvän elämän normeilla pyritään suojaamaan ja hallitsemaan yksilön elämää ja

perustavanlaatuisia arvoja. Siksi myös *sosiaalinen käyttäytyminen on ladattu symbolisilla merkityksillä*, jotka kumpuavat yhteisön tavasta jäsentää todellisuutta. Lienee siis olennaista pohtia, minkälaisia vaikutuksia näillä symbolisilla merkityksillä on johtoryhmän toiminnan kannalta.

Vuorovaikutuksen laadun tutkimus erottaa toisistaan *diskurssin lajit*, joita ovat *monologi, dialogi, keskustelu, väittely* (Erkkilä 2012, 14). Myönteisessä dialogissa keskustellaan aidosti ja ennakkoluulojen pidättäminen onnistuu. Tällöin keskustelussa on mahdollista luoda uusia merkityksellisiä ajatuksia. Vuorovaikutus saattaa olla myös "paras argumentti voittaa" tyyppistä keskustelua, jossa ennakkoluulojen pidättäminen ei onnistu, mutta toisia ihmisiä kunnioitetaan. Negatiivisinta vuorovaikutusta on kokouskeskustelujen debatit eli väittelyt, jossa ei anneta arvoa toisten näkemyksille. Toisaalta tuottavaa ei liene myöskään erityisen kohtelias monologinen keskustelu, jossa ei olla aidosti kiinnostuneita toisten näkemyksistä tai kritiikkiä ei uskalleta tuoda esiin. Epäonnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena on turhautumista ja huonolaatuisia päätöksiä. Tutkimusten mukaan dialogisessa vuorovaikutuksessa päästään paremmin tavoitteisiin kuin väittelyssä tai monologissa. (Erkkilä 2012, 71).

Vuorovaikutus voidaan jakaa myös kolmeen kielelliseen osatekijään: *merkitykseen, tunteeseen ja toimintaan* (kuvio3).



KUVIO3 Kielen ulottuvuudet (Isaacs 2001).

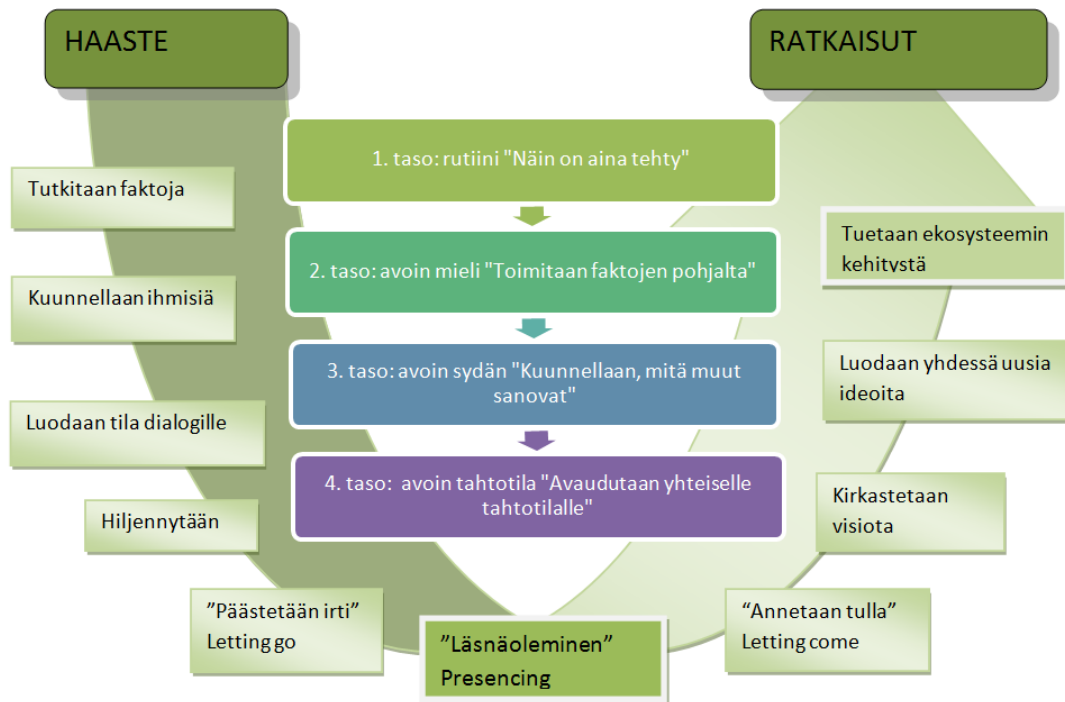
Näiden kolmen kielen historia ulottuu jo muinaisen Antiikin Kreikan arvoihin objektiiviseen ymmärtämiseen, subjektiiviseen kauneuden kokemukseen ja oikeudenmukaiseen yhteistoimintaan. Näitä arvoja kutsutaan myös nimillä tosi,

kaunis ja hyvä. Näistä arvoista tosi kehittyi objektiiviseksi tieteenksi, kaunis estetiikaksi ja hyvä etiikaksi. Isaacs'n mukaan tosi keskittyy objektiivisuuteen ja näyttäytyy "se" kielenä, kaunis perustuu omakohtaisiin kokemuksiin ja käyttää "minä" kieltä ja hyvä monenkeskisiin kuvauksiin ja käyttää "me" kieltä. Nykyaikana keskitytään melko yksipuolisesti ajattelu- ja puhekäytännöissä siihen, että osattaisiin valita oikeanlaiset mahdollisimman todenperäiset sanat, jotka johtavat tehokkaasti tekoihin. Kuitenkin yhtä tärkeää olisi pohtia vuorovaikutuksen inhimillisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimuksia, jotta dialogi olisi aito ja tasapainoinen. (Isaacs 2001, 34-35). Vaikuttaa siltä, että tuottavan dialogisen yhdessä ajattelemisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomio viestin merkityksen lisäksi siihen kuinka ja missä tunnetilassa viesti ilmaistaan. Tällä pyritään siihen, että kaikki johtoryhmän keskustelijat voisivat esittää omat eriävätkin näkemyksensä avoimessa ja luottamuksellisessa keskusteluilmapiiirissä.

3.4 Ennakkoluuloton ja vuorovaikutteinen ilmapiiri

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on vaikutteita myös Scharmerin (2009) U-teoriasta. Scharmerin (2009, 282-283) U-teoria kuvaa sosiaalisen todellisuuden kehittymistä ryhmän käydessä vuorovaikutteista dialogia. Teoriassa työyhteisön keskustelun tiloja johdetaan tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu. Tällä tarkoitetaan sitä, että keskustelun tulisi tapahtua ennakkoluulottomasti avoimella mielellä, sydämellä ja tahtotilalla. U-teoria kuvaa dialogista vuorovaikutusta U-käyrän muotoisena prosessina, joka etenee haasteista ratkaisuun vaiheittain (kuvio4). U-käyrän sisällä kuvataan lisäksi keskustelun neljä tasoa. Ensimmäisellä rutiinitasolla asiat on totuttu tekemään niin kuin aina ennenkin. Toisen tason avoimin mielin toimiminen perustuu toimintaan faktojen pohjalta. Kolmannen tason avoin sydän kehottaa kuuntelemaan muita aidosti. Neljännellä tasolla keskustelu avautuu yhteiselle tahtotilalle.

U-TEORIA



KUVIO4 U-teoria (Scharmer 2009, 282).

Scharmer (2009, 271) korostaa huomanneensa kaksi merkittävää seikkaa, jotka ovat olennaisia, kun pyritään parantamaan ryhmän vuorovaikutusta. Ensimmäisen seikan mukaan *keskusteluja säätelevät tietyt mallit tai tasot, joilla on tapana pysyä samanlaisia*. Toisen seikan mukaan on olemassa vain *hyvin rajoitettu joukko malleja, jotka yleisesti määrittävät keskusteluja*. Ryhmän keskustelusta voidaan Scharmerin (2009, 273-281) mukaan erottaa neljä tasoa 1.) faktoja esittelevän sivistyneen monologin (downloading/talking nice), 2.) debatoivan väittelevän dialogin (debate/talking tough), 3.) reflektiivisen dialogin (dialogue/reflective dialogue) ja 4.) aidosti läsnäolevan luovan dialogin (presencing/generative dialogue). Ensimmäisen tason sivistynyt monologi on vanhojen mielipiteiden ja päätösten tutkimista sekä aiheiden tuomista keskustelupöytään. Tällöin keskustelun pääpaino on tyhjissä fraaseissa, kohteliaisuuksissa ja varovaisessa keskustelussa. Tällöin keskustelussa jäsenet vuorollaan raportoivat tietystä asiasta kerrallaan, eikä dialogia synny. Toisella tasolla debatoivassa dialogissa osallistujat tuovat keskusteluun omia rationaalisesti perusteltuja näkökulmiaan, joita muut pyrkivät vastustamaan, opponoimaan tai ampumaan näkökulmia alas. Kolmannen tason reflektiivinen dialogi on empaattista kuuntelua ja hiljentymistä. Johtoryhmän jäsenet kokevat itsensä osaksi ryhmää ja keskustelu vaihtelee puolustautumisesta tiedusteluihin, mutta niin että jäsenet voivat muuttaa mielipiteitään. Ryhmän jäsenet pyrkivät ymmärtämään toistensa näkemyksiä ja ajatuksia ja dialogi on luonteeltaan pohdiskellevaa ja reflektiivistä. Neljännen tason *luova dialogi on keskustelijoita*

energisoivaa läsnäoloa. Keskustelun kautta esille nousee uusia asioita ja näkökulmia. Viimeisellä tasolla *johtoryhmän dialoginen tunneilmapiirin ekosysteemi kehittyy ja ryhmän luottamus lisääntyy.* (Scharmer 2009, 273-274).

Luovan dialogin edellytys on avoin tahtotila ja halu nähdä myös oma toiminta uudesta näkökulmasta. Dialogin tasot eivät esiinny lineaarisessa järjestyksessä, vaan keskustelu voi liikkua millä tahansa tasolla johtoryhmän palaverin aikana. Oleellista on tiedostaa kuinka paljon aikaa käytetään kullakin tasolla ja päästäänkö johtoryhmässä reflektiiviseen ja luovaan dialogiin (Scharmer 2000). U-teorian mukaan minkä tahansa sosioekonomisen ryhmän (systeemin) tulokset riippuvat ryhmän jäsenten kyvyistä huomioida ja tiedostaa toistensa näkemykset ja vastata niihin. (Scharmer 2009, 282-289). Tämän vuoksi johtoryhmän jäsenten dialogisuus ja avoin, luottamuksellinen ilmapiiri ovat tärkeitä ulottuvuuksia kokouksissa.

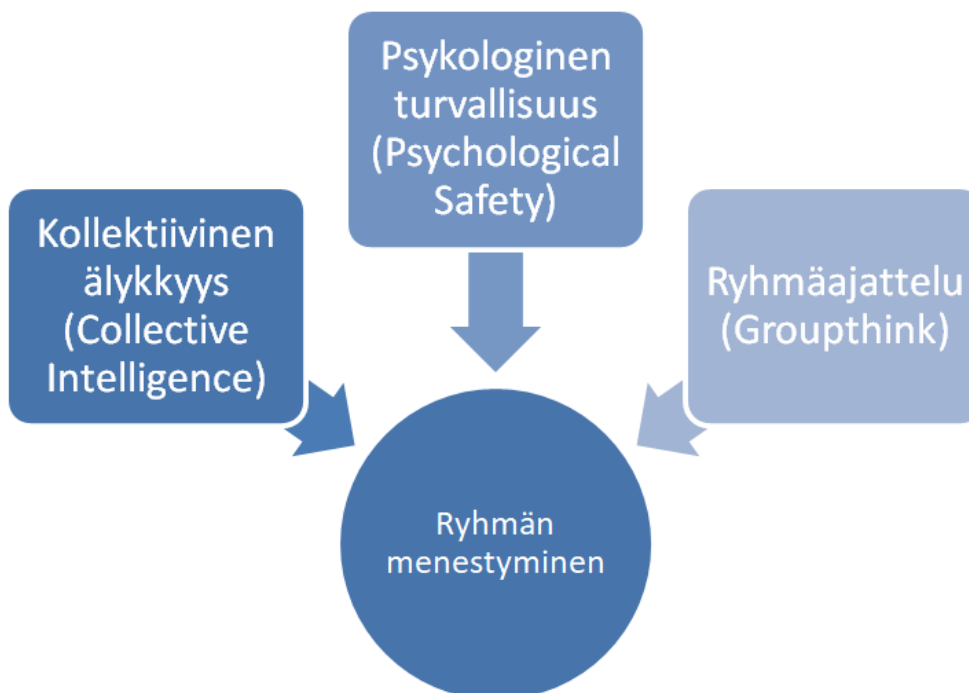
3.5 Yhteenvedoa viitekehystä

Tutkimuksen viitekehysten tarkoituksena on toimia lähtökohtana empiirisen tutkimusaineiston analysoinnissa. Teoreettisen viitekehysten avulla tutkimusongelma liitetään johonkin teemaan, jolloin sitä tarkastellaan tietystä näkökulmasta (Juntunen & Mehtonen 1977). Tässä tutkimuksessa on empiirisestä tutkimusaineistosta analysoitu johtoryhmätyöskentelyn vuorovaikutteisuuden ja ilmapiirin tekijöitä, jotka on aiemmissa tutkimuksissa liitetty menestyviin johtoryhmiin.

Johtoryhmän ilmapiirin ja vuorovaikutuksen käsitteitä on tarkasteltu ensin kuntaorganisaation ja sen johtoryhmän kahden kokouksen kontekstissa. Päämääränä on ollut tutkia johtoryhmätyöskentelyn ja ilmapiirin yhteyttä johtoryhmän menestymiseen. Käsittekokonaisuuksia (johtoryhmän kokous, johtoryhmän vuorovaikutteisuus ja ilmapiiri sekä ryhmän menestyksen ulottuvuudet) on seuraavassa vaiheessa tarkasteltu Isaacin (2001) dialogisen yhdessä ajattelemisen teoriaa ja Scharmerin (2009) U-teoriaa silmällä pitäen. Molemmista teorioista keskeiseksi kokonaisuudeksi muodostui avoimen, vuorovaikutteisen ja luottamuksellisen ilmapiirin yhteys johtoryhmän menestymisen tekijänä. Ihannetilanteessa avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä johtoryhmän jäsenet kykenevät reflektiiviseen vuorovaikutukseen, jos kokouksessa vallitsee kyselevä ja kuunteleva ilmapiiri eikä siellä tyydytä yhden totuuden taakse menemiseen, vaan halutaan löytää yhteisiä merkityksiä. Toisin sanoen *ryhmän kollektiivinen älykkyys* on johtoryhmän ilmapiiriin vaikuttava hyvin merkityksellinen tekijä (kuvio5). (Roberge & van Dick 2010, 295-305; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420; Woolley ym. 2010, 686-688). *Ryhmän psykologisen turvallisuuuden* vallitessa asioista voidaan puhutaan suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista, toisia kuunnellaan, virheiden tekeminen on sallittua ja palautetta annetaan rakentavasti (kuvio5) (Schein 2004, 167). Tällöin johtaminen perustuu dialogiin ja on parhaimmillaan eettistä toisen

tunteet ja kasvot huomioon ottavaa yhteiseen tavoitteeseen pyrkivää jaettua johtamista (Juuti 2013, 123-130).

Ryhmän luottamus sitoo yhteisöä sosiaalisesti, se on ryhmää integroiva mekanismi, joka luo ja ylläpitää solidaarisuutta johtoryhmän jäsenten kesken (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Voidaan huomata, että johtoryhmän luottamus vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen, kun johtoryhmän jäsenet voivat luottaa toistensa kykyihin ja tiedostavat saavansa ryhmästä tukea päätöksenteon tehostamiseksi. Johtoryhmätasolla dialogitaidoilla on havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, saavutetaanko palavereissa niille asetetut tavoitteet (Erkkilä 2012, 62). Puheenvuorojen määrän ja keston mittaamisella on mahdollista tutkia, onko johtoryhmän vuorovaikutus dialogista. Pitkät yli minuutin kestävät puheenvuorot viittaavat yleensä siihen, että vuorovaikutus koostuu sarjasta monologeja, jotka eivät luo uutta tietoa tai aikaansaa päätöksiä. Toisaalta hyvin lyhyet alle viiden sekunnin puheenvuorot eivät mahdollista kovin syvällistä ajatusten avaamista. (Erkkilä 2012, 122). Jos asioista ei pystytä puhumaan aidosti luottamuksellisessa ilmapiirissä, ei synny uutta luovaa reflektoivaa dialogia. Vaikeista asioista keskustelu vaatii myös eriävien mielipiteiden esittämistä, kuuntelua ja keskusteluun osallistuvien kunnioittamista (Scharmer 2009, 274-275).



KUVIO5 Johtoryhmän ilmapiirin tekijät, joilla on vaikutusta ryhmän menestymiseen.

Sekä dialogisesta yhdessä ajattelemisen teoriasta (Isaacs 2001) että U-teoriasta (Scharmer 2009) on mahdollisuus havaita pyrkimys kehittää ryhmän vuorovaikutteisuutta ja ajattelua ennakkoluulottomaksi. Johtoryhmän jäsenten keskusteluun ja ajatteluun vaikuttavat heidän käsityksensä ja aiemmat

kokemuksensa. Tiedon, todellisuuden ja sen rakenteiden sekä ilmiöiden katsotaan muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Johtoryhmän jäsenet siis rakentavat yhteistä sosiaalista todellisuutta omien kokemustensa kautta sitä kuitenkaan itse tiedostamatta. Tämän vuoksi ryhmän jäsenten tulisi pystyä tiedostamaan omat dialogisuuteen vaikuttavat oletuksensa ja ennakkoluulonsa. Ollakseen mahdollisimman yhteistyökykyisiä ja tuottavia *johtoryhmän jäsenten tulisi pystyä kuuntelemaan ennakkoluulottomasti myös eriäviä mielipiteitä ja olla tyrmäämättä niitä heti suoralta kädeltä* (ryhmäajattelu kuviossa5) (Isaacs 2001, 50; Juuti 2013, 136-141; Janis 1982; Roberge & van Dick 2010, 303; Scharmer 2009, 296; Schein 1988, 166). Lisäksi tutkijat ovat huomanneet, että jos on tarkoitus toimia ryhmänä, yksilösuorituksia ei tule korostaa tai niihin rohkaista, vaan *ryhmää tulisi palkita ryhmäperusteisesti* (Ellemers 2012, 851; Kleingeld, Van Mierlo & Arends 2011).

Johtoryhmän menestystä ja tuottavuutta voidaan siis parantaa yhteistyöpainotteisilla toimintavoilla. Tämän vuoksi organisaatioissa on pystyttävä tarkastelemaan toimintatapoja kriittisesti, poistettava työn esteitä ja annettava tilaa uusille ideoille. Loppujen lopuksi menestyvässä johtoryhmätyöskentelyssä on kysymys ideoista ja niiden hyödyntämisestä. Ideoiden tuottamiseen tarvitaan vapaa, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Pakarinen 2009, 44).

