

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jussi Peräsalo

**TIIMIT JA KOMMUNIKOINTI**

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2016**



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2. Tiimijattelusta ja kommunikoinnista	8
1.3. Kommunikoinnin tarve tiimityössä	11
1.4. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	13
<b>2. TIIMIT</b>	16
2.1. Ryhmästä tiimiksi	16
2.2. Tiimi on vahvempi kuin yksilö	20
2.3. Tiimien rakentaminen	22
2.4. Tiimiroolit	26
2.4.1. Roolit	26
2.4.2. Roolien vaikutus tiimityöhön	29
2.4.3. Erilaisuuksien hallinta	31
<b>3. KOMMUNIKOINTI JA VUOROVAIKUTUS</b>	34
3.1. Diskurssin eri muodot	34
3.2. Kommunikoinnin merkitys	36
3.3. Tiimin sisäinen kommunikointi	38
3.4. Eri persoonallisuuksien välinen kommunikaatio	40
3.5. Kommunikointi johdon ja tiimin välillä	44
3.6. Dialogi tiimin liimana	46
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET</b>	51
4.1. Tutkimusmenetelmän ja -prosessin kuvaus	51
4.2. Aineiston analyysi	55
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	56
4.4. Tutkimuksen tulokset	57
4.4.1. Kohdeorganisaation esittely	57



4.4.2. Haastateltavien taustat	59
4.4.3. Johtoryhmä tiimiajattelun kannalta	59
4.4.4. Dialogin merkitys johtoryhmän toiminnassa	65
4.4.5. Johtoryhmä rooli yrityksen johtamisessa	70
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	78
<b>6. YHTEENVETO</b>	81
<b>LÄHDELUETTELO</b>	83
<b>LIITTEET</b>	
<b>Liite 1. Teemahaastattelun aihealueet ja kysymykset</b>	88



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Jussi Peräsalo
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tiimit ja kommunikointi
<b>Ohjaaja:</b>	Tiina Brandt
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>(koulutusohjelma):</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Aloitusvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2016

**Sivumäärä: 88**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän tutkielman aiheen, tiimit ja kommunikointi, valintaan on vaikuttanut kiinnostus tiimityöskentelyä ja oikeanlaista kommunikointia kohtaan. Tiimityöskentely on avain yrityksen menestykseen, sillä yksi ihminen ei välttämättä kykene osaamaan ja tekemään kaikkea yksin. Aina tarvitaan toisen osaamista ja apua. Ja jotta tämä osaaminen saataisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä, tarvitaan tiedon ja taidon välittämiseksi oikeanlaista kommunikointia. Kommunikoinnin tulee olla kahdensuuntaista ja yhteistä ja tätä tapaa kommunikoida kutsutaan dialogiksi. Muitakin tapoja on, mutta harvemmin muut kommunikointitavat johtavat yhtä hyvään lopputulokseen kuin dialogi.

Tutkimuksen tarkoitus on lähestyä tiimityön ja kommunikoinnin aihealueita tiimityölähtöisesti ja selvittää, mikä merkitys kommunikoinnilla ja dialogilla on johtoryhmätyöskentelyssä ja kuinka tämä koetaan johtoryhmässä. Asiaa lähestytään tutkimusongelman avulla, joka on dialogin merkitys tiimityölle.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, koska sillä tavoin saadaan paremmin esiin haastateltavien henkilökohtainen näkemys ja kokemus aiheista. Kysymyksiin etsitään vastauksia johtoryhmän jäsenten kokemusten kautta kysymällä, kuinka jäsenet asian kokevat. Tätä näkemystä peilataan aiheiden teoreettista taustaa vasten ja aiempien tutkimustulosten valossa saatuihin tuloksiin ja näkemyksiin. Tavoitteena on muodostaa näkemys siitä, koetaanko oikealla kommunikointitavalla olevan merkitystä asioiden toimivuuden kannalta. Onko johtoryhmätyöskentely tiimityötä ja onko johtoryhmässä käyty keskustelu dialogia vai jotain muuta?