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tieteellistä tietoa organisaatio- ja johtamisen tutkimuksen alueella uudesta tunteita painottavasta näkökulmasta. Tutkimuksessa uusi tieteellinen tieto rakentuu vanhan tiedon pohjalle ja saa vahvistusta uusista tutkimustuloksista korjaten aiempia oletuksia. Tiede uudistaa ja korjaa näin itse itseään. Tiede ei kuitenkaan ole erehtymätöntä ja siinä saattaa esiintyä jopa manipulaatiota. Tämän vuoksi tutkimuksen, kirjallisuuden ja tutkimustulosten kriittinen tarkastelu on olennaisen tärkeä osa tutkimusta. Tieteellisen tiedon tuottamisessa tulee pyrkiä myös objektiivisuuteen. (Metsämuuronen 2011, 33). Tutkimuksen metodologiaa voidaan määrittää sääntöjen ohjaamaksi menettelytavaksi, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään totuutta, tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia (Tamminen 1993, 51-52). Suppeammassa merkityksessään metodilla tai menetelmällä viitataan johonkin rajatumpaan aineistonkeruun, analyysin tapaan tai tekniikkaan esimerkiksi kohderyhmähaastatteluun (Takala & Lämsä 2001, 374). Seuraavissa luvuissa esitellään tämän tutkimuksen taustaoletusten ja tieteenfilosofian pohjalta määrittyvä tutkimusstrategia. Lisäksi perustellaan tutkimusstrategia ja tutkimuskysymys sekä tutkimusaineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.

4.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiset taustaoletukset rajaavat ja määrittävät tutkivan ilmiön olemusta, siitä saatavan tiedon luonnetta sekä keinoja hankkia ja analysoida tietoa (Metsämuuronen 2011, 216-217). Yksinkertaisimmillaan laadullinen tai kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Toisaalta laadulliseen aineistoon voi soveltaa eri lukutapoja, myös kvantitatiivisia eli numeraalisia. Rajat eivät ole selkeät. Eskolan ja Suorannan (1998, 13-14) mukaan tutkimusmenetelmiä ei voida helposti pelkistää

minkäänlaisiin kaksijakoihin. Voidaan pohtia, onko tutkimusmenetelmien arvottaminen edes järkevää, sillä olennaista lienee valita tutkittavaan ilmiöön sopiva menetelmä (Bryman & Bell 2011, 614).

Tämä *ihmistieteisiin* kuuluva *kulttuuritutkimus* ammentaa tietonsa kollektiivisesta subjektiivista eli toisin sanoen tutkii tietyn yhteisön piirissä omaksuttua elämäntapaa ja maailman hahmottamisen sekä kokemisen tapaa. Johtoryhmän todellisuus on sosiaalisesti konstruoitunut, eli se on rakentunut merkitystulkinnosta ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ryhmän jäsenet keskustelevat johtoryhmän kokouksissa. (Alasuutari 2011, 55-60). Tämän tutkimuksen viitekehys perustuu *sosiaalisen konstruktionismin* tieteenfilosofiaan, jonka mukaan tieto, todellisuus ja siihen liittyvät rakenteet sekä ilmiöt muodostuvat sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Ahonen 2001, 272-273). Sosiaalinen konstruktionismi ei perustu yhteen totuuteen, vaan tiedosta ja havainnoista voidaan konstruoida useita eri versioita, erilaisia selityksiä ja kertomuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Johtamisen ja organisaatiotutkimuksen tehtävänä onkin arvioida kriittisesti kulttuuristen traditioiden ja vahvojen toimijoiden liian yksipuolista sosiaalista todellisuutta, joka hyödyttää joitakin ryhmiä toisten kustannuksella (Malin, Aaltio & Takala 2010).

Tämä tutkimus koskee ihmisten kollektiivista toimintaa, joten lienee olennaista ottaa kantaa ihmiskäsitykseen. *Ihmiskäsitys* kertoo ihmisen ja yhteiskunnan suhteesta. *Deterministisessä* ihmiskäsityksessä ihminen on ympäristönsä tuote. *Voluntaristisessa* ihmiskäsityksessä ihmisellä on vapaa tahto ja hän voi hallita ympäristöään sekä omaa elämäänsä. Tässä tutkimuksessa ihmiskäsitys voi olla sekä deterministinen että voluntaristinen riippuen siitä minkälaisessa kontekstissa sitä tulkitaan. Tieto muodostuu tietystä historiallisesta tai kulttuurisesta kontekstista. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tieto konstruoituu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisesti ja kontekstuaalisesti. Tämän vuoksi tällaisen tiedon tieteellinen esille tuominen perustuu tulkinnanvaraisuuteen ja voi olla haastavaa. (Bryman & Bell 2011, 17-18; Machado & Fernandes Laffin 2014, 201-203).

Johtoryhmän keskustelut, diskurssit tapahtuvat kokouksessa, eräänlaisessa organisaatiokulttuurisessa "säiliössä", jonka ilmapiiri vaikuttaa vahvasti keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan. Ryhmän jäsenet vaikuttavat johtoryhmän ja koko organisaation toimintaan omien taustojensa ja ennakkokäsitystensä kautta. (Burrell & Morgan 1979; Isaacs 2001, 47-51). Myös useat paradigmat vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Paradigmoilla tarkoitetaan niitä perusoletuksien joukkoa, jotka edustavat tutkijan maailmankuvaa. Paradigmat perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin sekä uskomuksiin, joiden totuudellisuutta ei voi osoittaa. (Guba & Lincoln 1994, 107-108).

Ontologiassa on kyse tutkimuskohteen olemuksesta, vallitsevasta todellisuudesta. Olennaisia kysymyksiä ovat miten todellisuus rakentuu tai millaiseksi se kuvitellaan? Ontologia jakautuu edelleen *nominalismiin* ja *realismiin*. Nominalismi olettaa yhteiskunnan olevan suhteellinen ja sosiaalisen

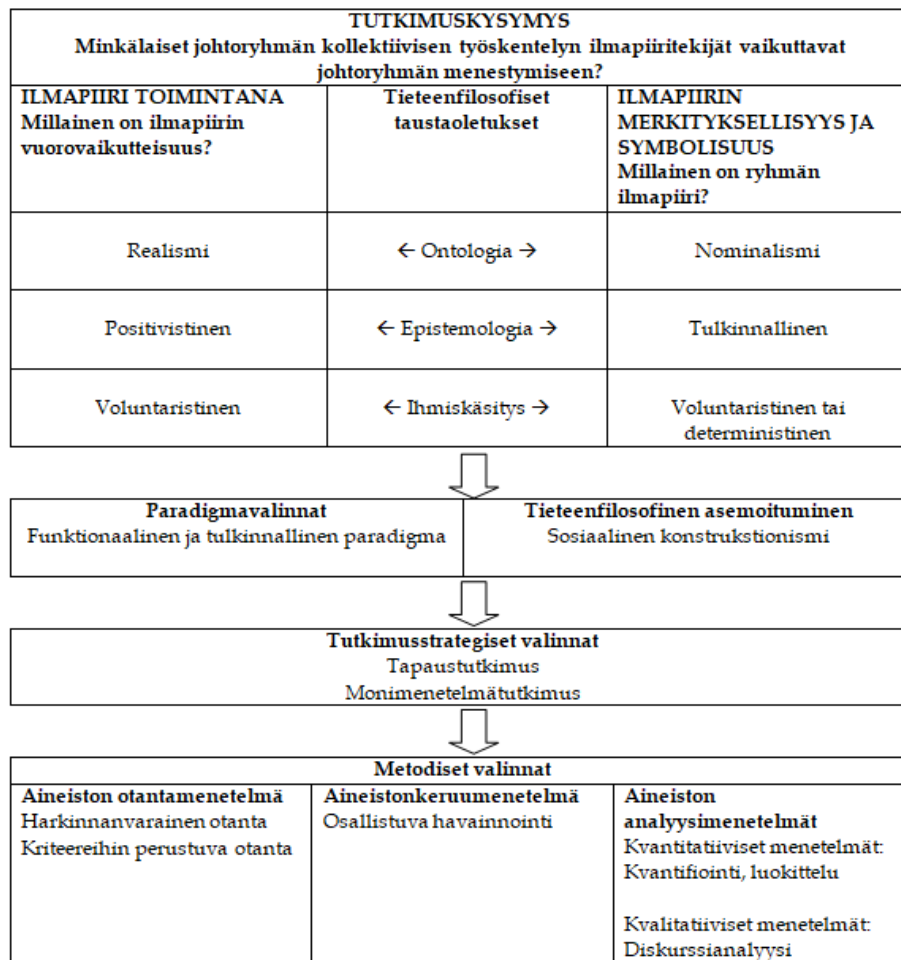
todellisuuden rakentuvan nimistä, käsitteistä ja merkityksistä, jotka tekevät yksittäisen rakenteen todelliseksi. Realismi olettaa, että maailmassa on kovia, aineettomia rakenteita, jotka ovat olemassa etiketeistä riippumatta. Realismin yhteiskunnallinen maailma on erillään yksilön todellisuudesta. (Guba & Lincoln 1994, 108-112). Tässä tutkimuksessa ontologisen nominalismin tulkitsevasta näkökulmasta tarkasteltuna todellisuus konstruoituu eli rakentuu sosiaalisesti johtoryhmän jäsenten välisessä verbaalisessa ja nonverbaalisessa kommunikaatiossa. Realismin näkökulmasta johtoryhmän jäsenten vuorovaikutus kokouksissa tapahtuu tutkijan subjektiivisista havainnoista ja tulkinnasta huolimatta. Tämän tutkimuksen kontekstissa johtoryhmän kokouksissa tieto muodostuu sosiaalisesti ryhmän jäsenten vuorovaikutteisessa ilmapiirissä. Tutkimus keskittyy yksilöiden sijaan ryhmän vuorovaikutteisyyden ja ilmapiirin tutkimukseen sekä näiden ja menestymisen yhteyden tarkasteluun. (Metsämuuronen 2011, 216-217; Takala 2010, 340-342).

Epistemologiassa on kyse tutkijan ja tutkittavan suhteesta ja siitä, mitä ylipäänsä voidaan tietää. Epistemologian näkökulmasta ollaan kiinnostuneita, kuinka tietoa voidaan hankkia ja kuinka totuus on löydettävissä? Ontologinen sitoumus tiedon ja todellisuuden olemuksesta määrittää asioiden välisiä suhteita, niin että mitkä tahansa suhteet eivät ole mahdollisia. (Metsämuuronen 2011, 216-217). Epistemologia jakautuu positivismiin ja anti-positivismiin. Positivismi etsii selityksiä ja pyrkii ennustamaan sosiaalisen maailman tapahtumia etsimällä säännönmukaisuuksia ja yhteyksiä. Yksinkertaistettuna positivismissa kaikki mitä voidaan havaita ja mitata, on konkreettisesti totta. Positivismin tarkoituksena on kehittää hypoteesi ja testata sen paikkansapitävyyttä. Anti-positivistista näkökulmaa voi luonnehtia tulkinnalliseksi. Positivismi on tyypillisesti dominoinut liiketaloustieteessä, mutta viime aikoina anti-positivistinen tulkitseva ja kriittinen suuntaus on yleistynyt (Takala 2010, 341). Tätä tutkimusta voi luonnehtia sekä positivistiseksi että tulkitsevaksi. Yhtäältä tutkitaan johtoryhmän ilmapiirin vuorovaikutteisuuksia kuten puheenvuorojen määrää, niiden kestoa sekä henkilöiden osallistumisalttiutta voi havaita ja mitata konkreettisesti. Toisaalta johtoryhmän psykologista ilmapiiriä, kollektiivista identiteettiä ja ryhmän keskinäistä luottamusta voi havaita ja tulkita, mutta ei tarkasti selittää tai mitata. (Bryman & Bell 2011, 18-19; Guba & Lincoln 1994, 110).

Metodologialla tarkoitetaan oppia tiedon hankkimisen menetelmistä. Ensin on tarpeen päättää minkälaisella metodologialla tietoa voidaan saada ja sen jälkeen valita erityinen metodi, joka sopii metodologiaan. (Guba & Lincoln 1994, 108-110). Tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnin metodologia perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja metodeina on käytetty vuorovaikutteisyyden ja kielen analysoinnin tutkimuksessa yleistä kvalitatiivista diskurssianalyysia. Toisaalta johtoryhmän vuorovaikutteisuuksia on analysoitu myös kvantitatiivisella tutkimusotteella mittaamalla ryhmän puheenvuorojen määrää, puheenvuorojen kestoa ja henkilöiden osallistumisaktiivisuutta. (Scharmer 2009).

4.2 Tutkimuksen paradigmat ja tutkimustrategiset valinnat

Tulkinnan paradigmalle perustuva diskurssianalyysi tarjoaa työkalun ymmärtää johtoryhmän ilmapiiriä syvällisesti ja monitahoisesti. Tässä tutkimuksessa *funktionaalinen* ja *tulkinnallinen paradigma* ovat oleellisia tarkasteltaessa johtoryhmän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin yhteyttä ryhmän menestymisen tekijöihin (Bryman & Bell 2011, 24-25; Burrell & Morgan 1979). Tämä tutkimus on *empiirinen tulkitseva tapaustutkimus*, jossa on havainnoitu Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokouksia (kuvio6). Tapaustutkimuksessa monipuolisilla ja moninaisilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai toimivia ihmisiä tietyssä ympäristössä. Tapaus voi olla lähes mikä vain: yksilö, ryhmä, koulu, organisaatio jne. Tapaustutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tämän tapaustutkimuksen tuotoksena muodostunut kuvaileva videomateriaali mahdollistaa erilaiset ja moni-ilmeiset tulkinnat sosiaalisesti rakentuvasta ilmiöstä. (Metsämuuronen 2006, 210-212; Takala & Lämsä 2001, 375).



KUVIO 6 Tutkimuksen tieteenfilosofiset perustelut ja niihin perustuvat tutkimusparadigmat ja tutkimusstrategiset valinnat.

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavia. Tällaisella menetelmätriangulaatiolla pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti (Eskola & Suoranta 1998, 69-71). Triangulaation periaatteen mukaan kohteesta saa monipuolisemman ja totuudellisemman kuvan, mikäli sitä katsoo useasta eri näkökulmasta (Metsämuuronen 2011, 105). Bryman ja Bell (2011, 630) korostavat, että monimenetelmä tutkimukset ovat yleistyneet ja niistä on tullut hyväksytympi tutkimusstrategia viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana.

Empiirisestä tutkimusaineistosta on ollut tarpeellista selvittää johtoryhmän *vuorovaikutteisuutta toimintana* kvantitatiivisin menetelmin Isaacsin (2001) ja Scharmerin (2009) teorioiden pohjalta. Teorioista ilmenee tarve selvittää johtoryhmän dialogisuutta, joka selviää johtoryhmän kokousten puheenvuoroja laskemalla ja puheenvuorojen kestoa mittaamalla. Toisaalta Scharmerin (2009) teoriassa korostetaan johtoryhmän jäsenten ennakkoluulotonta kuuntelutaitoa ja *ilmapiirin symbolisia merkityksiä*, joka

edellyttää kokousten syvällisempää havainnointia ja tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 70-71). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista mittausta ja analyysiä käytetään antamaan ymmärrystä tutkittavasti ilmiöstä, vaikka tutkimuksen pääpaino on enemmän kvalitatiivisessa selvityksessä. Tämän vuoksi tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittiin osallistuva havainnointi ja aineiston käsittelyssä sekä analysoinnissa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen toinen strategia on siis *monimenetelmäisyys* (Bryman & Bell 2011, 630-631; Eskola & Suoranta 1998, 72-75; Hesse-Biber 2014, 106-110). Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan empiirisen tutkimusaineiston hankintaa ja aineiston kuvausta.

4.3 Empiirinen tutkimusaineisto

Tutkittavan empiirisen aineiston tulee olla tieteellisesti perusteltu, edustava ja kattava. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnan menetelmänä voidaan käyttää harkinnanvaraista, teoreettista, tarkoituksenmukaista poimintaa tai harkinnanvaraisia näytteitä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

4.3.1 Aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnassa lähdettiin liikkeelle kohdeorganisaation etsimisellä. Tiedossa oli, että autenttisen tutkimusaineiston hankkiminen yritysten johtoryhmistä on hankalaa, sillä tutkimusaiheen katsottiin olevan sensitiivinen. Tämän vuoksi tutkimuksen aineiston valinnan strategiana päädyttiin lopulta käyttämään *harkinnanvaraista poimintaa* (convenience sampling). Aineistohankinnan menetelmänä se on hyväksyttävä, mutta ei ideaali, koska tutkimuksen aineistoksi on hyväksytty saatavilla oleva, mutta ei välttämättä kattavin aineisto (Bryman & Bell 2011, 190). On myös huomattava, että laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan sitäkin perusteellisemmin. Tämän vuoksi aineiston kriteerinä toimii tulkintojen kestävyys ja syvyys, ei määrä (Eskola & Suoranta 1998, 68). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina kyseessä näyte, ei otos. Siksi voidaan havaita, että harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys vahvoista teoreettisista perusteista, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Salkind 2012, 254-255).

Tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnassa on piirteitä myös *kriteereihin perustuvasta poiminnasta* (criterion sampling), koska tutkittavissa yrityksissä tulee olla johtoryhmä ja johtoryhmien työskentelyn keskeisenä näyttämönä on kokous. Tämän vuoksi tutkimuksesta on rajattu pois yritykset, joissa ei ole johtoryhmiä. Kriteereihin perustuvan poiminnan tarkoituksena kaikkien tutkimukseen valittavien tapausten tulee täyttää kyseiset kriteerit. (Patton 2002, 243). Tutkimukseen etsittiin kohdeorganisaatioita, joissa tiedettiin olevan johtoryhmä. Alussa kohdeorganisaatiota haettiin avoimella ilmoituksella

LinkedIn-verkkopalvelussa. Verkkopalveluilmoitus ei tuottanut yhteydenottoja, joten kohdeorganisaation etsintää päätettiin jatkaa lähettämällä organisaatioille sähköpostiviestejä (liite 1). Tutkimukseen kysyttiin sekä yrityksiä että julkisen sektorin organisaatioita. Vastausta odoteltiin muutama viikko ja mikäli vastausta ei kuulunut, organisaatioon otettiin yhteyttä puhelimitse. Tutkimukseen osallistumisen halukkuutta tiedusteltiin kaikkiaan kymmeneltä organisaatiolta ja aineiston hankintaan meni neljä kuukautta. Kieltäytymisen syiksi yritykset mainitsivat johtoryhmässä parhaillaan menossa olevan kehittämisen konsultin toimesta, johtoryhmän uudelleenorganisoinnin lähiaikoina, toisten opinnäytetöiden samanaikaisuuden tai kiireen. Lopulta Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmä lähti tutkimukseen mukaan. Organisaation johtoryhmän jäsenet olivat tutkijalle ennalta tuntemattomia.

Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valittiin videotaltiointi. Videolle taltioitua tutkimusaineistoa havainnoitiin myöhemmin ja havainnot litteroitiin tekstiksi. Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen metodiksi ja vuorovaikutuksen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 100). Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kaksi kokousta videoimalla. Tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan johtoryhmän ilmapiiriä ja vuorovaikutusta sekä niiden yhteyttä aiempien tutkimusten tulosten menestystekijöihin kokouksista kerättyjä videotallenteita havainnoimalla. Tutkielman teoreettinen ja metodologinen ote nojautuvat sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen siitä, että todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa (Ahonen 2001, 272-273).

4.3.2 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty taltioimalla videoille kaksi sivistystoimen johtoryhmän kokousta, jotka pidettiin Ylöjärven kaupungintalolla maanantaina 3.4.2017 klo 12-13 ja maanantaina 10.4.2017 klo 12-13. Tällaisessa osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien, havainnoitavien henkilöiden ehdoilla. Aineistoina on havainnoinnin perusteella syntyvä aineisto, jonka tutkija kerää tutkimusta varten (Takala & Lämsä 2001, 375). Tutkimuksen eettisten kriteerien täyttämiseksi havainnoitavilta kysyttiin lupa havainnointiin (liite 2) ja havainnoinnin tarkoitus kerrottiin tutkittaville. Tarkkoja yksityiskohtia tutkimuksesta ei kuitenkaan kerrottu. Tutkija korosti myös, että tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita keskustelun sisällöstä, vaan ryhmän merkitysten ja symbolien sävyttämästä ilmapiiristä sekä vuorovaikutteisuudesta. Tällä tavoin pyrittiin vaikuttamaan mahdollisimman vähän johtoryhmän kokouksien kulkuun. Osallistuva havainnointi poikkeaa arkielämän havainnoinnista siinä, että havainnoija toimii itselleen vieraassa ympäristössä. Johtoryhmän jäsenet pyrkivät keskittymään tehtäviinsä, vaikka tutkija havainnoi heitä. Lisäksi tutkija havainnoi ja talletti keräämät tietonsa systemaattisesti videotallenteille (Eskola & Suoranta 1998, 99-104). Osallistuvaa havainnointia on havainnointimenetelmänä arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä (Metsämuuronen 2011,

248). Tässä tutkimuksessa havainnointi tapahtui ilman varsinaista osallistumista.

Johtoryhmän kokousten havainnointi tapahtui 3.4.2017 ja 10.4.2017 johtoryhmän tavanomaisissa kokoustilastoissa Ylöjärven kaupungintalolla. Kokouskieli oli suomi ja molemmat kokoukset olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia. Osallistuva havainnointi on luonnollisesti hyvin subjektiivista toimintaa, sillä havainnoijan ennako-odotukset suuntaavat havainnointia muiden asioiden jäädessä huomaamatta. Toisaalta kokouksien tallennusmenetelmällä pyrittiin vaikuttamaan tähän seikkaan. Kokouksissa keskityttiin ainoastaan videokuvaukseen, jotta tallennuksen laatu olisi mahdollisimman hyvä. Tämä myös siksi, että kokouksen kulkua ei haluttu häiritä millään lailla. Tutkija litteroi aineiston välittömästi kokousten jälkeen videotallenteilta, joita katsottiin useaan kertaan ja niihin oli tarvittaessa helppo palata. (Eskola & Suoranta 1998, 99-104).

4.4 Aineiston analysointimenetelmät

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtoryhmän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin yhteyttä ryhmän menestykseen ja tuloksellisuuteen sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvasta diskursiivisesta näkökulmasta. *Diskurssi* tarkoittaa tapahtumien diskursiivista esitystä tai esitystapaa, kerrontaa (Metsämuuronen 2011, 238). Diskurssi voidaan ymmärtää melko yhdenmukaiseksi kielelliseksi merkitysjärjestelmäksi, jossa jokin kohde rakennetaan, ylläpidetään ja myös muutetaan. Diskurssit ovat sosiokulttuurisia, tilannesidonnaisia, historiallisia ja institutionaalisia. Tämän vuoksi ne ovat aina kontekstuaalisesti suhteessa aikaan ja paikkaan. Näin ollen merkitysten rakentaminen ja valinta on subjektiivisesti sidoksissa tietyissä ajassa ja paikassa vallitseviin sosiaalisiin käytäntöihin. Jotta osaisi käyttää ja tulkita kieltä tarkoituksenmukaisesti, pitää olla tietoa kontekstista, jossa tulkinta tehdään (Willman 2001, 70). Johtoryhmän kokoukset on taltioitu videolle ja litteroitua aineistoa havainnoimalla on selvitetty minkälaisessa sosiaalisessa todellisuudessa johtoryhmän jäsenet työskentelevät.

Johtoryhmän jäsenten *diskurssia* voidaan tarkastella *tapahtumana* tai *merkityksenä*. Kun diskurssia tarkastellaan kielen tai kommunikaation tapahtumana, siihen liitetään ajallinen ulottuvuus. Viestillä on tällöin ajallinen olemassaolo sekä olemassaolo kestossa ja peräkkäisyydessä. Diskurssin tapahtuman yksikköä on mahdollista mitata kvantitatiivisesti. (Ricoeur 2000, 34-35). Ricoeurin (2000, 38) mukaan ”*kaikki diskurssi aktualisoituu tapahtumana ja se ymmärretään merkityksenä*”. Näin ollen diskurssi on osoitettu jollekin ja sillä on merkitys. Kommunikaation kielellinen merkitys ei kuitenkaan ole koko merkitys, vaan diskurssiin kuuluvat myös ei-kielelliset aspektit kuten symbolit, metaforat, tunteet, ilmeet ja eleet (Ricoeur 2000, 84-90). Yksilön jokapäiväisessä elämässä keskustelu ylläpitää, muuntaa ja rakentaa uudelleen hänen subjektiivista identiteettiään. Sen vuoksi tärkein todellisuutta ylläpitävä

mekanismi on keskustelu. Vaikka myös ei-kielellisen vuorovaikutuksen monimuotoisuudella on tärkeä rooli ihmisten kanssakäymisessä, puheella on ensisijainen merkitys keskustelun kokonaiskentässä. Useimmiten keskustelu myös ylläpitää todellisuutta epäsuorasti. On tärkeää huomata, että samalla kun keskustelu ylläpitää todellisuutta, se myös muuntaa sitä. Jos jotakin jätetään pois ja jotain muuta lisätään, jolloin joidenkin todellisuuden alueiden luonne heikentyy toisten vastaavasti voimistuessa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että kommunikaatio todentaa maailmaa kahdessa mielessä: se sekä todentaa että toteuttaa sen. Todellisuus rakentuu sosiaalisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Berger&Luckmann 1995, 172-173). Diskurssianalyysi on parhaimmillaan nostaessaan esiin niitä arjessa eläviä tekijöitä ja ilmiöitä, jotka muovaavat ihmisten käsityksiä (Willman 2001, 76).

Kvalitatiivisessa diskurssianalyysissä pyritään hahmottamaan ja erittelemään erilaisia merkityksellistämisen kiteytymiä ja tapoja vuorovaikutukseen ja kieleen perustuvasta tutkimusaineistosta. Siinä tutkitaan kielen käyttöä ja siihen liittyviä konteksteja, toimintaa, funktioita ja merkitysten tuottamisen tapoja. Diskurssianalyysissä voidaan tutkia millaisia merkityssystemejä tai tulkintarepertuaareja käytetään, miten niitä käytetään tehtäessä asioita ymmärrettäväksi ja millaisia seurauksia repertuaarien käytöllä on. (Eskola & Suoranta 1998, 195-201). Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät yleensä keskity tutkittavan aiheen tekstien, kerronnan tai puheen sisältöön (mitä), vaan niiden tarkoituksena on tuottaa oivalluksia miten asioita esitetään tai miten niistä puhutaan. Seuraavalla sivulla kuviossa7 on kuvattu analyysikehys ja analyysin kulku.

1. Aineiston käsittely	1. Litterointi 2. Puheenvuorojen määrän ja keston mittaaminen		
↓			
2. Kvantitatiivinen analyysi	Ilmapiiri toimintana: Millaista on johtoryhmän vuorovaikutus?		
Tarkastelun kohde	1. Johtoryhmän vuorovaikutus	2. Keskustelun sisältö	
Analyysin kohde	Koko aineisto		Koko aineisto
Analyysimenetelmät	1. Kvantifiointi a) puheenvuorojen määrä b) puheenvuorojen kesto c) puheen määrän ja keston jakautuminen jäsenten kesken	1. Keskustelun jakaminen episodeihin 2. Kvantifiointi a) episodien määrä b) jäsenten osallistuminen episodeihin	
Esitystapa	Teksti, taulukointi ja graafinen mallintaminen.		
↓			
3. Kvalitatiivinen analyysi	Ilmapiirin symboliset merkitykset: Millainen on johtoryhmän ilmapiiri?		
Tarkastelun kohde	1. Ryhmän kollektiivinen älykkyys	2. Ryhmän psykologinen turvallisuus	3. Ryhmäajattelu (negatiivinen)
Analyysin kohde	Kaikki episodit	Kaikki episodit	Kaikki episodit
Analyysimenetelmät	Paikannetaan koko aineistosta osallistuvatko ryhmän jäsenet kollektiivisesti ja tasapuolisesti keskusteluun kyselemällä ja kuuntelemalla.	Tarkastellaan koko aineistoa onko ryhmässä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja onko palaute rakentavaa.	Paikannetaan koko aineistosta pystyvätkö yksilöt ilmaisemaan eriäviä mielipiteitä vai tukahduttaako vahva konsensus ne ja tarkastellaan tapahtuuko palautteenanto ja palkitseminen yksilö vai ryhmäkeskeisesti.
Esitystapa	Teksti, suorat lainaukset		
↓			
4. Synteesi	Onko toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin sekä johtoryhmän menestymisen välillä löydettävissä yhteyttä?		
Tarkastelun kohde	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin tulokset		
Analyysin kohde	Valittu aineisto		
Esitystapa	Teksti		
↓			
5. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset	Minkälaiset johtoryhmän kollektiivisen työskentelyn ilmapiiritekijät vaikuttavat johtoryhmän menestymiseen?		
Tulkintakehys	Yhdessä ajattelemisen teoria (Isaacs 2001), U-teoria (Scharmer 2009) sekä muutamat muut aiemmat tutkimukset		
Esitys	Teksti		

KUVIO7 Analyysikehys ja analyysin kulku.

Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista selvittää minkälaisessa kollektiivisessa ilmapiirissä johtoryhmän vuorovaikutus tapahtuu, onko siinä dialogin piirteitä vai onko ryhmän vuorovaikutus ylipäättään dialogista? Tutkimuskysymystä ratkaistaan kahdella tasolla: tarkastelemalla johtoryhmän ilmapiiriä vuorovaikutteisena toimintana ja ilmapiirin symbolisia merkityksiä. Kahdesta johtoryhmän kokouksesta kerätyn aineiston analyysi etenee neljässä vaiheessa alkaen aineiston käsittelystä ja jatkuen kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella analyysillä ja päättyen näiden synteisiin. Kuviossa7 on kuvattu tutkimuksen analyysikehys ja analyysin kulku. Tutkimuksessa on selvitetty koostuuko johtoryhmän jäsenten keskustelu sarjoista monologeja, yksittäisiä kommentteja vai onko se dialogista yhdessä ajattelua? (Isaacs 2001).

Keskustelua tarkkailemalla on mahdollista selvittää vallitseeko johtoryhmässä kyselevä ja kuunteleva kollektiivisen älykkyyden ilmapiiri (Woolley, Aggarwal & Mallone 2015; Woolley ym. 2010). Toisaalta on mahdollista analysoida puhutaanko toisten päälle, uskaltavatko tai haluavatko kaikki jäsenet puhua ja saavatko äänensä kuuluviin? (Scharmer 2009, 282-283). Psykologista turvallisuutta mitataan tarkastelemalla minkälaisia ovat keskusteluissa esiintyvät hienovaraiset koodit, eleet tai ilmeet? Toisaalta merkityksellistä on ovatko johtoryhmän jäsenet aidosti läsnä keskusteluissa, jolloin he esittävät keskusteluun uusia näkökulmia ja kritiikkiä (Scharmer 2009, 291-293). Voidakseen ymmärtää toista henkilöä syvällisesti on laitettava itsensä likoon vuorovaikutustilanteessa. On pystyttävä asettumaan puhujan asemaan. Onko tällaista mahdollista havaita johtoryhmän kokouksessa? Löytyykö johtoryhmän kokouksista luottamuksellista, reflektiivistä ja uutta luovaa dialogia? Kuten jo aiemmin todettiin sosiaalinen käyttäytyminen on ladattu symbolisilla merkityksillä, jotka kumpuavat yhteisön tavasta jäsentää todellisuutta. Näitä symbolisia merkityksiä selvitetään kvalitatiivisessa analyysissä. (Roberge & van Dick 2010; Scharmer 2009; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015; Woolley ym. 2010).

Kvantifioimalla on analysoitu johtoryhmän ilmapiirin vuorovaikutuksellista toimintaa. Kvantifioiminen on laadulliseen aineistoon sovellettua määrällistä analyysiä, jossa tutkitaan puheenvuorojen määrän ja keston jakautumista jäsenten kesken (Eskola & Suoranta 1998, 165). Kvantitatiivisessa analyysissä litteroitu keskusteluaineisto on jaettu teemoittain episoideihin. Lisäksi johtoryhmän jäsenten osallistumista episoideihin on laskettu ja havainnoillistettu graafisesti mallintamalla. Puheenvuorojen keston tutkimisella voidaan tarkastella onko ryhmän vuorovaikutus dialogista, sillä pitkät puheenvuorot viittaavat yleensä siihen, että vuorovaikutus koostuu sarjasta monologeja (Scharmer 2009, 296). Symmetrisessä dialogissa keskustelijoiden puheen kesto on tasapainossa keskenään. Ääripään polaarisisä vuorovaikutuksessa osa ryhmästä dominoi keskustelua. (Erkkilä 2012, 11-12).

4.4.1 Aineiston käsittely

Tutkimuksen videoille taltioitu aineisto litteroitiin diskurssianalyysin yleisten litterointiohjeiden mukaan tekstiksi, jota kertyi 36 liuskaa (taulukko1). Litterointi tehtiin koko puheaineistosta ja se tapahtui sanasta sanaan. Litteraattiin kirjoitettiin sellaisenaan kokouksessa esiintyneet nimet ja luvut. Litterointi tehtiin melko tarkalla tasolla ja se vei yli 30 tuntia aikaa. Tässä tutkimusraportissa olevissa tekstinäytteissä mahdolliset identifiointitiedot on muutettu ja merkitty raportin tekstinäytteisiin aaltosulkeilla {}. Litteroituun aineistoon merkittiin tauot ja päällekkäisyydet, nauru ja hymyilevällä äänellä lausutut jaksot, kesken jääneet sanat sekä sanat, joista ei saatu selvää ja ilmeet sekä eleet (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 9-10).

TAULUKKO1 Koonti johtoryhmän kokouksista.

	1. videotallennettu kokous 3.4.2017	2. videotallennettu kokous 10.4.2017	Yhteensä
Kokouksen kesto	1h 2min 17s	48min 36s	1h 50min 53s
Litterointiin käytetty aika	14h	16h 33min	30h 33min
Litteraatin pituus (riviväli 1, teksti BookAntiqua 12, teksti kirjoitettu putkeen, niin että rivi vaihtuu kun henkilö vaihtuu	21 sivua	15 sivua	36 sivua
Puheenvuorojen määrä	370	235	605

Litterointi tehtiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Kustakin puheenvuorosta kirjoitettiin alkuun puheenvuoron numero, puheenvuoron aloitusaika, puhujan nimi ja puheen sisältö. Johtoryhmän jäsenistä käytetään tunnisteita H1-H5 sekä harjoittelijasta ja varhaiskasvatuksen johtajan sijaisesta tunnisteita V1-V2. Litteroinnin jälkeen puheenvuorojen määrä laskettiin excel-taulukkolaskentaohjelmassa. Puheenvuorojen kesto mitattiin kuuntelemalla videotallenteet toiseen kertaan. Puheenvuoron keston mittaamisessa apuna oli litteraatti, joka auttoi ennakoimaan kestoja. Kunkin puheenvuoron kesto merkittiin litteraattiin sekunnin tarkuudella. Mikrotaukoa eli lyhyttä taukoa ilmaisee (.) (kuvio8).

217	12:43 H1: Hyvä (.) no edetään sit näin et se jatkaa siellä sitten syksyllä (.) joo
218	12:51 H4: Niin niin

KUVIO8 Esimerkki litteraatin merkitsemistavasta.

Hymyilevällä äänellä lausuttu jakso on merkitty ££. Päälle puhumiset kuunneltiin useaan kertaan ennen kuin puheen sisältö oli mahdollista luotettavasti kirjata.

27	10:54 H2: £ £ Joo joo elikkä siinä nyt on
28	10:56 H1: [Missäs vaiheessa] se nyt on?
29	10:59 H2: Ööö (.) siin ois tavoitteena nyt niin että me saatais sitten tän vuoden

KUVIO9 Esimerkki hymyilevällä äänellä lausutusta jaksosta ja päälle puhumisen merkitsemisestä litteraattiin.

Päälle puhumiset merkittiin litteraattiin hakasulkumerkein, niin että hakasulku auki tarkoittaa päällekkäispuhumisen alkua ja hakasulku kiinni päällekkäispuhumisen loppua (kuvio9).

TAULUKKO 2 Litteraattien selitykset.