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan päätyä siihen johtopäätökseen, että yhtiössä toimiva johtoryhmä ei ole varsinainen tiimi siten, mitä tiimin määritelmällä tarkoitetaan. Johtoryhmää nimitetään sopivassa tilanteessa tiimiksi, mutta todellisuudessa ei kuitenkaan olla aidosti sitoutuneita toimimaan yhdessä, vaikka tilanne sitä vaatisikin. Kiteytetty johtopäätös on, että tiimityön avain, ns. puuttuva rengas on dialogi. Tämä johtopäätös siitä syystä, että kun dialogia ei toimi, ei myöskään tiimityö toimi. Ja ennen kaikkea tulee muistaa, että jos haluat matkustaa nopeasti, matkusta yksin, mutta jos haluat matkustaa kauas, matkustakaa yhdessä.

---

**AVAINSANAT:** Tiimi, ryhmä, diskurssi, dialogi





## 1. JOHDANTO

Lopputyön aihe on valinnut tiimit ja kommunikointi. Aihevalintaan vaikuttavana seikkana on kiinnostus oikeanlaisen kommunikointitavan löytämiseksi työyhteisöille. Kommunikoinnin tulee olla kahdensuuntaista ja yhteisesti käytyä, kuten dialogi. Tiimityöskentelyssä on avaimet menestyksekkäiden yritystarinoiden syntymiseen. Kukaan yksittäinen ihminen ei voi kontrolloidusti hallita sitä osaamismäärää, joka vaaditaan yrityksen menestymiseen. Yksityisyrittäjäkään ei tule toimeen pelkästään omalla tekemisellä, vaan tarvitsee jossain kohtaa jonkun toisen apua ja osaamista. Nämä kaksi aihealuetta ovat lujasti sidoksissa toisiinsa. Jotta tiimi voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan sellaista kommunikointia, joka saa tiimistä parhaan potentiaalin esille. Ja toisaalta kommunikoinnin ja dialogin harjoittamiselle työyhteisössä ei parempaa paikkaa löydy kuin tiimi. Tästä syystä näitä kahta aihealuetta on syytä tutkia yhdessä. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin aiheesta, ja miksi juuri tämä aihe on valikoitunut kaikkien mahdollisten joukosta ja kuinka aihetta on tarkoitus lähestyä.

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lähestyä tiimityön ja kommunikoinnin aihealueita tiimityölähtöisesti ja selvittää, minkälainen merkitys kommunikoinnilla ja dialogilla on johtoryhmätyöskentelyssä ja kuinka tämä koetaan johtoryhmässä. Miten dialogi vaikuttaa asioiden tekemiseen, eteenpäin viemiseen ja miten se näyttäytyy johtoryhmän kokouksissa. Tavoitteena on saada kokonaiskäsitys yksittäisen yrityksen johtoryhmän kokemuksen tarkastelun kautta siitä, millä tasoilla kommunikointi ja dialogi näyttäytyvät ja kuinka se koetaan.

Tutkimusongelmana on dialogin merkitys tiimityölle. Tätä ongelmaa pyritään selvittämään lisäkysymysten avulla. Lisäkysymykset ovat: Onko kommunikointi tiimissä dialogista vai muun kaltaista viestintää? Ja miten dialogi vaikuttaa tiimin toimivuuteen?

## 1.2. Tiimijattelusta ja kommunikoinnista

Toimivan tiimijattelun ja tiimimallin taustalla pidetään ajatusta, että ilman oikeanlaista kommunikointia, viestintää ja dialogia ei toimivaa tiimiä voi olla olemassa. Kommunikointi tai paremminkin kommunikoinnin jaloin muoto, dialogi, kaikella tasolla on hyvän, toimivan ja menestyvän organisaation kivijalka. Tämän lopputyön tarkoitus on tutkia sitä, kuinka kommunikaatio, viestintä ja dialogi toimii yrityksen johtoryhmätyöskentelyssä, jos se ylipäätään toimii. Johtoryhmän tarkoitus on johtaa yritystä eteenpäin ja kohti uusia haasteita. Yleinen käsitys johtoryhmätoiminnasta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on, että hyvin usein kommunikointi tässä tärkeässä elimessä jää lähinnä ajatuksen ja hyvän tarkoituksen tasolle ja varsinainen dialoginen asioita eteenpäin vievä ote puuttuu.