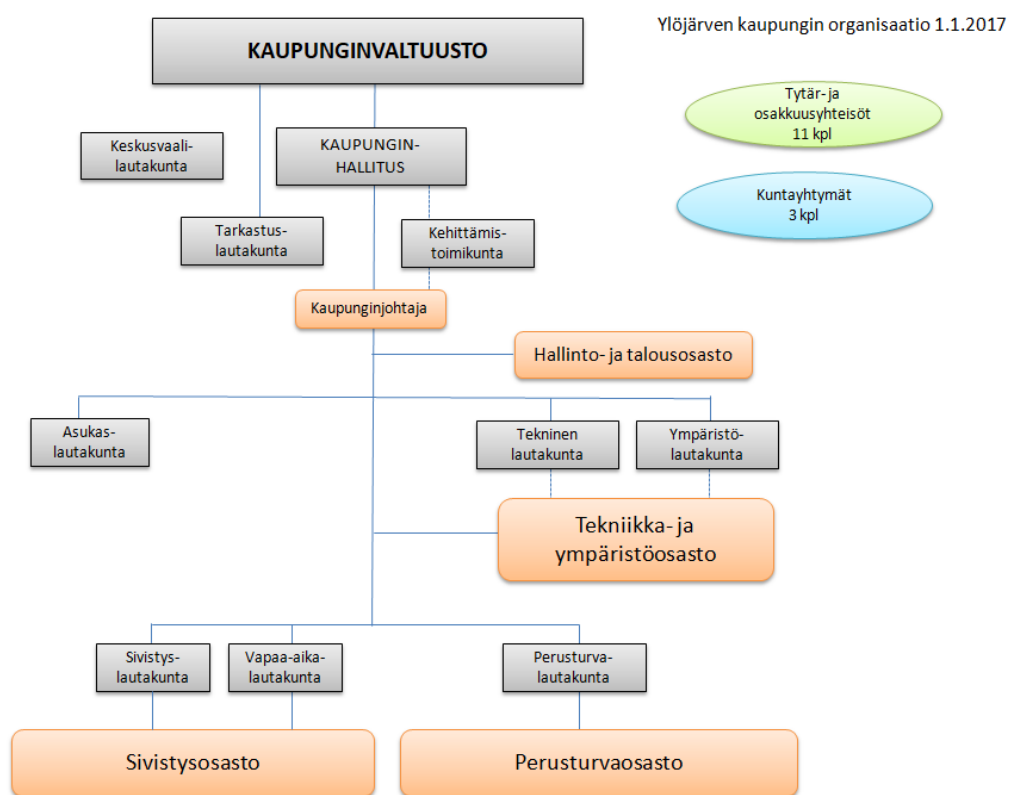
Merkki	Selite
.joo	Sana lausuttu sisäänhengittäen
£ £	Hymyilevällä äänellä lausuttu jakso
(h)	Naurua sanan (esim. o (h)nv(h)ai)
-	kesken jäänyt sana (esim. sii- siinä)
(tai)	Epävarmasti kuultu jakso
()	Sana, josta ei ole saatu selvää
(())	Kaksoissulkeiden sisällä litteroijan kommentit

Taulukossa 2 on selitetty loput litteraatit kuten puheen tauko ja nauru, kesken jääneet sanat, venytetyt äänneet, äänen laadun muutokset, sanat joista ei saatu selvää ja litteroijan kommentit sulkujen sisällä. (Ruusuvuori, Haakana & Raevaara 2001, 9-10). Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmä.

4.5 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Ylöjärven kaupunki sijaitsee Pirkanmaalla, Tampereen välittömässä läheisyydessä. Naapureita ovat Nokian, Ikaalisten, Parkanon, Tampereen ja Virtain kaupungit sekä Hämeenkyrön, Kihniön ja Ruoveden kunnat. Kaupungin asukasluku on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja tällä hetkellä asukkaita on lähes 33000. Kaupungissa asuu paljon lapsiperheitä. Ylöjärven kaupungin teemana on olla hyvässä kunnossa. Kaupungin verkkosivuilta ilmenee, että hyvä kunto käsittää asukkaiden hyvän ja toimivan arjen, alueen elinvoimaisuuden sekä toimivan kuntaorganisaation hyvinvointipalvelujen tuottajana. (Ylöjärvi 2017a).

Ylöjärven kaupungin päätöksenteko ja hallinto jakautuvat toimielimille, neuvostoille, kaupungin viranhaltijoille sekä nuorisovaltuustolle. Toimielimiä ovat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus ja lautakunnat (kuvio10). Asukaslautakunnan alaisuudessa toimii kuusi neuvostoa, jotka edustavat erilaisia kuntalaisryhmiä. Neuvostojen tehtävänä on seurata edustamansa ryhmän saamia palveluja. Johtavat viranhaltijat ovat kaupungin johtoryhmän jäseniä. Johtoryhmä johtaa kaupungin henkilöstöorganisaatiota ja toimii kaupunginjohtajan tukena kaupunginhallituksen päätösten valmistelussa ja toimeenpanossa. Kuviossa10 on Ylöjärven kaupungin organisaatio 1.1.2017 tarkemmin kuvattuna.



KUVIO10 Ylöjärven kaupungin organisaatio 1.1.2017 (Ylöjärvi 2017b).

Kaupungin johtoryhmään kuuluu kaupungin johtajan lisäksi viisi jäsentä sivistysosastolta, hallinto- ja talousosastolta, tekniikka- ja ympäristösosastolta sekä perusturvaosastolta kuvio10.(Ylöjärvi 2017b).

Tämän case-tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän kokouksia 3.4.2017 ja 10.4.2017 videolle taltioiden. Videolle kuvattua aineistoa kertyi noin kaksi tuntia. Sivistystoimen johtoryhmään kuuluu viisi henkilöä sekä miehiä että naisia. Sivistystoimen johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa maanantaisin tunniksi Ylöjärven kaupungin johtoryhmän viikoittaisen kokouksen jälkeen. Kokoukset pidettiin suomen kielellä ja johtoryhmän kulttuuri vaikutti suomalaiselta. Kokousten

koollekutsujana ja puheenjohtajana toimii sivistysjohtaja. Muita sivistystoimen johtoryhmän jäseniä ovat varhaiskasvatuksen johtaja, vapaa-aikajohtaja, opetuspäällikkö sekä sivistysosaston hallintopäällikkö. Lisäksi ensimmäiseen johtoryhmän kokoukseen 3.4.2017 osallistui varhaiskasvatuksen harjoittelija Tampereen yliopistosta. Toisessa sivistystoimen johtoryhmän kokouksessa 10.4.2017 olivat poissa sivistysosaston hallintopäällikkö sekä varhaiskasvatuksen johtaja ja varhaiskasvatuksen johtajan puolesta kokoukseen osallistui sijainen varhaiskasvatusosastolta. Sivistysjohtaja toimi myös tiedonvälittäjän roolissa kaupungin johtoryhmän ja sivistystoimen johtoryhmän välillä. Jatkossa johtoryhmän jäsenistä käytetään tunnuksia H1-H5 sekä harjoittelijasta ja varhaiskasvatuksen johtajan sijaisesta tunnuksia V1-V2. Kokoukset pidettiin Ylöjärven kaupungintalon sivistystoimen johtajan suuressa huoneessa, jossa on kokouksia varten pöytä ja tuolit sekä esityskangas kokouksen esityslistaa varten. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tuloksia.

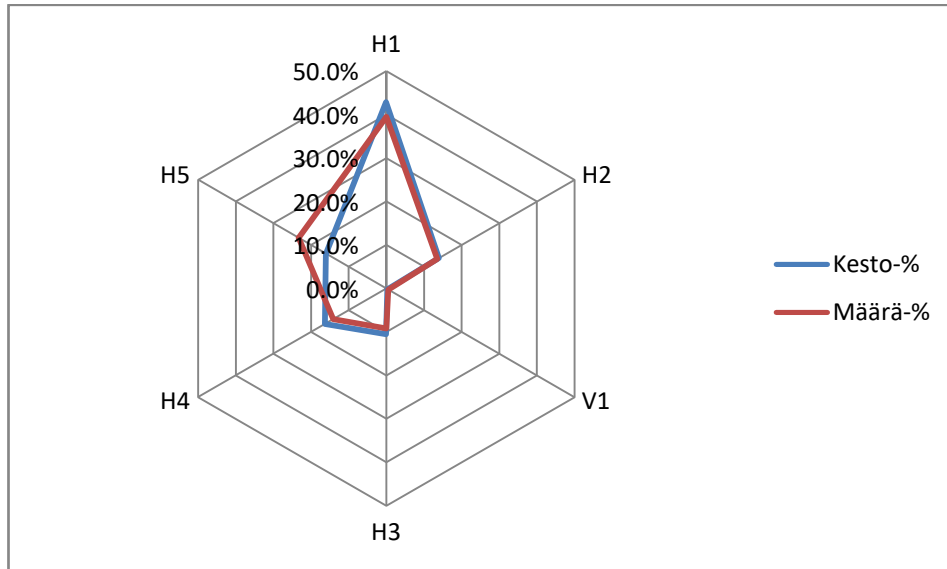
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yleistä

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Ensin tarkastellaan kvantitatiivisen analyysin tuloksia, jotka kertovat johtoryhmän vuorovaikutuksesta. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan diskurssianalyysin tulkintoja johtoryhmän ilmapiirin symbolisesta merkityksestä. Lopun synteesissa tarkastellaan löytyykö kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin tuloksista yhteyksiä.

5.2 Johtoryhmän ilmapiirin vuorovaikutteisuus

Seuraavaksi johtoryhmän ilmapiiriä analysoidaan toimintana. Tarkoituksena on selvittää, millaista on johtoryhmän vuorovaikutus? Molemmista kokouksista 3.4.2017 ja 10.4.2017 analysoitiin sivistystoimen johtoryhmän jäsenten osalta puheenvuorojen kokonaismäärä ja niihin käytetty aika sekä puheen jakautuminen määrän ja keston mukaan johtoryhmän jäsenten kesken.



KUVIO11 Puheenvuorojen jakautuminen johtoryhmän jäsenten kesken kokouksessa 3.4.2017.

Kuviosta11 voi havaita, että jäsen H1 käytti kokouksessa 3.4.2017 eniten puheenvuoroja sekä kestollisesti 42,9% että määrällisesti 39,5%. Vaikuttaa siltä, että tulosta selittää jäsenen H1 tiedonvälittäjän rooli kaupungin johtoryhmän ja sivistystoimen johtoryhmän välillä. Lisäksi hän toimi myös kokouksen puheenjohtajana ja esitteli kokouksen käsiteltävät asiat, joka lienee vaikuttanut puheenvuorojen määrää lisäävästi. Muut johtoryhmän jäsenet käyttivät puheenvuoroja melko tasaisesti, lukuunottamatta jäsentä V1. Näyttää siltä, että hänen roolinsa kokouksissa keskittyi lähinnä kokouksen seuraamiseen. H5 käytti määrällisesti enemmän puheenvuoroja kuin H4, vaikka heidän aktiivisuutensa oli ajallisesti samaa luokkaa. Vähiten puheenvuoroja sekä määrällisesti että kestollisesti käytti jäsen H3. Taulukosta 3 selviää tarkemmin ensimmäisen kokouksen 3.4.2017 puheenvuorojen kokonaismäärä, niiden kesto sekä puheenvuorojen määrän ja keston jakautuminen johtoryhmän jäsenten kesken.

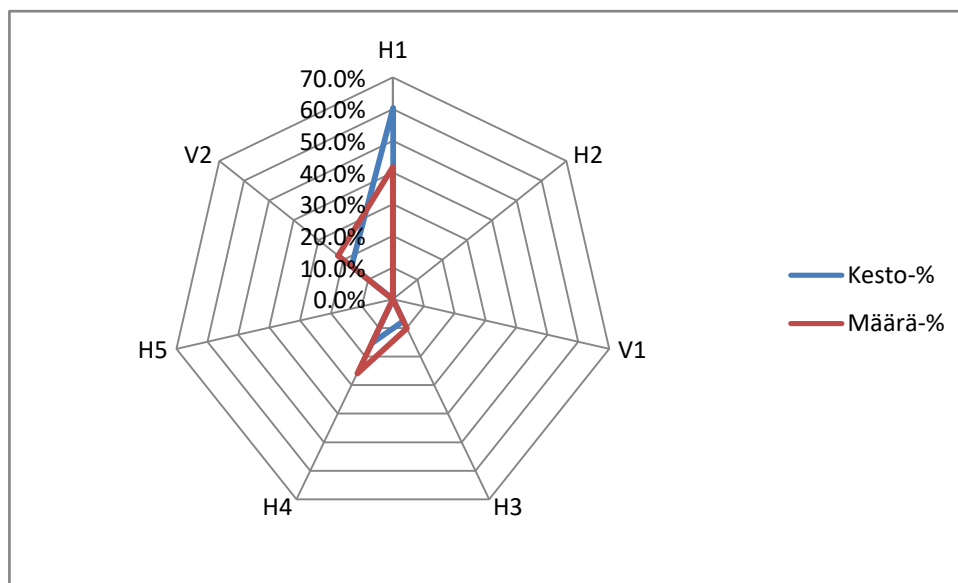
TAULUKKO 3 Johtoryhmän ensimmäisen kokouksen 3.4.2017 puheenvuorot.

Jäsen	Määrä (kpl)	Kesto (mm:ss)	Määrä %	Kesto %
H1	146	22:37	39,5	42,9
H2	50	07:23	13,5	14,0
H3	34	05:33	9,2	10,5
H4	52	08:35	14,1	16,3
H5	86	08:26	23,2	16,0
V1	2	0:11	0,5	0,3
Yhteensä	370	52:45	100	100

Taulukosta 3 voidaan havaita, että ensimmäinen kokous 3.4.2017 kesti 52 minuuttia 45 sekuntia ja sen aikana käytettiin yhteensä 370 puheenvuoroa. Jäsen H1 on ollut kokouksessa selkeästi aktiivisin ja V1 käyttänyt

puheenvuoroja hyvin vähän sekä ajallisesti että määrällisesti. Johtoryhmän varsinaisista jäsenistä H2, H4 ja H5 ovat käyttäneet puheenvuoroja hyvin tasaväkisesti ja jäsen H3 on ollut heistä vähiten aktiivisin. Tuloksia tulkitsemalla voi päätellä, että johtoryhmän ensimmäisen kokouksen 3.4.2017 vuorovaikutus on sekä määrällisesti että kestollisesti polaarista jäsenen H1 käyttäessä paljon puheenvuoroja ja jäsenen H3 vain viidesosan kaikista puheenvuoroista.

Kuviossa12 näkyy toisen havainnoidun kokouksen 10.4.2017 puheenvuorojen jakautuminen johtoryhmän jäsenten kesken määrällisesti ja kestollisesti.



KUVIO12 Puheenvuorojen jakautuminen johtoryhmän jäsenten kesken kokouksessa 10.4.2017.

Kokouksessa 10.4.2017 jäsenet H2, H5 ja V1 eivät olleet paikalla ja kokoukseen osallistui jäsenen H2 nimittämä sijainen V2. Kuviosta 12 näkyy, että jäsen H1 käytti eniten aikaa puheenvuoroihin kokouksessa. Jäsenellä H3 olisi ollut mahdollisuus puhua enemmänkin, mutta hän ei hyödyntänyt tätä mahdollisuutta. Kokonaisuudessaan 10.4.2017 pidetty kokous näyttää varsin yksipuoliselta, sillä jäsen H1 dominoi keskustelua.

TAULUKKO 4 Johtoryhmän toisen kokouksen 10.4.2017 puheenvuorot.

Jäsen	Määrä (kpl)	Kesto (mm:ss)	Määrä %	Kesto %
H1	98	29:37	41,7 (+2,2)	60,4 (+17,5)
H2	Poissa	Poissa	Poissa	Poissa
H3	24	03:41	10,2 (+1)	7,5(-3)
H4	61	07:30	26,0 (+11,9)	15,3 (-1)
H5	Poissa	Poissa	Poissa	Poissa
V1	Poissa	Poissa	Poissa	Poissa
V2 (H2 sijainen)	52	08:12	22,1	16,7
Yhteensä	235	49:00	100	100

Taulukosta 4 voi havaita, että jäsen H1 on käyttänyt 17,5% enemmän aikaa puheenvuoroihin kokouksessa 10.4.2017 kuin 3.4.2017. Puheenvuorojen määrä ei kuitenkaan ole lisääntynyt samassa suhteessa. Tästä voi päätellä, että toisessa kokouksessa 10.4.2017 vuorovaikutus on ollut laadultaan yksinäisempää kuin aiemmassa kokouksessa 3.4.2017. Toisessa havainnoidussa kokouksessa 10.4.2017 on ollut vain neljä osallistujaa aiemman kokouksen kuuden sijaan.

Taulukoissa 5 ja 6 esitetään Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokouksissa käsitellyt asiat episodeittain eli teemoittain. Taulukoista selviää johtoryhmän jäsenten osallistumisen aktiivisuus episodeittain.

TAULUKKO 5 Johtoryhmän ensimmäisen kokouksen 3.4.2017 episodit.

	Episodi	Teema	Osallistujat
1	Vakanssien täyttöluvut	Henkilöstö	H1, H4
2	Hallinnollinen rehtoripaketti	Henkilöstö	H1, H2, V1, H5
3	Sivistyslautakunnan kokoon-tuminen	Palaveri	H1, H2, H5
4	Kesu-seurannat	Toiminnan kehittäminen	H1, H3
5	Valtuuston edustajan viesti	Talous	H1
6	Valtuuston edustajan tiedustelu	Tiedustelu	H1, H4, H5
7	Palaverien sopiminen	Palaveri	H1, H5
8	Ensi vuoden tarpeet	Talous	H1, H2, H4, H5
9	Henkilökunnan työtilat	Kiinteistöt	H1, H4, H5
10	Projektiluontoinen asia	Kiinteistöt / henkilöstö	H1, H3, H4, H5
11	Valtionavustus kestävän liik-kumisen antiin	Talous	H1, H3, H4, H5
12	Palaute kunnan palveluista	Palaute	H1, H2, H3, H4, H5
13	Talousarviopalaveri	Palaveri	H1, H5
14	Musiikkiopiston asioita	Henkilöstö ja kiinteistöt	H1, H2, H5
15	Seuraparlamentti	Palaveri	H1, H2, H3, H5
16	Sivistysosaston saatavat	Talous	H1, H2, H5
17	Esikoulun siirtyminen toisiin tiloihin	Kiinteistöt	H1, H2, H4, H5

Ensimmäisessä kokouksessa 3.4.2017 paikalla olivat jäsenet H1, H2, H3, H4, H5 ja V1. Kokouksessa keskusteltiin 17 erilaisesta episodista. Johtoryhmän keskustelujen episodit on kirjattu tähän tutkimukseen yleistäen salassapitovaatimusten takia. Ensimmäisen kokouksen episodeista pystyttiin erottamaan kuusi teemaa, joita olivat henkilöstö, palaveri, toiminnan kehittäminen, talous, kiinteistöt ja palaute. Taulukkoa 5 tarkastellessa voidaan päätellä, että teemoista ainoastaan palaute houkutteli kaikki varsinaiset johtoryhmän jäsenet mukaan keskusteluun. Palautteenanto onkin hyvin merkityksellinen tekijä ryhmän kehittymisen ja psykologisen turvallisuuden edistäjänä. (Schein 2004, 141; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 422-423).

TAULUKKO 6 Johtoryhmän toisen kokouksen 10.4.2017 episodit.