Johtoryhmä on itsessään tiimi, sillä strategisesti oikein rakennettu johtoryhmä koostuu yrityksen erilaisten kriittisten toimintojen johtohenkilöistä ja vastaavista toimihenkilöistä. Johtoryhmää johtaa yleensä puheenjohtaja, joka on usein toimitusjohtaja. Tiimijattelumielessä tiimillä ei välttämättä tarvitse olla näkyvää johtajaa, mutta käytännössä tämä yhtälö ei jostain syystä toimi. Tämän toimimattomuuden taustalla vaikuttaisi olevan se, että sen sijaan että keskustelu johtoryhmässä olisi eteenpäin vievää ja yhteisymmärryksellä luotua kehittäväää toimintaa eli dialogia, on se kuitenkin pääasiassa keskustelua ja kerrontaa. Tässä tilanteessa yksi ihminen puhuu ja muut kuuntelevat sen enempää asioita kyseenalaistamatta. Todennäköisesti tämä ei ole ollut missään välissä tarkoitus, vaan tilanne on ajautunut siihen ajan kuluessa.

Johtoryhmäkin koostuu erilaisista persoonallisuuksista ja johtoryhmä on siis persoonallisuksiensa summa. Hiljalleen tästä muodostuu tapa ja mahdollisesti pysyvä jälki ja malli yrityskulttuuri, jonka muuttaminen tämän pinttymisen jälkeen on työläs ja kivuliaskin prosessi. Johtoryhmän suorituskyky perustuu kuitenkin siihen, kuinka hyvin työskentelään yhteisen päämäärän eteen. Jotta johtoryhmän potentiaali saataisiin kaivettua paremmin esiin, tarvitaan yhteistä vastuuta ja etu syntyy kaikkien yksilöiden osaamisen laajasta yhdistämisestä. (Ristikangas ym. 2014: 163-165).

Aito dialoginen keskusteluote ei ole helppoa vaan se vaatii harjoittelua ja ajattelua. Se vaatii tiimin sisäistä ymmärrystä ja dialogitaitoja. Tämä on tärkeä asia oppia sillä loppujen lopuksi yritys on yhtä suuri kuin sen johtoryhmä. Johtoryhmän dynamiikka ja ilma-  
piiri välittyy suoraan alaspäin organisaatioon ja tulee määrittelemään esimerkillään sen mallin, kuinka yrityksessä toimitaan ja halutaan toimia ja viestiä asioita.

Jo pelkästään kommunikointi ja viestintä ovat yhdessä toimimisen perusedellytyksiä. Ilman minkäänlaista vähintään kahdenkeskeistä kanssakäymistä on työyhteisössä toimiminen lähestulkoon mahdotonta. Jotta tämä kanssakäyminen saadaan valjastettua ja jalostettua tehokkaasti yrityksen voimavaraksi on sitä vaalittava ja kehitettävä. Kehittynyt muoto viestinnästä on dialogi. Dialogi terminä kuulostaa varsin yksinkertaiselta, se on vuoropuhelua. Mutta mitä se oikeasti tarkoittaa? Yleisessä kielenkäytössä dialogi merkitsee vuoropuhelua, kaksinpuhelua tai keskustelua. Sana dialogi muodostuu sanoista ”dia” eli läpi tai kautta ja ”logos” viittaa merkitykseen tai sanaan. Tavoitteena dialogissa on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, ymmärryksen, jota yksin ei voi saavuttaa. (Isaacs 2001: 40; Mönkkönen 2002: 33.)

Sydänmaanlakka (2004) on kääntänyt dialogin muotoon ”merkityksen virtaamiseksi ryhmän läpi”. Osapuolet tietävät omat roolinsa ja ovat aktiivisia vuoropuhelussaan. Se on kaikkien tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa vuoropuhelua.