	Episodi	Teema	Osallistujat
1	Hyvinvointikartoituskysely	Informatiiviset asiat	H1, H3, H4, V2
2	Yrittäjämyönteisyys	Informatiiviset asiat	H1
3	Kuntavaalit	Informatiiviset asiat	H1, H4, V2
4	Varhaiskasvatuksen hallinto	Henkilöstö	H1, V2
5	Palloiluhalli	Kiinteistöt	H1, H3
6	Perusopetuksen kustannuslaskenta	Talous	H1
7	Puhelinliittymät	Uudet käytännöt	H1, H4, V2
8	Tehostamissuunnitelmat	Talous	H1, H3, H4, V2
9	Työkykyisyys	Henkilöstö	H1, H3, H4, V2
10	Taluskoulutus	Talous	H1, H3, H4, V2
11	Palkkavapaat	Henkilöstö	H1, H4, V2
12	Yrityskylän laajennus	Talous	H1, H4,
13	Taloustarviopalaverit	Palaveri	H1, H3, H4, V2
14	Harkinnanvaraiset virkavapaudet	Henkilöstö	H1, H4, V2
15	Nuorisopalveluiden tehtäväkuvapalaveri	Henkilöstö	H1, H3
16	Rehtoripaketti	Henkilöstö	H1, H4
17	Tulospalkkaus	Henkilöstö, talous	H1, H4, V2
18	Sivistystoimen johtoryhmän palaveri	Palaveri	H1, H3
19	Yrittäjien tilaisuus	Palaveri	H1, H3
20	Luokkatilan muutos	Kiinteistöt	H1, H3, H4

Toisessa kokouksessa 10.4.2017 paikalla olivat jäsenet H1, H3, H4 ja V2 (jäsenen H2 sijainen). Kokouksessa oli poissaolojen takia vain neljä osallistujaa. Taulukosta 6 voi havaita, että kokouksessa keskusteltiin 20 erilaisesta episodista. Vaikuttaa siltä, että 10.4.2017 pidetyssä kokouksessa oli enemmän episodeja kuin 3.4.2017 pidetyssä. Kokouksen teemoja löytyi kuusi: informatiiviset asiat, henkilöstö, kiinteistöt, talous, uudet käytännöt ja palaveri. Toisessa 10.4.2017 kokouksessa teemoja oli yhtä monta kuin ensimmäisessä, vaikka episodeja oli määrällisesti enemmän kuin ensimmäisessä 3.4.2017 kokouksessa. 10.4.2017 pidetyssä kokouksessa viidessä episodissa keskusteluun osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet, kun ensimmäisessä kokouksessa kaikki jäsenet osallistuivat keskusteluun vain yhdessä episodissa. Kaikki osallistujat mukaansa houkuttelevia teemoja olivat informatiiviset asiat, talous, henkilöstö ja palaverista sopiminen. Vaikuttaa siltä, että kun kokoukseen osallistui vähemmän jäseniä, heidän tuli olla aktiivisempia keskusteluissa. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan johtoryhmän ilmapiirin merkityksellisyyttä ja symbolisuutta.

5.3 Johtoryhmän ilmapiirin symboliset merkitykset

Tässä luvussa esiteltävissä kvalitatiivisen analyysin tuloksissa keskitytään tarkastelemaan johtoryhmän ilmapiirin symbolisia merkityksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että diskurssi on osoitettu jollekin ja sillä on merkitys (Riccœurin 2000, 38). Laadullisen analyysin tarkastelun kohteet on jaettu tutkimuksen viitekehysten ryhmän suoriutumisen liittyviin ulottuvuuksiin, joita ovat 1. ryhmän kollektiivinen älykkyys, 2. ryhmän psykologinen turvallisuus ja 3. ryhmäajattelu. On huomattava, että nämä kolme ulottuvuutta saattavat ilmetä useammassa kuin yhdessä seuraavista tekstiotteista. Johtoryhmän menestymiseen liittyvät ilmapiiritekijät ovat lomittaisia ja monitahoisia. Esimerkiksi luottamus liittyy sekä ryhmän kollektiivisen älykkyyden että psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksiin. Toisaalta saattaa myös olla, että ulottuvuuteen liitetyt kaikki tekijät eivät löydy tämän tutkimuksen tekstiotteista.

Kollektiivisen älykkyyden osalta tarkastelun kohteena ovat molempien havainnoitujen johtoryhmän kokousten kaikki episodit, jotka on esitelty taulukoissa 5 ja 6. Koko aineistosta paikannetaan osallistuvatko ryhmän jäsenet kollektiivisesti ja tasapuolisesti keskusteluun kyselemällä ja kuuntelemalla. Psykologisen turvallisuuden tekijää tarkastellaan myös koko aineiston kaikista episodeista. *Psykologisen turvallisuuden* ulottuvuuden osalta tulkitaan ryhmän ilmapiirin avoimuutta ja luottamuksellisuutta sekä onko palautteenanto sujunut rakentavasti. Myös *ryhmäajattelua* tarkastellaan koko aineiston kaikista episodeista tarkastelemalla pystyvätkö yksilöt ilmaisemaan eriäviä mielipiteitä vai tukahduttaako ryhmän vahva konsensus ne. Lisäksi tutkitaan tapahtuuko palautteenanto ja palkitseminen yksilö vai ryhmäkeskeisesti (Ellemers 2012, 851; Kleingeld, Van Mierlo & Arends 2011). Salassapitovaatimusten vuoksi tekstiotteiden tunnistetiedot on poistettu.

Alla ote johtoryhmän ensimmäisestä 3.4.2017 pidetyn kokouksen keskustelusta, jossa on viitteitä ryhmän kollektiivisesta älykkyydestä.

02:30 H1: Teemme näin ja palaveri oli sovittu (.) saatuja palautteita niin ei nyt viime aikoina hirveästi tullu paitsi siellä oli yks hymynaamapalaute liikuntapalveluista ja eli pitää laittaa joku (.) ne pyysi että piti laittaa näytiksi sinne ilmoitustaululle oliko se hinnasto vai mikä se oli (.) se oli ainoa mut sekin oli kumminkin positiivisena palautteena. **02:50 H3:** joo (.) ja nyt tuli sieltä siltä (.) tuli sieltä tapahtumasta en tiedä millä jakelulla se tuli se tuli suoraan ihmisille (.) et siellä oli vähän tullut taas enemmän väkeä kuin oltiin odotettu ilmeisesti viime viikonloppuna **03:08 H2:** lauantaina **03:09 H1:** se voimistelutapahtuma? **03:10 H3:** niin **03:11 H5:** kumpi? (.) lauantain lasten tapahtuma vai sunnuntain voimistelutapahtuma? **03:15 H3:** molemmista **03:16 H5:** aha **03:17 H2:** mut lauantaina oli ainakin {nimi poistettu} laitto kun meiltä oli {nimi poistettu} mukana siellä niin laitto että että he yllätty että sinne oli tullu niin paljon perheitä että oli vaatinu **03:28 H3:** Joo siel oli sitten niinku **03:29 H2:** vaatinu niinku **03:30 H3:** Siel oli sitten varsinkin toi tukipalvelupuolen siivous ja kiinteistön hoito oli joustanut sitten että oli pidennellyt omatoimisesti kuitenkin työpäivää ja siitä oli oikein sellanen jäsenelty palaute ja oli henkilöt mainittu nimeltä ja muuta että ne oli ainakin olleet ihan fiilikissä **03:40 H2:** joo **03:47 H1:** Oliko siis siellä niinku yleisön näkökulmasta niinku jotain ongelmaa ollu? **03:51 H3:** Ei ku siis se oli positiivista **03:53 H1:** ahaa **03:55 H2:** Positiivista oli ja hyvin oli menny

opiskelijat oli joutanut olivat tosi hyvin kaikki tehnyt mutta se väkimäärä oli yllättänyt kun oli ensimmäinen tapahtuma niin sit vähän niinku tietenkun oltiin että löytääköhän kukaan ja tuleekohan niin sit olikin tullu niin paljon että siin oli jouduttu muuttamaan suunnitelmia **04:14 H3:** on niin harvinaista jos tulee A-neloskokoinen positiivinen palaute kirjoitelma niin sen vois laittaa vaikka kehyksiin ((kaikki nauravat)) **04:22 H1:** Joo kyllä (.) olikohan tarjoiltavat riittänyt jos oli tullu väkeä **04:26 H2:** Siellä ei varmaan ollu mitään erityistä tarjoiltavaa mutta siellä oli semmosia pisteitä niinku toiminnallisia pisteitä missä oli ollut vähän ruuhkaista kun oli tietenkun ollu suunnitelmia niin (.) sellasta hässäkkää siellä oli ollu (.) mutta kaikki oli menny hyvin **04:45 H1:** onko käyny nyt niin että ei ole tullu yhtään negatiivista palautetta? Tälle jaksolle? **04:50 H2:** Meille on tullu niinku suoraan sähköposteihin ja puhelimella (.) siitä kesäajasta mutta **04:55 H1:** no niin joo ne tulee tosiaan varmaan vähän eri väylää pitkin **04:59 H2:** Joo ne tulee suoraan **05:02 H1:** Mut se nyt oli tosin täysin ennakoitavissakin että siitä tulee mahdollisesti palautetta **05:03 H2:** yhmmyhmm **05:09 H4:** Ei varmaan mejän puoli oosaanu muuta kuin niitä {paikan nimi poistettu} liittyviä meileja **05:13 H1:** Niin no sekin on sitten niinku poikkeava **05:14 H4:** Se ei ollu oikeen semmonen

Keskusteluote on episodista 12 palaute kunnan palveluista ja kuuluu teemaan palaute (taulukko 5). Kaikki ryhmän varsinaiset jäsenet H1, H2, H3, H4 ja H5 osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasapuolisesti kyselemällä ja kuuntelemalla. Kommunikaatio on runsasta ja jäsenet osallistuvat keskusteluun tasa-arvoisesti. Keskusteluoteesta välittyy ryhmän kollektiivinen identiteetti ”*me*” ja positiivisesta palautteesta kumpuava myönteisyys. Johtoryhmässä on tunnetta yhdessä onnistumisesta ja positiivisesta palautteesta iloitaan.

Seuraavaksi on esimerkki ryhmän psykologisesta turvallisuudesta. Keskusteluote on ensimmäisestä havainnoidusta kokouksesta 3.4.2017. Ote on episodista 17 Esikoulun siirtyminen toisiin tiloihin ja se kuuluu teemaan kiinteistöt (taulukko 5). Vuorovaikutukseen osallistuivat kaikki johtoryhmän varsinaiset jäsenet lukuunottamatta jäsentä H3.

23:57 H4: Hei miten se nyt on se {paikan nimi poistettu} se eskareitten? Siellä tosiaan se rehtori kyselee että ne on siirtymässä että päiväkodin henkilökunta puhuu jo faktana mutta hänelle ei kukaan ole asiasta maininnut **24:10 H2:** Niin tää oli se toive minkä mä laitoin teille että selvitelkää että selvitättekö? **24:15 H5:** No meillä on tässä ollu näitä muita kuvioita **24:16 H4:** Niin no täytyy sanoa ettei ihan oo tää eskaritalanne ollu se viime aikoina ollu se mitä me ollaan selvitelty (.) mutta se on tietysti kun jos ne henkilökunta puhuu siellä jo faktana ja näinhän tässä käy ja eikä oo mitään **24:30 H2:** niin rehtori ei tiedä mitään **24:32 H4:** Niin eikä oo päätöstä mutta **24:33 H5:** Eikös se H1 määränny meidän meneen sinne Kuluun? ((katsoo H1a ja nauraa)) **24:38 H1:** Niin mä kyllä mielestäni oon aika selkeästi sanonu kuinka se menee ja mun mielestä se suunnitelma ei oo mihinkään siitä muuttumassa ja siellä on varmasti tilaa ((H5 nauraa)) **24:50 H4:** No on jos siellä on kuusi alakoululuokkaa ja silloin laskettiin niitä ja **24:57 H1:** Ja kaks opettajaa lähtee pois ja **24:59 H5:** ja maahanmuuttajat lähtee pois **25:01 H1:** ja valmistava opetus lähtee pois ja niin niin siellä on tilaa **25:05 H2:** Eli se toive on niinkun nyt (.) tuolta {nimi poistettu} että pääsisitte jo elokuun alusta ja päiväkodin johtajakin toivoi että elokuun alussa niin sit vois kesän aikana tehdä ne muutokset ja sitten ne pääsis purkamaan niitä rakennuksia siitä **25:22 H4:** Eikun täällä kysytään että missä ja kuka sellasen päätöksen on tehnyt? **25:28 H1:** Kuka {nimi poistettu} sitä asiaa kysyy? **25:30 H4:** Joo **25:31 H1:** No joo sitten minä olen se joka sen päätöksen on tehnyt jos ei sitä kukaan muu halua tehdä **25:37 H5:** Mennäänkö me nyt sitten käymään koska siellä? Pitäis nyt sitten sopia se palaveri aika pikaisesti **25:39 H1:** Joo nyt menette te kaikki kolme ja harjoittelija voi mennä neljäntenä ((kaikki nauravat)) **25:48 H4:** Joo sä voit tulla mukaan **25:52 H1:** Kyllä {nimi poistettu} sen ymmärtää (.) ei se **25:59 H4:** Ja se että tietenkun olis hyvä nyt kun olis se rehtorikuviokin selvä **26:03 H5:** Niin sen takia me on tätä jankattu kun se ei ole selvä **26:05 H4:** Siinähan se muuten olikin kun me ei

tiedetä kuka se on niin **26:06 H1:** Joo mutta se voi selvitä huomenna tai ylihuomenna että **26:14 H4:** Toivottavasti **26:16 H5:** Tää kakkospakettikin? Tämähän liittyy niin sanottuun kakkospakettiin **26:19 H1:** Nimenomaan nimenomaan (.) kun se rehtori voi vaihtua odotetaanko vielä muutama päivä (.) koska se kieltämättä on sitten paljon helpompi kyllä se asia hoitaa **26:29 H4:** Jos mä vastaan hänelle että tässä nyt odotetaan ensin tämä rehtoripäätös ennenkö tehdään mitään että olemme kyllä tulossa sinne mutta tota ei sen enempää **26:42 H2:** Niin ja voihan sen nyt laittaa että sen että se olis siihen että niitten pitäis päästä purkamaan niitä matalia rakennuksia siitä että se päiväkodin rakennus puretaan että se pääsee käyntiin **26:55 H5:** Opettaja-asuntola nimeltään ne on vanhoja opettaja-asuntoloita **26:57 H2:** Puretaan siitä tää liittyy niinkun siihen ettei tässä muuta mutta se tietenkkin H1 että miten me (.) jatkossa sitten että suunnitellaanko me siihen uuteen päiväkotiin niitä esiopetustiloja vai jääkö ne siihen koululle vai jääkö se sinne koululle se olis kyllä nyt hyvä niin se olis se iso asia **27:12 H1:** Mun mielestä se ois kyllä se olis kyllä hyvä kattoo sillä samalla reissulla se asia (.) että mutta eihän nyt {paikan nimi poistettu} niinkun ole näkyvissä sitä että se oppilasmäärä kasvaisi? **27:27 H4:** Eikun päinvastoin (.) Oppilasmäärä ainakin on niinkun nytte se (.) varmaan jää siihen kahensadan ainakin tilastojen mukaan kahensadan ja kahensadan kymmenen väliin et seuraava et niinkun onks se nyt ens vuosi vai sitä seuraava on se kaikkein matalin pohja on sitten niinkun tilastojen mukaan (.) et siitä se ei varmaan tuu kauheesti nousemaan (.) et jos nyt aattelee et se oli kolme neljä vuotta sitten kaksi ja puolisataa (.) niin kyllähän se on pudonnut siitä **28:06 H1:** Mutta tähän voitte sopia sen käynnin sinne vaikka ei nyt tälle viikolle mutta ens viikolle niin todennäköisesti se on sitten se toinenkin asia ratkennut sitten uskosin näin **28:12 H4:** Joo jos mä laitan hänelle ystävällisesti viestiä että tässä on vähän nyt aika monta asiaa että jos me hänen kanssaan sovitaan ja jos hän ei olekaan sitten siellä niin **28:28 H1:** Tehdään näin **28:30 H4:** Mä vastaan

Keskustelusta välittyä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, sillä yksi johtoryhmän jäsenistä on pyytänyt muita selvittämään erästä asiaa. Toiset eivät ole sitä kuitenkaan tehneet ja eräs jäsenistä uskaltaa myöntää asian kaikille avoimesti. (Roberge & van Dick 2010, 298). Toinenkin johtoryhmän jäsen on samaa mieltä ja myöntää, että kiireitä on ollut, jotka ovat vaikuttaneet asian selvittämiseen. Käsiteltävä asia on hieman hankala ja kiusallinen, sillä kolmas taho odottaa lisää tietoa ja päätöksiä johtoryhmältä. Toisaalta johtoryhmä ei ole voinut tehdä päätöstä asiasta, koska odottavat päätöstä toiseen asiaan, joka myös vaikuttaa kyseisen asian päätöksentekoon. Keskustelusta välittyä kuitenkin rentous, sillä muutamat jäsenet naurahtelevat keskustelun lomassa. Lopulta hankalaa asiaa päätetään lähteä selvittämään yhdessä ja tilanne päättyy kaikkien nauruun. Kommunikaation lauseiden subjektimuodoista ”*olemme kyllä tulossa*”, ”*me ollaan selvitetty*”, ”*te menette kaikki kolme*”, välittyä kollektiivisuus ja yhdessä tekeminen. Keskustelu päätöksentekijästä jatkuu vielä vakavana ja lopulta asiassa kuitenkin päädytään jonkinlaiseen ratkaisuun.

Seuraavaksi ote 10.4.2017 pidetystä kokouksesta, josta voidaan analysoida ryhmäajatteluun liittyvää ilmiötä. Keskusteluun osallistuvat kaikki kokouksen osallistujat. Ote on kokouksen episodista 1 Hyvinvointikartoituskysely ja teemasta informatiiviset asiat (taulukko 6).