Dialogi on vuoropuhelua, jossa vaihdetaan mielipiteitä asioista sen sijaan, että asioita kerrotaan toiselle sen kummemmin vastakaikua odottamatta ja varsinkaan mitään kommenttia tai jotain korjaavaa mielipidettä odottaen. Silti voidaan elää ja työskennellä eräänlaisessa harhassa, että keskustelu on aitoa dialogia ja se toimii jokaisen osallistujan näkökulmasta. Tämä harha keskusteleavasta dialogisesta ympäristöstä on petollinen. Kyse ei välttämättä ole siitä, että se joka johtaa puhetta tarkoituksella jättää dialogin väliin, vaan siitä, että tiimin muut jäsenet mahdollistavat tämän vaikenemalla ja itse kieltäytymällä dialogista. (Isaacs 2001, Erkkilä 2011.)

Dialogia voidaan pitää yhteisen totuuden löytämisenä. Esimerkiksi kaksi eri totuutta saatetaan yhteen keskusteluun ja tässä prosessissa syntyy dialogin kautta yksi yhteinen, kummankin osapuolen hyväksymä totuus. Tämä on Sokraattinen tapa ajatella dialogia. Voisi

ajatella, että kahden erilaisen totuuden kohtaaminen muistuttaisi enemmänkin väittelyä, kuin dialogista keskustelua, mutta dialogisessa keskustelussa ei ole tarkoitus saada toisen päätä kääntymään oman totuuden ympärille tai toisen totuuden ja mielipiteen halventaminen. (Mönkkönen 2002: 36-37.)

Tiimityöskentely on nykyisessä työelämässä varsin yleistynyt tapa toimia. Työskentely tiimissäkin on haasteellista, sillä tiimeissä erilaiset persoonat kohtaavat ja joutuvat olemaan tiiviissä kanssakäymisessä keskenään. Tiimityö ja ryhmätyö sekoitetaan helposti toisiinsa. On eri toimia ryhmänä jonkin tehtävän parissa, kun toimia aitona tiiminä. Pahimmillaan ryhmätyössä jokainen jäsen puuhailee oman työnsä parissa eikä välttämättä kiinnitä huomiota siihen, mitä toinen tekee eikä varsinkaan auta toista tai pyydä apua toiselta omine haasteiden yli pääsemiseksi. (Heikkilä 2001: 16-25) Ryhmän ja tiimin käsitteen erottaminen on tärkeää, sillä ryhmässä on korostuneena yksilösuoritus eikä siinä haeta yhteistyöstä syntyvää lisäarvoa (Pirnes 1997: 130). Tiimin jäsenet taas tarvitsevat toisiaan tuloksien aikaansaamiseksi (Senge & muut 1994: 354).

Organisaatioissa usein toimitaan näennäisesti tiimeinä, mutta oikeasti on kyse ryhmästä työntekijöitä tai toimihenkilöitä. Aito tiimi on kaikkien jäsentensä summa. Jokaisen tekijän tehtävä on täydentää toistaan ja yhdessä ponnistellaan yhteisen päämäärän eteen. Tiimin jäsenet edustavat oman osaamisalueensa parasta ja tarkoitukseen tärkeää osaamista. (Heikkilä 2001: 24).

Periaatteessa kukaan tiimin jäsen ei voisi toimia yksin, vaan hän tarvitsee toista tiiminsä jäsentä täydentämään omaa osaamistaan ja tekemistään. Ideaalitalanteessa kyse on siis hyvin voidellusta ja toimivasta koneesta. Ero tiimin jäsenen ja ryhmän jäsenen välillä piilee ehkä juuri tässä. Ryhmässä työskennellessä työnkuva on tarkoin ohjattua ja valvottua työhön, kun taas tiimityössä ei voi vain työskennellä mekaanisesti. Tiimin jäsenen on pakko ajatella (Joronen, lehtihaastattelu Työ ja hyvinvointi -lehdessä 3/2000). Ken Blanchard on osuvasti todennut, että kukaan meistä ei ole niin fiksu kuin kaikki me yhdessä (Salminen 2013: 30).

### 1.3. Kommunikoinnin tarve tiimityössä

Näiden kahden aiheen kuvailun perusteella voidaan huomata, että näissä aiheissa on jostain samaa. Molemmat käsitteet ovat sinänsä tuttuja ja pelkkänä käsitteenä ymmärrettäviä. Asiat ovat myös käytössä monessa työyhteisössä, mutta kumpaakin asiaa leimaa se, että ne eivät välttämättä ole oikeasti käytössä ja oikeasti ymmärrettyjä ja sisäistettyjä asioita. Aiheista löytyy erillisiä tutkimuksia ja artikkeleja, mutta näiden kahden asian yhteen kytkemisestä ei ole montakaan tutkimusta. Paula Erkkilä (2012) on väitöskirjassaan *Hetki lyö: Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä* on ollut aiheesta kiinni, mutta lähestynyt sitä dialogin syntymisen näkökulmasta. Näkökanta on siis varsin lähellä tämän tutkimuksen aihetta, mutta lähestymiskulma on eri.

Lähtökohtaisesti on tärkeää tutkia, mitä merkitystä on oikeanlaisella tiimityöllä ja sitä ennen kaikkea mitä merkitystä on oikeanlaisella dialogilla tiimin sisällä ja tiimien välillä. Ajatellaan, että keskustelu tiimissä on dialogia, tarkoittaako tämä sitä, että silloin tiimikin työskentelee ja toimii siten, kun tiimin kuuluisi toimia. Dialogin voisi väittää olevan se puuttuva rengas, joka mahdollistaa aidon tiimityön. On vaikeaa kuvitella, että mikäli dialogi tiimin sisällä on aitoa ja toimii, tiimi muuten olisi toimimaton. Tiimi kaikei olisi tässä dialogisessa ilmapiirissä kyennyt ratkaisemaan mahdolliset toimimattomuus ongelmat ja muutkin työskentelyä haittaavat ongelmat. Dialogin kautta kaikki näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille, ilmapiiri ruokkii itse itseään ja samalla korjaa itse itseään jatkuvasti ja näin mahdollistaa toiminnan myös tulevaisuudessa, kun mahdollisia ongelmia ei tarvitse pelätä. Sen sijaan niitä voi suorastaan odottaa, jotta voidaan taas oppia jotain uutta ratkaisemalla eteen tulevia asioita yhdessä. Vuoropuhelua, jossa osapuolet ajattelevat yhdessä, ja jossa kenenkään oma kanta ei ole lopullista vaan vain askel kohti lopullista päämäärää (Isaacs 2001: 40).

Tämän näkökulman kautta löytyy tutkimusaukko. Tutkimalla teoriaa kirjallisuuden ja ennen kaikkea artikkeleiden kautta ja lisäksi haastatteleamalla tällä mallilla työskenteleviä henkilöitä on tarkoitus päästä totuuden jäljille. Kokevatko toimijat, että mikäli viestintä toimii, toimisi päätöksentekokin paremmin ja sujuvammin. Ja, että onnistuneen dialogin kautta syntyy itselle käsitys, että on mahdollisuutta oikeasti vaikuttaa asioihin ja että oma

ääni on merkityksellinen. Työn tekemisellä tulee kuitenkin olla merkitystä, jotta mielenkiinto työn tekemistä kohtaan säilyy.

Selvää on joka tapauksessa, että kommunikoinnilla on väliä. Oikeassa paikassa pitää löytää sopiva tapa viestiä. Ei dialogikaan jokaiseen tilanteeseen sovi. Esimerkiksi tulipalon sattuessa ei välttämättä ole aikaa pitkälliseen dialogiin, vaan silloin vaaditaan nopeaa toimintaa. Päätöksenteko johtoryhmätyöskentelyssä ei kuitenkaan pitäisi olla tulipalojen sammuttelua vaan tarkkaa strategiaa noudattavaa ja toimintamalleja määrittelevää päätöksentekoa. Jos ilmapiiri on dialoginen ja isoja asioita päätetään dialogia harjoittamalla tiiminä, voi tulipalotilanteessakin tehty viestintä ja päätös olla tämän tarkoituksella rakennetun ilmapiirin luoma hedelmä nopean ja oikeanlaisen päätöksen mahdollistajana. Hyvät strategiat ja linjakkaat päätökset syntyvätkin tiukalla ja järjestelmällisellä päätöksentekoprosessilla eivät yksilötason neronleimuksilla. Toimivassa johtoryhmässä kulttuuri suosii avointa keskustelua, ja siellä tehdään laadukkaita päätöksiä. (Ristikangas ym. 2014: 91)