00:33 H1: Kyllä (.) vihreät edisty (.) tosi paljon (.) joo mennään ensin noi kaupungin johtoryhmän asiat (.) meillä meni siinä ensin kolme varttia koska siellä oli tuolta {yrityksen nimi poistettu} oli kaks henkilöä (.)tämmönen {nimi poistettu} ja {nimi poistettu} ja (.) ja tota heillä on nyt tullut tämmönen systeemi että he asiakkailleen tarjoaa maksutta tämmöstä hyvinvointikartoituskyselyä tai mittausta (.) ja ne esitteli sitä (.) ja siitä sitten keskusteltiin että tota noin otettaisko tää käyttöön (.) heillä on niinku motiivina ihan siis se että kun {yrityksen nimi poistettu} on vakuuttaja ja he

myös sitten näitä näitä (.) erilaisia sairauskuviokorvauksia maksaa Ylöjärvelle (.) niin he on laskeneet heidän liiketoiminnassaan että tää vois olla heille ihan kannattavaa toimintaa tällainen työhyvinvointikuvio (.) periaatteessa niinku mielenkiintoinen mutta me keskusteltiin pitkään siitä että kuinka (.) millä tavoin tämä menee työtyytyväisyyskyselyn kanssa päällekkäin (.) sitten mihin tää mahtuis tää kysely kun niitä on niitä meidän omia kyselyitä tulee sieltä sun täältä (.) että mitenkä me saadaan porukat motivoutua tähän ja se että nyt kun meillä on toi työterveyskuvio muuttunut ja niillähän on myös tätä toimintaa (.) niin kuinka se menee päällekkäin sen kanssa (.) niin me ei tästä oikein päästy hirveen tarkkaan johtopäätökseen muuta kuin sitten se että tätä selvittelyä jollakin tavalla jatketaan (.) ja toi {nimi poistettu} oli sitä mieltä että sitähän vois miettiä kyllä että ois joku rajattu pilotointikin sitten jossakin kohtaa (.) ja mä sitten mietin sitä että tota voisko tää olla sitten vaikka vuorotellen (.) että olis se perinteinen työtyytyväisyyskysely ja sitten tää (.) että nää vuorottelis (.) että olisiko siinä sitten järkeä että kaikkea ei sitten vaan puheena? **02:39 V2:** ((rykii hieman)) se on vähän että mitä lisäarvoa tällä sitten olis (.) että jos ne on niinku päällekkäisiä (.) sitten niin työhyvinvoinninkartoitukset mitä meillä on ja sitten tää jotenkin taas (.) että mikä se hyöty siinä on? **02:51 H1:** No tää oli kyllä se että se ei näyttäny yksityiskohtaisesti sitä kyselyä (.) mutta tää oli kyllä hyvin paljon tällainen kokonaisvaltaisempi ja nimenomaan minkälainen on ihmisen hyvinvoinnin tila (.) mihin kuuluu sitten nää elämänhallintataidot ja alkoholinkäytöt ja kaikki nää tällaiset ruokailut ja nää (.) että siinä oli tietenkin niinku huomattavasti laajempi tää näkökulma (.) että niinku työ on siitä vaan yks osa ja (.) että siinä vaan niinkun tavallaan herätellään ihmisiä siihen että on tavallaan tällaisia kuormittavia tekijöitä että mitä niille vois tehdä (.) ja eli työnantajalla voisi olla siitä joku rooli kans (.) se oli niinku tässä tää idea **03:35 H4:** Onks {yrityksen nimi poistettu} vastaavia sitte? Onks siitä mitään tietoa mitä niillä on? **03:39 H1:** Joo mutta niitähän ei ole {yrityksen nimi poistettu} kanssa ehditty oikeastaan vielä neuvotella koska nyt on näistä yksinkertaisimmistakin asioista hintakeskustelua niin tota ei oo {yrityksen nimi poistettu} kanssa edes päästy vielä neuvottelemaan (.) mutta tää tosiaan olis ilmainen koska {yrityksen nimi poistettu} tarjoaa tätä vaan asiakkailleen että ne ei myydä sitä sitten niinku ulkopuolelle ollenkaan **04:08 H3:** Mun mielestä ihan hyvä idea, jos sen pystyy vaan räätälöimään sillai et se (.) kun onhan siinä työtyytyväisyyskyselyssä paljon sellasia juttuja mitkä ei tuu kartoitettua (.) et jos sen saa just niihin kohtiin ja (.) varmaan toi et miten yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen et ois ihan mielenkiintoista nähdä se kuva että miten niinkun koetaan nää kaikki kaupungin asiat sitte (.) et tukeeks ne vai rajoittaaks ne sit **04:38 H1:** Tää kyselyhän on sillä tavalla jännästi raportoitu mikä tässä mun mielestä olis selkee porkkana et jokaiselle vastaajalle tää systeemi tuottaa henkilökohtaisen raportin ja työnantajalle vaan sitten tällanen niinkun yleisraportti (.) ja että jos ja tässä voi vastaajaryhmät olla eri tavalla kuin työtyytyväisyysdessa kun siin työtyytyväisyysdessa on yksiköt niin tässä vois vaikka ammattiryhmittäin olla vastaajat jos halutaan (.)että ne voidaan muokata toisella tavalla jos halutaan **05:09 V2:** Joo kyllähän siinä jos ajattelee että jos sä saat ihmisistä tosi laajaa tietoa kaikesta niitten hyvinvoinnista ylipäätään niin mitä työnantaja tekee sillä kaikella tiedolla et sehän vähän niinkun velvoittaisi sitten jokaisen koko elämäntilannetta jotenkin sitten katsomaan ja auttamaan (.) emmä tiedä (.) toi on ihan hyvä noin että se menee se laaja raportti sille työntekijälle itselleen ja se yleisempi osio tulee niinku työnantajalle (.) muutenhan tää menis aikamoiseksi jos me ruvetaan kaikkien henkilökohtaisia elämäntilanteita auttamaan **05:50 H4:** mmm (.) niin lähinnä ne vaan sit jotka vaikuttaa siihen työhön **05:56 V2:** Niin mut et jos se on kovin laaja niin siitähän tulee tosi valtaisa määrä siihen hyvinvointiin liittyvää mikä on vaan pieni osio se työ siinä että liittyvät asiat **06:06 H1:** Kuten sanottu niin valmista ei nyt tullu ja toi {nimi poistettu} varmaan jatkaa tän asian selvittelyä ja katotaan sitten että mitenkä tämä etenee että tossa kun se kumminkin aika nopeasti esiteltiin ja kun ei nähnyt minkälainen se oikeasti on se kysely (.) mutta siihen ehkä palataan ja varmaan palataankin jossakin vaiheessa.

Keskustelusta voi havaita johtoryhmän jäsenen kertovan kaupungin johtoryhmässä aiemmin esillä olleesta teemasta. Eräs johtoryhmän jäsen kyseenalaistaa ehdotettua teemaa tiedustelemaan sävyyn ”mitä lisäarvoa tällä

sitten olisi". Keskustelu jatkuu, kun myös toinen jäsen rohkaistuu kyselemään asiasta lisää. Voidaan havaita, että kaikilla ryhmän jäsenillä on mahdollisuus esittää omat näkemyksensä käsitellystä asiasta, jopa eriävätkin mielipiteet (Scharmer 2009, 283). Hyötyjä ja haittoja punnitaan keskustelun edetessä ja useita näkökulmia arvostetaan (Woolley ym. 2010, 686-688). Palkitsemisen yksilö tai ryhmäkeskeisyydestä on hyvin heikkoja viitteitä erään episodin sisällössä. Palkitsemisesta olisi tutkimuksessa pitänyt kysyä erikseen. Joten palkitsemisesta ei voida tässä tutkimuksessa tulkita mitään. Seuraavaksi tarkastelemme kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin tuloksien synteisiä. Olennaista on pohtia onko toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin sekä johtoryhmän menestyksen tai onnistumisen välillä löydettävissä yhteyttä?

5.4 Tulosten synteesi

Aiemmissa luvuissa 5.2 johtoryhmän ilmapiirin vuorovaikutteisuus ja 5.3 johtoryhmän ilmapiirin merkityksellisyys ja symbolisuus tarkasteltiin johtoryhmän ilmapiiriä ja sen yhteyttä ryhmän menestymiseen kvantitatiivisilla ja kvalitatiivisilla analyysillä. Aiemmin kuviossa 7 esitelty analyysikehys ja analyysin kulku toimi tärkeänä tutkimuksen koossapitävänä ja aihetta rajaavana työkaluna. Sitä seuraamalla oli helppo edetä hankalalta vaikuttavan aiheen vaiheesta toiseen. Kvantitatiivisessa analyysissä johtoryhmän kokouksen puheenvuorojen keston ja määrän kvantifiointi sekä keskustelun jakaminen episodeihin ja yleistäviin teemoihin toimivat perustana kvalitatiivisen diskurssianalyysin tulkinnoille.

Tässä tutkimuksessa johtoryhmän ryhmäilmapiiriä on analysoitu ensin vuorovaikutteisena toimintana. Johtoryhmän kommunikaation dialogisuutta on selvitetty mittaamalla puheenvuorojen määrää ja kestoja henkilöittäin. Empiirisen aineiston kvantifiointissa kävi ilmi, että jäsen H1 käytti eniten puheenvuoroja kestollisesti ja määrällisesti molemmissa havainnoiduissa kokouksissa 3.4.2017 ja 10.4.2017. Tuloksista voi huomata, että erään johtoryhmän kokoukseen osallistuneen henkilön opiskelija-seuraaja-rooli vaikutti aktiivisuuden määrään, sillä hän käytti puheenvuoroja hyvin vähän. Myös johtoryhmän varsinainen jäsen H3 käytti vähän puheenvuoroja. Ensimmäisen 3.4.2017 pidetyn kokouksen vuorovaikutus oli sekä määrällisesti että kestollisesti polaarista, yhtäältä jäsenen H1 dominoidessa keskustelua ja toisaalta jäsenen H3 vähäisen keskusteluaktiivisuuden vuoksi. Kokouksen 3.4.2017 aktiivisimman keskustelijan puheenvuorojen määrää selittää ainakin osittain hänen roolinsa kokouksen puheenjohtajana sekä tiedonvälittäjän rooli kaupungin johtoryhmän ja sivistystoimen johtoryhmän välillä. Toisessa kokouksessa 10.4.2017 opiskelijajäsen ja kaksi varsinaista johtoryhmän jäsentä olivat poissa ja toisella varsinaisella jäsenellä oli sijainen. Myös toisessa kokouksessa H1 käytti eniten puheenvuoroja ja vuorovaikutus oli laadultaan yksinäisempää kuin aiemmassa kokouksessa 3.4.2017.

Lisäksi johtoryhmän kokousten keskustelu on jaettu episodeihin, jotka on edelleen yleistetty teemoiksi. Ensimmäisen kokouksen 3.4.2017 litteraatista paikannettiin 17 episodista, jotka jaettiin kuuteen eri teemaan. Näyttää siltä, että teemoista ainoastaan palaute aktivoi kaikki varsinaiset johtoryhmän jäsenet osallistumaan keskusteluun. Toisessa kokouksessa 10.4.2017 episodeja löytyi 20 ja ne jakautuivat kuuteen erilaiseen teemaan. Vaikuttaa siltä, että toisessa kokouksessa 10.4.2017 vähäisempi osallistujamäärä aktivoi johtoryhmän jäseniä vuorovaikutukseen. Neljä eri teemaa, joita olivat informatiiviset asiat, talous, henkilöstö ja palaverit aktivoivat kaikki osallistujat kommunikaatioon. Ryhmän vuorovaikutuksen symmetrisyyden ja ryhmätyöskentelyn parantamisen kannalta olisi ihanteellista, jos ryhmän jäsenten puheenvuorot jakautuisivat mahdollisimman tasaisesti ja kommunikaatio olisi runsasta. Toisaalta myös riittävän erilaisten näkökulmien on havaittu rikastavan ryhmän yhteistyötä ja parantavan suoriutumista. (Woolley ym. 2010, 686-688).

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, onko johtoryhmän toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin välillä löydettävissä yhteyttä johtoryhmän menestymiseen. Kvantitatiivisen analyysin tuloksena syntyneitä episodeja on tarkasteltu ryhmän menestymistä ilmentäviä tekijöitä silmällä pitäen. Kvalitatiivisen diskurssianalyysin avulla johtoryhmän keskusteluista on haettu viitteitä viitekehyksen ryhmän menestymiseen liitettyihin ulottuvuuksiin kuten ryhmän kollektiiviseen älykkyyteen, ryhmän psykologiseen turvallisuuteen ja ryhmäajatteluun liittyviä tekijöitä. Ryhmän ilmapiirin tekijöistä ryhmän kollektiivisen älykkyyden ja psykologisen turvallisuuden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä johtoryhmän menestymiseen (Edmondson ym. 2016, 65-66; Roberge & van Dick 2010, 295-305; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420; Woolley ym. 2010, 686). Lisäksi tutkimuksissa on viitteitä siitä, että ryhmän menestymistä heikentävä tekijä ryhmäajattelu, joka tarkoittaa ryhmän vahvaa konsensusta, tukahduttaa ryhmän yksilöiden arvokkaat, mutta eriävät mielipiteet (Janis 1982; Roberge & van Dick 2010, 303; Schein 1988, 166).

Diskurssianalyysillä Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän kokouksista 3.4.2017 ja 10.4.2017 löytyi ryhmän kollektiivisen älykkyyteen viittaavia piirteitä, kuten kaikkien ryhmän jäsenten aktiivista osallistumista kommunikaatioon ja tasapuolista keskustelua. Kuitenkin hieman ristiriitaisesti kvantitatiivisella analyysillä oli mahdollista havaita myös yksinäistä ja polaarista kommunikaatiota. Johtoryhmän kollektiivinen identiteetti välittyi litteraatin subjekteja havainnoimalla: *"teemme"*, *"me ollaan"*, *"mennäänkö me"*. Myönteisestä ilmapiiristä löytyi viitteitä esimerkiksi episodissa, jossa keskusteltiin saadusta palautteesta. Kyseisestä episodista oli mahdollista löytää yhdessä onnistumisen tunnetta. Vaikutti myös siltä, että palaute on ryhmäkeskeistä, sillä kuntalaisilta saatuja palautteita käytiin läpi yhdessä johtoryhmän kokouksessa 3.4.2017. Toisaalta palkitsemisen yksilö tai ryhmäkeskeisyydestä ei voitu päätellä mitään, sillä asia ei tullut esiin kunnolla juuri missään tutkimuksen episodissa. Sitä olisi erikseen pitänyt kysyä johtoryhmältä, sillä aiempien tutkimusten mukaan yksilöpalkitseminen rapauttaa ryhmän tuottavuutta ja sen sijaan tulisi pyrkiä

ryhmäperusteiseen palkitsemiseen (Ellemers 2012, 851; Kleingeld, Van Mierlo & Arends 2011).

Ryhmän psykologisen turvallisuuden osalta empiirisestä aineistosta havaittiin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa johtoryhmän jäsenet voivat puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmässä hankalistakin asioista voidaan keskustella luottamuksellisesti (Edmondson ym. 2016, 65-66; Edmonson 1999; Schein 2004, 141-142). Johtoryhmän jäsenillä on mahdollisuus esittää omat näkemyksensä, vaikka ne eroaisivat ryhmän mielipiteistä (Scharmer 2009, 283). Kokouskeskusteluista voitiin havaita, että useita näkökulmia arvostetaan ja ne osattiin ottaa johtoryhmän yhteistyötä rikastavana voimavarana (Woolley ym. 2010, 686-688).

Tuloksista voidaan havaita, että johtoryhmän toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin välillä on löydettävissä yhteys ryhmän menestymiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtoryhmän kollektiivisen työskentelyn ilmapiiritekijöiden yhteyttä johtoryhmän menestymiseen. Johtoryhmän jäsenten yhtäläinen osallistuminen ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien toteuttamiseen liittyvät ryhmän menestymiseen. Hyvien vuorovaikutussuhteiden ja ilmapiirin on havaittu tukevan yhteistyötä, jolloin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Myös tunteilla katsotaan olevan suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhtäältä kanssakäyminen perustuu osapuolten tunnetasoisille prosesseille ja toisaalta kanssakäyminen myös synnyttää tunteita. (Ilmonen & Jokinen 2002, 208; Ojala & Uutela 1993, 27).

Tutkimuksessa ryhmän menestystä parantavia johtoryhmän ilmapiirin ulottuvuuksia olivat *ryhmän kollektiivinen älykkyys* ja *ryhmän psykologinen turvallisuus*. Kollektiivinen älykkyys on ryhmän kykyä suoriutua laajasta määrästä erilaisia kognitiivisia tehtäviä. Kollektiivisen älykkyuden huomattiin korreloivan ryhmän sosiaalisen sensitiivisyyden, luottamuksen ja ryhmän tasapuolisen vuorovaikutuksen kanssa. (Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420). Psykologisen turvallisuuden vallitessa asioista voidaan puhutaan suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista, toisia kuunnellaan, virheiden tekeminen on sallittua ja palautetta annetaan rakentavasti. (Roberge & van Dick 2010, 295-305; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420; Woolley ym. 2010, 686-688). Kolmas tutkimuksessa esille noussut tekijä on johtoryhmän kollektiivista tuloksellisuutta heikentävä *ryhmäajattelu*. Ryhmäajattelu eli ryhmässä vallitseva vahva konsensus tuhkahtuttaa yksilöiden eriävät, mutta arvokkaat mielipiteet ja näkemykset (Janis 1982; Roberge & van Dick 2010, 303; Scharmer 2009, 283; Schein 1988, 166). Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän kokouksista löytyi viitteitä ryhmän kollektiivisesta älykkyydestä ja ryhmän psykologisesta turvallisuudesta. Johtoryhmän kollektiivista tuloksellisuutta heikentävää ryhmäajattelua ei empiirisestä aineistosta kuitenkaan havaittu. Kokonaisuudessaan Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän ilmapiiri on myönteistä, melko vuorovaikutteista ja ryhmän jäsenien eriäviäkin mielipiteitä

arvostavaa. Toisaalta kvantitatiivisessa analyysissä havaittiin kommunikaation olevan melko yksinäistä ja polaarista. Johtoryhmän jäsenten määrän huomattiin aktivoivan keskustelijoita osallistumaan tasapuolisemmin keskusteluun. Lopuksi kuitenkin todettakoon, että selviä yhteyksiä kuntien tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen ei edes tämän tutkimuksen puitteissa yritetty todentaa. Tämä sen vuoksi, että kuntatasolla vaikuttavuus ja tuloksellisuus oma hyvin laaja keskustelunsa, varsinkin kun kyseessä on julkisten palvelujen tuottaminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan tämän laadulliseen tutkimukseen painottuvan case-tutkimuksen tuloksia ja onnistumista. Tulosten arvioinnin yhteydessä esitellään tutkimuksen johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä, eettisyyttä ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Yhteinen päätöksenteko vaatii johtoryhmältä herkkyyttä ja taitoa kuunnella toisiaan ja työstää kokemuksiaan, jotta vastavuoroinen ja myönteinen dialoginen ilmapiiri olisi mahdollinen. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitettiin johtoryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tutkimukseen, sillä johtoryhmän vuoropuhelun tärkeys korostuu etenkin strategisessa päätöksenteossa. Mitä laajempaan informaatiopohjaan päätöksenteko nojaa, sitä parempi mahdollisuus on muodostaa todellisten olosuhteiden kanssa korreloiva kokonaiskuva (Ciulla&Forsyth 2011, 229-239).

Johtoryhmätyöskentelyn vuorovaikutteisuuutta ja ilmapiiriä oli aiemmin tutkittu jonkin verran, mutta eri näkökulmista kuin tässä tutkimuksessa. Suomalaisissa tutkimuksissa oli selvitetty peruskoulujen johtoryhmien haasteita, joissa ilmapiiri on noussut erääksi tutkittavaksi teemaksi (Laaksonen 2010). Johtoryhmän vuorovaikutuksen sisältöä ja johtoryhmän dialogin syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä oli tutkittu myös (Erkkilä 2012). Johtoryhmän ilmapiirin yhteyttä ryhmän tuloksellisuuteen ei oltu aiemmin tutkittu. Lisäksi havaittiin, että Suomessa johtamisen kehittäminen on tapahtunut suurimmaksi osaksi yksilönäkökulmasta, joten tarvetta johtoryhmien kollektiiviselle tutkimukselle on (Hedman & Valkonen 2013, 9).

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen *”Minkälaiset johtoryhmän ilmapiiritekijät vaikuttavat johtoryhmän menestymiseen?”* Tutkimuksen aihe rajattiin Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän kahden kokouksen

ilmapiirin tutkimukseen johtoryhmän kokouksien kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta empiirisiä tuloksia analysoitiin ja tulkittiin. Viitekehystä muodostaessa oli ensin tarpeen mallintaa organisaatiodynamiikan tasoja ja käsitteellistä ilmiötä teoreettisen mallin avulla.