Aihealueina tiimit ja dialogi ovat molemmat varsin paljon tutkittuja. Kumpaistakin käsitettä on tutkittu eri tieteenaloilla, eikä varsinaista keskittymistä millekään tietylle sektorille ole. Tiimityötä ehkä mielletään esiintyvän enemmän teollisuuden ja suunnittelun puolella, mutta käytännössä ajattelumallia on alettu siirtämään lähes kaikille aloille ja työpaikoille, missä on tarpeeksi työntekijöitä tiimien muodostamiseksi. Dialogia taas esiintyy joka puolella, ainakin dialogin esimuotoa eli keskustelua. Dialogimaisen lähestymisen toimivuus ja tehokkuus oppimisessa ja innovatiivisuuden edistämisessä on kuitenkin todettu lähes kiistattomaksi (Heikkilä & Heikkilä 2001, Erkkilä 2012). Ristikangas (2014) esimerkiksi on todennut, että supertuottavuus on tila, joka synnyttää innovaation avulla odotukset ylittävän tuottavuuden kasvun. Yrityksessä ihmisten välinen vuorovaikutus vahvistaa sekä energiatasoa että innovatiivisuutta. Siten oikean ilmapiirin luominen on supertuottavuuden edellytys. (Ristikangas ym. 2014: 39).

Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä kirjallisuuteen siten, että molempia teemoja tutkitaan omina teoriakokonaisuuksina. Kirjallisuuden painotus on tarkoitus olla enemmänkin artikkeleihin ja tutkimuksiin keskittyvää. Pohjatietona tulen käyttämään kuitenkin myös

perinteistä kirjallisuutta, johon voidaan tehdä viittauksia, jotta ei jää käsitystä, että ajatukset ovat aivan tuulesta temmattuja.

Teoriaosuudessa selvennetään käsitteitä dialogi ja tiimityö, sekä valotetaan niiden taustoja, ajatusten syntyä ja tarpeita miksi näitä käsitteitä ylipäätään on alettu käyttämään. Varsinaisiin alansa guruihin tai päätekijöihin ei ole tarkoitus keskittyä vaan asiasisältö ja artikkelien laatu ratkaisee sen, tullaanko materiaalia käyttämään tekstissä. Tarkoitus ei ole lähteä selvittämään alusta asti dialogin ja tiimityön perusteorioita ihmiskäsitysten ja tarvehierarkioiden kautta Hertzbergistä ja Mintzbergistä lähtien. Mieluummin on tarkoitus keskittyä käsitteiden merkittävyyteen käytännön kokemuksissa.

#### 1.4. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Jatkuvalla dialogilla ja kommunikoinnilla on todettu olevan positiivisia vaikutusta hiljaisen tiedon siirtymiseen työyhteisössä ja työtiimeissä. Työyhteisön jäsenet omaavat päällekkäistä tietämystä, joka on enemmän, kuin tiedon määrän summa ja tätä kautta syntyy myös uutta ainutlaatuista tietoa. (Phipps & Prieto 2012)

Ihmisten samanlaisuus ei ole ihannetilanne työyhteisöissä. On tutkittu, että kun heterogeenisyys tiimin sisällä kasvaa, tiimin kyky ratkaista konflikteja vastaavasti laskee. Ja on myös tutkittu, että konflikteilla tiimien sisällä on suora negatiivinen vaikutus tiimin tuotokseen. Tiimien ja ryhmien heterogeenisyys on todettu oleva suuri huolenaihe, sillä tällä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia tiimien toiminnalle. (Alino & Schneider 2012).