Jo tutkimuksen alussa oli tiedossa, että autenttisen tutkimusaineiston hankkiminen yritysten johtoryhmistä on hankalaa, sillä tutkimusaiheen katsottiin olevan sensitiivinen. Tutkimuksesta olisi saanut kattavamman useamman johtoryhmän vertailulla, jos aineistoa olisi ollut tarjolla. Toisaalta yhden johtoryhmän tarkastelussa oli mahdollisuus keskittyä syvällisempään ilmapiirin tekijöiden analysointiin. Lisäksi selviä yhteyksiä kuntien tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen ei tässä tutkimuksessa yritetty löytää, sillä kuntatasolla tuottavuus on oma iso ja monimutkaisesti selvitettävä kokonaisuutensa. Tässä tutkimuksessa on kyseessä kahden johtoryhmän kokouksen analyysi, jonka pohjalta organisaation toimintakulttuuria on vaikea tavoittaa. Julkisten palvelujen tuottamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen on hyvin moniulotteinen ja laajaa tutkimusta vaativa tehtävä (kts. luku 3.1. Julkisten palvelujen tuloksellisuus). Tutkimuksessa edettiin aineiston käsitteiden mallinnuksesta ilmapiirin vuorovaikutuksen analysointiin toimintana ja siitä edelleen laadulliseen analyysiin, jonka avulla tarkasteltiin johtoryhmän ilmapiirin symbolisia merkityksiä. Laadullisella analyysillä tarkasteltiin teoriasta löydettyjen johtoryhmän ilmapiirin ulottovuuksien yhteyksiä johtoryhmän menestymiseen.

Ensin johtoryhmän *ilmapiiriä analysoitiin toimintana*. Empiirisestä tutkimusaineistosta on selvitetty millaista on johtoryhmän vuorovaikutus (Scharmer 2009, 282-283). Kvantifioimalla on tutkittu johtoryhmän kokousten puheenvuorojen määrän ja keston jakautumista johtoryhmän jäsenten kesken (Eskola & Suoranta 1998, 165). Puheenvuorojen keston mittaamisella on mahdollista tutkia, onko johtoryhmän vuorovaikutus dialogista. Pitkät yli minuutin kestävät puheenvuorot viittaavat yleensä siihen, että vuorovaikutus koostuu sarjasta monologeja, jotka eivät luo uutta tietoa tai aikaansaa päätöksiä. Toisaalta hyvin lyhyet muutaman sekuntin puheenvuorot eivät mahdollista syvällistä ajatusten avaamista. (Erkkilä 2012, 122). Puheen keston ja määrän lisäksi koko empiirisen aineiston keskustelu on jaettu episodeihin ja episodit edelleen teemoihin. Näitä tuloksia analysoimalla on selvitetty johtoryhmän jäsenten aktiivisuutta teemoittain. Lisäksi keskustelun jakaminen teemoihin on selkeyttänyt kvalitatiivista analyysiä, jossa on selvitetty ilmapiirin symbolisia merkityksiä.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän vuorovaikutus on melko yksiäänistä ja polaarista yhden tai muutaman jäsenen dominoidessa keskusteluja. Tuloksista voi myös havaita, että kun kokoukseen osallistui vähemmän jäseniä, he olivat aktiivisempia keskusteluissa. Kokouksen teemoittelusta selvisi myös, että palautteeseen kohdistuvalla on merkitystä ryhmän kehittymisen ja psykologisen turvallisuuden edistäjänä. Palautteesta käydyin keskustelun aikana ryhmän

ilmapiirin havaittiin olevan myönteinen ja siitä välittyi kollektiivisen identiteetin vahvistuminen (Ellemers 2012, 851). Aiemmissä tutkimuksissa on selvinnyt, että hyvät vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri tukevat ryhmän yhteistyötä, jolloin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävien suorittamista häiritseviin ristiriitoihin (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Luottamus ja vuorovaikutus ovat toisiaan ruokkivia tekijöitä. Toisin sanoen luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemällä ja rakentavaa palautekulttuuria kehittämällä (Ojala & Uutela 1993, 27; Woolley ym. 2010, 686-688). Tämänkin tutkimuksen tulokset näyttävät tukevan näitä väitteitä.

Ilmapiirin symbolisia merkityksiä tarkasteltiin laadullisen analyysin avulla koko aineistosta episodeittain. Teorioiden pohjalta keskeisiksi johtoryhmän vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja tuottavuutta yhteyttä kuvaaviksi ulottuvuuksiksi muodostuivat *ryhmän kollektiivinen älykkyys, ryhmän psykologinen turvallisuus ja ryhmäajattelu*. Näitä ulottuvuuksia analysoitiin empiirisestä aineistosta diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysin tutkimusyksikkönä käytettiin episodeja.

Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän molemmista kokouksista löytyi viitteitä kollektiivisesta älykkydestä. Ryhmän jäsenten aktiivinen, tasapuolinen ja runsas keskustelu havaittiin yhteensä kokousten kuudesta eri teemasta. Hieman ristiriitaista on, että kvantitatiivisessa analyysissä havaittiin yksiaänistä ja yhden jäsenen puheenvuoroja dominoivaa keskustelua. Näiden arveltiin kuitenkin ensisijaisesti johtuvan johtoryhmän jäsenen roolista puheenjohtajana ja tiedonvälittäjänä kahden ryhmän välillä. Vaikutti myös siltä, että ensimmäisessä kokouksessa 3.4.2017 keskusteltavan teeman sisältö saattoi lisätä kommunikaatioaktiivisuutta. Toisessa kokouksessa 10.4.2017 osallistujien vähäinen määrä saattoi toimia keskustelua aktivoivana tekijänä. Jos tutkimuksen empiirinen aineisto olisi koostunut useammasta eri johtoryhmästä näitä tekijöitä olisi voitu vertailla. Vaikutelma johtoryhmän kollektiivisesta identiteetistä välittyi litteraatin subjekteja *“teemme”, “me ollaan”, “mennäänkö me”* havainnoimalla. Johtoryhmän ilmapiirin myönteisyydestä havaittiin hymyistä ja yhteisestä naurusta. Vaikutti myös siltä, että johtoryhmän palaute on ryhmäkeskeistä. Tämä havainto ilmeni episodista, jossa keskusteltiin kuntalaisilta saadusta palautteesta. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu että, ihannetilanteessa avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä johtoryhmän jäsenet kykenevät reflektiiviseen vuorovaikutukseen, jos kokouksessa vallitsee kyselevä ja kuunteleva ilmapiiri eikä siellä tyydytä yhden totuuden taakse menemiseen, vaan halutaan löytää yhteisiä merkityksiä. (Roberge & van Dick 2010, 295-305; Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420; Woolley ym. 2010, 686-688).

Ryhmän psykologisesta turvallisuudesta havaittiin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa johtoryhmän jäsenet voivat puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. Vaikutti siltä, että Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmässä hankalistakin asioista voidaan keskustella luottamuksellisesti (Edmondson ym. 2016, 65-66; Schein 2004, 141-142). Johtoryhmän jäsenillä on mahdollisuus esittää omat näkemyksensä, vaikka ne

eroaisivat ryhmän mielipiteistä (Scharmer 2009, 283). Kokouskeskusteluista voitiin havaita, että useita näkökulmia arvostetaan ja ne osattiin kokea ryhmän yhteistyötä rikastavana (Woolley ym. 2010, 686-688). Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu luottamuksen sitovan ryhmää sosiaalisesti, joka luo ja ylläpitää solidaarisuutta johtoryhmän jäsenten kesken. (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Ryhmätasolla reflektiivisillä toisia arvostavilla dialogitaidoilla on havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, saavutetaanko palavereissa niille asetetut tavoitteet. (Erkkilä 2012, 62). Jos asioista ei pystytä puhumaan aidosti luottamuksellisessa ilmapiirissä, ei synny reflektointia dialogia ja mikään ei muutu. Vaikeista asioista keskustelu vaatii myös eriävien mielipiteiden esittämistä, kuuntelua ja keskusteluun osallistuvien kunnioittamista. (Isaacs 2001, 49-51; Scharmer 2009, 274-275).

6.2 Keskeiset johtopäätökset

Tuloksista voidaan havaita, että johtoryhmän toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin välillä on löydettävissä yhteys ryhmän menestymisen ulottuvuuksiin, jotka ovat ryhmän kollektiivinen älykkyys ja ryhmän psykologinen turvallisuus. Johtoryhmän menestymistä heikentävää ryhmäajattelua ei empiirisestä aineistosta havaittu. Kokonaisuudessaan Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän ilmapiiri koettiin myönteiseksi, luottamukselliseksi ja ryhmän jäsenten eriäviäkin mielipiteitä arvostavaksi. Johtoryhmän ilmapiirin myönteisyys on perusta uutta luovalle reflektointialueelle dialogille.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty ryhmän kollektiivisen älykkyyden ja identiteetin tärkeyttä ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä välittävinä tekijöinä, jotka auttavat ymmärtämään minkälaisia edellytyksiä johtoryhmällä on lisätä tai parantaa ryhmän suoriutumista (Woolley, Aggarwal & Mallone 2015, 420; Woolley ym. 2010, 686-688). Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että hyvät vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri tukevat yhteistyötä, jolloin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Myös tunteilla on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhtäältä kanssakäyminen perustuu osapuolten tunnetasoisille prosesseille ja toisaalta kanssakäyminen myös synnyttää tunteita. Luottamuksen on havaittu rakentuvan vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemällä ja rakentavaa palautekulttuuria kehittämällä. Vaikuttaa siltä, että luottamus kasvattaa sosiaalisen kanssakäymisen tiheyttä, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 208; Ojala & Uutela 1993, 27).

Sosiaalisen ympäristön vahvistava tai heikentävä vaikutus vaikuttaa yksilön asenteisiin. Kielteisiä asenteita eli ennakkoluuloja eivät perustu tosiasiallisiin tietoihin tai kokemuksiin kyseessä olevasta kohteesta. Ennakkoluulo saattaa aiheuttaa haluttomuutta ottaa vastaan tosiasioihin perustuvaa tietoa kohteesta. (Ojala & Uutela 1993, 32). Ryhmän suoriutumista heikentävä tekijä, ryhmäajattelu tarkoittaa ryhmän vahvaa konsensusta, joka tukahduttaa ryhmän yksilöiden arvokkaat, mutta eriävät mielipiteet (Janis 1982;

Roberge & van Dick 2010, 303; Schein 1988, 166). Kaikkien ryhmän jäsenten tulisi osallistua yhtäläisesti ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien toteuttamiseen liittyvään keskusteluun. Kun johtoryhmässä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, johtoryhmän jäsenet voivat puhua aidosti ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. (Edmondson ym. 2016, 65-66; Edmondson 1999; Schein 2004, 141-142). Johtoryhmän jäsenillä tulisi olla mahdollisuus esittää omat näkemyksensä, vaikka ne eroaisivat ryhmän mielipiteistä (Scharmer 2009, 283).

Menestyvissä johtoryhmissä ryhmän jäsenillä on havaittu olevan keskimääräistä korkeampi kyky tunnistaa toistensa tunnetiloja nonverbaalisista merkeistä. Johtoryhmän keskimääräisen sosiaalisen sensitiivisyyden ja puheenvuorojen tasaisen jakautumisen huomattiin korreloivan kyvyn suoriutua laajasta määrästä erilaisia kognitiivisia tehtäviä kanssa. Luottamus tekee johtoryhmän toiminnasta helpompaa, kun kaikki enimmäkseen noudattavat samoja sääntöjä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ryhmän runsaan kommunikaation ja tasa-arvoisen tunteet huomioon ottavan osallistumisen nähtiin parantavan suoriutumista (Woolley ym. 2010, 686-688). Lopuksi voidaankin todeta, että johtoryhmän toiminnallisen ja symbolisen ilmapiirin tekijöillä *ryhmän kollektiivisella älykkyydellä, ryhmän psykologisella turvallisuudella ja ryhmäajattelulla* voidaan katsoa olevan ainakin jonkinlainen yhteys ja vaikutusta johtoryhmän menestymiseen. Toimintatapojen kehittämisen mahdollistavassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä on mahdollista luoda uusia ideoita ja hyödyntää niitä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Luotettavuuden tarkastelu on olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu realibiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. (Metsämuuronen 2006, 115). Reabiliteetin ja validiteetin käsitteet tutkimuksessa perustuvat objektiivisen todellisuuden ja objektiivisen tiedon etsintään (Hirsijärvi & Hurme 2010, 185). Tässä laadulliseen tutkimusotteeseen painottuvassa tutkielmassa lähdetään siitä, todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta ja siitä ei ole olemassa yhtä ainuttakaan totuutta (Berger & Luckmann 1995). Tämä yksi versio, konstruktio ei välttämättä ole "totta" tai "oikea". Diskursiivisesti tulkiten tekstiaineistosta voi löytyä myös ristiriitaisuuksia. Tutkimuksen sosiaaliseen konstruktion paradigmaan perustuva kontekstuaalinen ja vaikeaselkoinenkin ilmiö vaikutti tutkimusmetodin ja -strategian valintaan. Jo alussa arveltiin, että tutkimus tulee olemaan luonteeltaan laadullinen ja tutkimuksen teoreettisia perusteita tarkasteltaessa selvisi lopulta, että laadullinen tutkimus ei yksin riitä selvittämään monitahoista ilmiötä. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista mittausta ja analyysiä käytetään antamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, vaikka tutkimuksen pääpaino on enemmän kvalitatiivisessa selvityksessä.

On myös huomattava, että tämä tutkimus on tapaustutkimus ja sen empiirinen aineisto on kontekstisidonnainen: se on tuotettu tiettyä aikana tiettyä tarkoitusta varten. (Eskola & Suoranta 1998, 9). Tämän vuoksi reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet istuvat vain osin tähän laadulliseen tutkimukseen. Tässä tapaustutkimuksessa on arvioitu tietyn ainutlaatuisen johtoryhmän vuorovaikutusta ja ilmapiirin yhteyttä viitekehyksen menestyksen ulottuvuuksiin, joten keskeistä oli löytää johtoryhmän ilmapiirin ja menestymisen yhteiset osatekijät. Johtoryhmän kollektiivisen ilmapiirin ulottuvuuksia, joilla on yhteys ryhmän menestymiseen havaittiin kolme: *ryhmän kollektiivinen älykkyys, psykologisen turvallisuuden ilmapiiri ja ryhmäajattelu*. Näistä ryhmän kollektiivinen älykkyys ja psykologinen turvallisuus ovat johtoryhmän menestymistä parantavia ja ryhmäajattelu johtoryhmän työskentelyn onnistumista heikentävä tekijä.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä jo omalta osaltaan määrittää ja rajaa tutkimuksen näkökulmaa ryhmäilmapiirin tekijöiden tutkimukseen. Johtoryhmän kollektiivisen ilmapiirin ja menestymisen yhteyttä on tulkittu havainnoimalla, eikä esimerkiksi haastattelemalla, miten johtoryhmän jäsenet tai ulkopuoliset havaitsevat Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmän tuloksellisuuden. (Metsämuuronen 2006, 116-117). Tutkimuksen havainnointimenetelmänä videotaltiointi vaikutti erittäin sopivalta ryhmän kollektiivisen ilmapiirin tutkimukseen. Tulokset olisivat luultavasti olleet aivan toisenlaisia, jos johtoryhmän jäseniä olisi haastateltu ja heidän näkemyksiään olisi tulkittu yksilönäkökulmasta. Silloin johtoryhmän ilmapiiriä ei olisi tulkittu ryhmänä, vaan yksilönäkökulmasta. Toisaalta esimerkiksi haastatteluissa olisi ollut mahdollista selvittää johtoryhmän jäsenten koettua onnistumista ja palkitsemiseen liittyviä seikkoja.

Tämä tutkimus on empiirinen tapaustutkimus, jossa on havainnoitu Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokouksia 3.4.2017 ja 10.4.2017. Molemmat kokoukset olivat kestoiltaan noin tunnin. Kokoukset taltioitiin videolle ja niitä katsottiin havaintojen tekemiseksi noin neljä viisi kertaa. Videotaltioinnin laatua pyrittiin varmistamaan huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa. Tallentamiseen tarkoitettu muistikortti, varapatterit ja sähköjohto olivat saatavilla kokouksissa ja videokameran alusta säädetty kuntoon hyvissä ajoin ennen kokouksen alkua. Litteraattien laatu pyrittiin varmistamaan siten, että tutkija itse litteroi videoaineiston mahdollisimman pian tallennusten jälkeen. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 184-185). Videotallenteiden kuuntelu litteroinnin yhteydessä osoittautui tärkeäksi. Useasta kuuntelukerrasta huolimatta kaikkia epäselviksi jääneitä puheen kohtia ei ollut mahdollista kuulla oikein. Litteraattien sisältöä ja siinä esiintyviä virheitä täydennettiin ja korjattiin useaan otteeseen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto käsitti vain kaksi johtoryhmän kokousta, joten yhteyksiä johtoryhmän toimintakulttuuriin ja pysyviin työskentelytapoihin on vaikea todentaa pelkästään näiden otoksien pohjalta. Tutkimuksen kiinnostavuus perustuukin teorian analysoinnissa löytyneisiin johtoryhmätyöskentelyn menestymisen ulottuvuuksiin, joita olisi

mielenkiintoista tutkia laajemmin useilla erilaisilla tutkimusmetodeilla kuten yhdistämällä videotaltiointia, haastatteluja ja valmennustilaisuuksia, joiden yhteydessä kerätään tietoa johtoryhmien työskentelystä.

Tulosten kattavuuden takaamiseksi tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Eskolan ja Suorannan (1998, 69-71) mukaan tällaisella menetelmätriangulaatiolla pyritään varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetti. Triangulaation periaatteen mukaan kohteesta saa monipuolisemman ja totuudellisemman kuvan, mikäli sitä katsoo useasta eri näkökulmasta (Metsämuuronen 2011, 105). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja luotettavuuteen. Karu tosiasia on myös se, että kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan apuna eivät ole muut kuin omat tai kollegoiden ennako-oletukset, näkemykset ja oma teoreettinen oppineisuus (Eskola & Suoranta 1998, 209). Sen vuoksi laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy yleensä kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Pääasiallisin luotettavuuden arvioija on tutkija itse ja luotettavuuden arvioinnin tulee koskea koko tutkimusprosessia. Tutkijan on siis myönnettävä avoimesti subjektiviteettinsa, että hän on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tämän tutkimuksen analyysikehys ja analyysin kulku on kuvattu (kuviossa 7 aliluvussa 4.4 aineiston analyysimenetelmät) selkeyden ja tutkimuksen hallittavuuden vuoksi. Sen avulla on ollut kätevää hahmottaa tutkimuksen tehtävä ja tavoite. Tutkimuksen tuloksia on validoitu viittaamalla sopivissa kohdissa kirjallisuuteen (Hirsijärvi & Hurme 2010, 190). Lähdekritiikki on olennainen osa tutkimuksen analyysiä (Alasuutari 2011, 95). Tähän tutkimukseen on hyväksytty pääosin vain luotettavia tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta. Lisäksi tutkimuksen uskottavuus pyritään todentamaan palauttamalla tutkimusraportti luettavaksi tutkimuksen kohteena olevalle Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmälle (Hirsijärvi & Hurme 2010, 189). Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti ja kaikki tehdyt rajaukset sekä valinnat on pyritty perustelemaan. Tutkimuksen tuloksia on peilattu olemassa olevaan teoretiseen ja aiempien tutkimusten tuloksiin.

Laadullisen tapaustutkimuksen tulosten *yleistettävyys* on nähty ongelmallisena ja siitä on olemassa monenlaisia näkemyksiä. Yleistettävydestä voidaan käyttää myös termiä ulkoinen validiteetti (Hirsijärvi & Hurme 2010, 188; Metsämuuronen 2006, 115). Tutkimustulosten siirrettävyys on kuitenkin mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti katsotaan, etteivät yleistyksiset sosiaalisesta monimuotoisuudesta johtuen ole mahdollisia. Näitä voi pyrkiä selittämään huomioimalla tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213). Tässä tutkimuksessa löydettyjä johtoryhmän menestyksen ulottuvuuksia ryhmän kollektiivista älykkyyttä, psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä ja ryhmäajattelua on mahdollista käyttää tutkittaessa muidenkin johtoryhmien tuottavuutta. Teoreettisia löydöksiä on siis mahdollista yleistää, vaikka jokaisen

organisaation tapauskohtainen tutkimustulos riippuu historiallisista ja kulttuurisista tekijöistä ja jokainen yksilö on erilainen. Tältä osin yleistettävyyttä on siis järkevää korvata ekologisen validiuden vaatimuksella, jonka mukaan organisaatiota tai ihmistä tutkitaan luonnollisissa oloissa tapauskohtaisesti organisaatiokohtaisia tuloksia yleistämättä (Hirsijärvi & Hurme 2010, 188).

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettisten ratkaisujen tulee perustua tutkijan noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Tässä ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on pyritty noudattamaan yleisesti hyväksyttäviä eettisiä periaatteita kuten informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsijärvi & Hurme 2010, 20). Tutkimuksen tarkoitusta on tarkasteltu tieteellisten tiedon etsimisen ohella siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevien inhimillistä tilannetta. Tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä on kysytty suostumus tutkimukseen ja heille luvattiin käsitellä tutkimuksen aineistoa, sen analyysia ja raporttia luottamuksellisesti.

Tutkittava johtoryhmä ei esittänyt mitään ehtoja tutkimukselle. Toiveena esitettiin että tutkimuksen kohteena olevia johtoryhmän kokouksia havainnoidaan ja ne taltioidaan mieluummin kuin suoritetaan haastatteluja tai kyselyitä. Haastattelut ja kyselyt nähtiin johtoryhmän aikaa vievinä ja vaivalloisina. Johtoryhmälle luvattiin toimittaa tutkimusraportti sen valmistuttua. Johtoryhmälle luvattiin myös, että ryhmän käsittelemiä arkaluontoisia ja tunnistettavia asioita ei tuoda tutkimuksessa julki. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 20).

Tutkimuseettiset seikat mietityttivät muutamissa tutkimusprosessin vaiheissa. Ensimmäinen eettinen pohdinta tapahtui ennen tutkimuksen havainnointia. Kuinka paljon tutkittaville tulisi kertoa havainnoinnin tarkoista kohteista? Tutkimuksesta päädyttiin kertomaan vain olennaisin. Tutkija kertoi havainnoivansa vuorovaikutusta ja sitä, miten johtoryhmä viestii keskenään ja että huomio kiinnittyisi puheen lisäksi myös nonverbaaliseen kommunikaatioon. Tutkijalle itselleen etukäteen kertominen oli myös pohdiskelun paikka, sillä tutkija ei oikein itsekään tiennyt mitä aineistosta tullaan etsimään. Toinen pohdinnan paikka etukäteen oli se, että tutkimuksen löydökset saattaisivat olla tutkittavien kannalta negatiivisia. Lopulta päädyttiin siihen, että tieteellisen tutkimukseen kuuluu ymmärryksen lisääminen monipuolisesti ja että tutkimus voi sisältää myös tutkittavien kannalta negatiiviseksikin koettuja asioita. Tutkittu johtoryhmä sai luettavakseen tutkimusraportin ennen sen julkaisemista. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei tekstilainauksiin jäänyt mitään sellaista, mitä ei saisi julkaista.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kuuluu pohtia omaa rooliaan osana tutkimusta. Tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, arvot, asenteet ja ennakkoluulot sekä persoonallisuus vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Tutkija tulkitsee tutkittavaa kohdettaan aina omasta maailmankuvastaan käsin. Lisäksi tutkimuksen eteneminen on riippuvainen tutkijan henkilökohtaisista valinnoista. Tässä tutkimuksessa valinnat on kuitenkin pyritty perustelemaan avoimesti ja raportoimaan huolellisesti parhaan ymmärryksen ja osaamisen

mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on aina subjekti ja osa tutkimusta. Toisin sanoen tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Siitä huolimatta tutkijan on syytä irrottaa ennakkoletuksensa ja arvostuksensa sekä pyrittävä tutkimuksen tulosten tieteelliseen analyysiin ja tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19; 135-138).

Tämän tutkimuksen kannalta oli hyvä, että tutkijalla ei ollut juuri teorian tietoa kummempaa kokemusta johtoryhmistä, saati ennakkokäsityksiä niiden toiminnasta. Tutkija tiesi ennestään vain sen, että Ylöjärven kaupungissa toimii sivistystoimen johtoryhmä ja siihen kuuluu viisi henkilöä. Johtoryhmän jäsenet olivat tutkijalle ennalta tuntemattomia. Ainoastaan johtoryhmän puheenjohtajan nimi ja kokouspaikan sijainti oli tiedossa tutkimuksen alkaessa. Tutkimuksen aineisto kerättiin taltioimalla kaksi johtoryhmän kokousta videolle. Tutkija pyrki pitämään havainnoijan roolinsa mahdollisimman huomaamattomana, jotta ei vaikuttaisi tutkittavien ihmisten käytökseen millään tavalla. Tutkija lähes pidatti hengitystään kuvatessaan kokouksia ja pyrki minimoimaan kaiken liikehdinnän, jotta ei herättäisi kokouksiin osallistuvien jäsenten mielenkiintoa. Ensimmäisen kuvauksen jälkeen tutkittavat kommentoivat, että tutkijan ja kameran unohti melko pian kokousten alkamisen jälkeen. (Metsämuuronen 2011, 253-267).

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on selvitetty miten johtoryhmän ilmapiiri vaikuttaa ryhmän tuloksellisuuteen. Tutkimuksen empiirin aineisto on kerätty Ylöjärven kaupungin sivistystoimen johtoryhmän kokouksia havainnoimalla videotaltiointien avulla. Ylöjärven sivistystoimen johtoryhmä koostuu suomalaisista henkilöistä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia johtoryhmää, joissa jäsenet ovat eri kulttuureista ja tarkastella kuinka diversiteetti vaikuttaa johtoryhmän ilmapiiriin ja työskentelyyn. Vai onko diversiteetillä ylipäättään vaikutusta näihin tekijöihin? Toisaalta voisi pohtia onko monikulttuuristen johtoryhmien vuorovaikutus erilaista? Eräs lähestymistapa olisi myös tutkia miten keinoälyn käyttäminen vaikuttaa johtoryhmätyöskentelyyn. Koneet eivät pysty ilmaisemaan tunteita, eivätkä aistimaan niitä. Olisi mielenkiintoista tietää miten tämä vaikuttaa johtoryhmätyöskentelyyn?

Tässä tutkimuksessa johtoryhmän vuorovaikutusta ja ilmapiiriä on tutkittu johtoryhmän kokousten kontekstissa sosiaalisina instituutioina. Johtoryhmän kokouksissa vuorovaikutusta jäsentävät erilaiset institutionaaliset tehtävät ja roolit. Kiinnostavaa olisi tutkia johtoryhmän ilmapiiriä vapaamuotoisemmissa sosiaalisissa tapaamisissa kuten työhyvinvointipäivää tai kahvihuonekeskusteluja havainnoimalla, joissa institutionaaliset tehtävät ja roolit eivät mahdollisesti esiinny yhtä selkeästi. Muuttuuko vuorovaikutuksen laatu ja ilmapiiri?

Lisäksi eräs jatkotutkimusaihe olisi pitkittäistutkimus, jossa seurattaisiin johtoryhmän ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehitystä pidemmältä ajanjaksolta.

Tutkimus olisi tärkeä vasta perustettujen johtoryhmien kehittymisen kannalta. Se antaisi ymmärrystä, minkälaiset tekijät vaikuttavat johtoryhmätyöskentelyyn pidemmällä aikaperspektiivillä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltio, I. & Mills, A. (eds.). 2002. *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London: Routledge.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Auvinen, T., Lämsä, A-M, Sintonen, T. & Takala T. 2012. Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics*, 116 (2). 415-431.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1995. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus. Helsinki: Kirjapaino-Oy Like.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research strategies*. Third edition. New York: Oxford University Press.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Gower.
- Ciulla, J. B. & Forsyth, D. R. 2011. Leadership ethics. *Sage Handbook of Leadership*, 229-241.
- Collins, H.M. 2010. *Tacit and explicit knowledge*. Chicago: University of Chicago Press. E-kirja.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. 2016. Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective, *Research in Human Development*. 13:1, 65-83.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ellemers, N. 2012. The Group Self. *Science* 336 (May 17 2012), 848-852.
- Erkkilä, P. 2012. Väitöskirja. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasan yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. Chapter 2. Shared Leadership. Paradox and Possibility. Teoksessa Pearce, G. L. & Conger, J. A. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks. Sage. E-kirja.
- Foucault, M. 2014. *Tarkkailla ja rangaista*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning* 1/2 (16).
- Hedman, E. 2016. Johtoryhmien vuorovaikutus - miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta? Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 83-88.

- Hedman, E. 2015. Väitöskirja. Facilitating leadership team communication. University of Jyväskylä.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu: 4/2013. University of Tampere, 1-13.
- Hesse-Biber, S. N. 2014. Mixed methods research: merging theory with practise. New York : Guilford Press. E-kirja.
- Heuru, K., Mennola, E. & Rynänen, A. 2001. Kunnallinen itsehallinto: Kunnallisoikeuden perusteet. Helsinki : Lakimiesliiton kustannus.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. SoPhi 60. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Kauppakaari. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Janis, I. 1982. Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes, 2nd ed. Boston: HoughtonMifflin.
- Juntunen, M. & Mehtonen, L. 1977. Ihmistieteiden filosofiset perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. 2014. Kuntatalouden jaettu johtajuus. <https://peda.net/joensuu/kesu/jski/k6m/jipj:file/download/087442153e7c291720dfd994206d8a3511f5cee5/Jaettu%20johtajuus,%20Pauli%20Juuti.pdf>.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2011. Johdanto: Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, P (toim.). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Karkulehto, S. & Virta, A-M. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Teoksessa Minne matka, luova talous? Inkinen, S. et al. (toim.) 2006. Oulu: Kustannus Oy Rajalla.
- Kleingeld, A., Van Mierlo, H.; Arends, L. 2011. The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology 2011, Vol. 96, Issue 6, 1289-1304.
- Koski, H. 2008. Innovatiivinen kunta? Tutkimus kuntien uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen

- tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 27/2008. Tampere: Cityoffset Oy. http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Innovatiivinen_kunta.pdf.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S. K., Vuolle, M. & Lönnqvist, A. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Työsuojelurahaston julkaisuja 1/2008.
- Laaksonen, H. 2010. Johtoryhmätyön haasteet - Tutkimus Helsingin kaupungin peruskouluista. Tampereen yliopisto.
- Laapotti, T. 2016. Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016, 2016, 24-45.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta: kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Luoma, M. 2010. Johtoryhmä organisaation voimavarana. Teoksessa: Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: JTO.
- Lämsä, A.-M. 2014. Diskurssianalyysi empiirisen tutkimuksen näkökulmasta. <https://metodix.fi/2014/05/19/lamsa-diskurssianalyysi-empirisen-tutkimuksen-nakokulmasta/>.
- Machado, C. B. & Fernandes Laffin, N. H. 2014. The Theory of Formal Organization from the Perspective of Burrell and Morgan's Paradigms. International Journal of Advances in Management and Economics. Jan. - Feb. 2014. Vol. 3, Issue 1, 200-207.
- Malin, V., Aaltio, I. & Takala, T. 2010. Organisaatioiden ja johtamisen kriittinen tutkimus. Editorial. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4 (2010).
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: PS-Kustannus.
- McDermott, L. 2014. Developing High-performance Leadership Teams. Human capital. September 2014. Vol. 31, Issue 1409.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus ja Booky.fi. Jyväskylän yliopisto, E-kirja, opiskelijalaitos, <https://jykdok.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=1183030>.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2009. Osakeyhtiö III - Corporate Governance. SanomaPro Verkkokirjahylly.
- New York Times. 2016. Charles Duhigg. What Google Learned From its Quest to Build the Perfect Team. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.
- Osakeyhtiölaki 2006: 624.

- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos. London: Sage Publications Ltd.
- Pakarinen, T. 2009. Henkilöstöjohtaminen ja tuottavuus kunnallisissa palveluissa. *Talous & yhteiskunta*. 4/2009.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc. E-book.
- Pekkola, S., Linna, P., Melkas, H., Rantanen, H., Ukko, J. & Annala, U. 2008. Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden asialla. Päijät-Hämeen liitto A173.
- Pettigrew, A. 1990. *Organizational Climate and Culture*, In: *Organizational climate and Organizational Culture*. Ed. Benjamin Schneider. San Francisco: Sage Publications.
- Piipponen, S.-L. 2015. Kuntien johtoryhmien kokoonpano ja työskentely vuonna 2014. *Uutta kunnista*. Kuntaliiton julkaisusarja nro 1/2015. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Liettua: BALTO Print.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. 2011. Kuopio: UNIPress.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Raevaara, L., Ruusuvuori, J. & Haakana, M. 2001. *Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen*. Teoksessa *Institutionaalinen vuorovaikutus: keskusteluanalyttisiä tutkimuksia*. Ruusuvuori, J., Haakana, M. & Raevaara, L. (toim.) 2001. Pieksämäki: RT-PrintOy.
- Ricœur, P. 2000. *Tulkinnan teoria - diskurssi ja merkityksen lisä*. E-kirja. Helsinki: tutkijaliitto.
- Roberge, M.-É. & van Dick, R. 2010. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review* 2010, Vol. 20(4), 295-308.
- Rogers, T. 2013. *Conferences and conventions 3rd edition: A Global Industry*.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Salkind, N. J. 2012. *Convenience Sampling*. *Encyclopedia of Research Design*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc. E-book.

- Scharmer, C.O. 2009. *Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Scharmer, C. O. 2000. *Presencing: Learning From the Future As It Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary*. Change The Conference On Knowledge and Innovation. Helsinki. http://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2000_Presencing.pdf.
- Schein, E. H. 1977. *Organisaatiopsykologia. Psykologian perusteita*. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. H. 1988. *Organisation Psychology*. 3rd Edition. N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Schein, E. H. 2004. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tieto ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino.
- Schwartzman, H. B. 1989. *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*. New York: Plenum.
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2008. 4.1. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 371-389.
- Takala, T. 2010. Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4 (2010).
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valkonen, T. & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja* 2011, 44-73.
- Varis, K. 2012. *Väitöskirja. Organisaatiokulttuurin ja Case-tutkimus johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän Yliopisto.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja* 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A. Hashmi, N. & Malone, T. W. 2010. Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*. October 29 2010, Vol. 330, 686-688.
- Woolley, A. W., Aggarwal, I.; & Malone, T. W. 2015. *Collective Intelligence and Group Performance*. *Current Directions in Psychological Science*. 2015, Vol. 24(6), 420-424.

- Willman, A. 2001. Yhteistyötavan ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Acta UniversitatisOuluensis. E 47.
- Ylöjärvi. 2017a. Ylöjärvi tietoa. <http://www.ylojarvi.fi/ylojarvi-tietoa/>.
- Ylöjärvi. 2017b. Päätöksenteko- ja hallinto. <http://www.ylojarvi.fi/maatöksenteko-ja-hallinto/>.

LIITTEET

LIITE 1

Markkinointikirje organisaatioille

Lempäälässä 5.1.2017

Hyvä vastaanottaja,

Haluaisin tiedustella olisitteko kiinnostuneet ottamaan osaa johtamisen pro gradu tutkimukseeni?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia **hallituksen/johtoryhmän ilmapiirin vaikutusta johtoryhmätyöhön ja sen tehokkuuteen/suoriutumiseen**.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Toteutuuko jaettu johtajuus johtoryhmässä?
- Minkälainen ilmapiiri johtoryhmässä vallitsee?
- Mitkätekiijätvaikuttavatjohtoryhmänilmapiiriin?
- Onko aiemmin mainituilla tekijöillä vaikutusta johtoryhmätyön tehokkuuteen/suoriutumiseen?
- Minkälaista on johtoryhmän jäsenten välinen dialogi?

Tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan johtoryhmän ilmapiiriä ja sen vaikutusta ryhmän työskentelyyn johtoryhmän jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat perustuvat jaetun johtamisen tutkimukseen ja johtoryhmän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tutkimiseen.

Aineiston keruu tapahtuisi johtoryhmän kokouksia havainnoimalla ja/tai arviointikyselyn tai -haastattelujen avulla. Organisaation ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti taataan. Tutkimusaineisto kerätään ja arkistoidaan huolellisesti. Tutkittavat saavat yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sen valmistuttua sekä halutessaan koko raportin konekielisenä.

Olen Jyväskylän yliopiston kauppatieteen maisterivaiheen opiskelija (pääainejohtaminen). Tutkimustani ohjaa Professori Iris Aaltio Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta. Pro gradututkimus on osa viimeisen vaiheen opintoja ja tavoitteenani on valmistua kesällä 2017.

Ystävällisin terveisin,

Auli Viitanen (XXXXXXXXXX)

LIITE 2 Tutkimuslupa

SOPIMUS HAASTATTELUN KÄYTTÄMISESTÄ PRO-GRADU TUTKIELMAA VARTEN

Tallenteen tietoja käytetään pro-gradu tutkielman tekemistä varten. Pro-gradu arkistoidaan yleiseen arkistoon verkossa ja Jyväskylän Yliopistossa.

- Pro-gradu tutkielmassa saa käyttää haastattelussa annettuja tietoja
- Pro-gradu tutkielmassa saa käyttää haastateltavan titteliä
- Pro-gradu tutkielmassa saa käyttää yrityksen nimeä

Päivämäärä 10.4.2017

Allekirjoitus Matti Hursti

Nimen selvennys MATTI HURSTI

Titteli SIVISTYSJOHTAJA

Yrityksen nimi Ylöjärven sivistystoimi

Gradun tekijä Auli Viitanen