On todettu, että erilaiset kokemukset asioiden hoitamisesta johtavat ongelmiin kommunikoinnissa ja sitä kautta laskevat tiimien ja ryhmien sitoutumisastetta. Lisäksi mikäli tiimeissä on eri koulutustaustan omaavia ihmisiä, on heillä todettu olevan vaikeuksia vaihtaa tärkeää tietoa keskenään ja sitä kautta johtaa huonoon toimintojen integrointiin. Tätä ei ilmennyt yhtä vahvana samaa koulutustaustaa omaavissa tiimeissä. Tämänlaisella tiimin homogeenisyydellä on siten katsottu olevan positiivista vaikutusta tiimin sisäiseen kommunikointiin ja sitoutumiseen. (Kim 2014)

Erilaisuus on kilpailuetu eikä vain asia, jota voi pitää hyvänä asiana. On tutkittu, että tiimit, joissa on erilaisia persoonia, ovat luovampia ja innovatiivisempia ja sitä kautta pystyvät lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Saman tutkimuksen mukaan eri persoonallisuuksien tuntemuksella on vaikutusta johtamiseen ja toimimiseen tiimissä ja työyhteisössä. Kun ihmiset tuntevat toisensa ja toistensa persoonallisuuden paremmin, tulee kommunikoinnistakin helpompaa. Esimerkiksi tilanteissa, kun ollaan eri mieltä asioista, voi toinen täten ilmaista erimielisyytensä vapaasti omalla tyylillään ja näin saa ilmaistua asian, kuten sen ajattelee, eikä toimi niin kuin yleinen mielipide toimisi ja tulisi tällä tavoin väärin-ymmärretyksi. Erilaisuus on rikkautta. (Turnbull & Greenwood & Tworoger & Golden 2010)

Kun tietoja jaetaan yrityksen sisällä, paranee yrityksen sisäinen oppiminen ja tällä on todettu olevan yrityksen strategisia kykyjä parantavia vaikutuksia. Yksilö oppii tiimin sisällä, osana yritystä ja ympäröivää yhteisöä. Hierarkkisissa yrityksissä dialogi ja kommunikointi eivät ole tarvittavan avoimella tasolla ja tätä kautta hierarkkinen systeemi estää vapaata tiedonkulkua ja on esteenä kehitykselle. Dialogisen kulttuurin ylläpitäminen edesauttaa osaamisen ja tiedon siirtymistä tiimien ja yhteisön jäseneltä toiselle ja on tekijänä oppivan organisaation synnyssä ja sen ylläpitävänä voimana. (Ismail & Ghozali 2015)

Onko yritys valmis dialogiin? Dialogisen tavan käyttöönotto ei ole aivan mutkatonta, vaan se vaatii asian huomioimista ja työtä. Erään tutkimuksen mukaan on huomattu, että kun dialogia on ryhdytty työpaikalla käyttämään tapana viestiä, on se johtanut alkuun konfliktitilanteisiin, kun asioista on alettu puhumaan suoraan ja avoimesti. Tämä ilmeni enemmänkin isojen asioiden kanssa, kun taas päivittäisistä rutiineista ja pienemmistä asioista käydyt avoimet keskustelut olivat tuottoisempia. Mitä enemmän asioihin sitoutuu, sen vaikeammaksi osoittautui dialogissa pysyminen. Sen sijaan keskustelut ja väittelyt ottivat jalansijaa. Kyse tässä oli loppujen lopuksi tunteiden hallinnasta. Valmius dialogiin riippuu siis henkilön omasta halusta ja kyvystä ryhtyä dialogiin. (Grill & Ahlborg & Wikström & Lindgren 2015)



Erään tutkimuksen mukaan tiimin toiminnan menestyksellä ei ole intuitiivista tai loogista yhteyttä persoonallisuustyyppeihin. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että vaikka yhteyttä menestykseen ei ole, tiimin jäsenet kuitenkin kokivat, että tällä on yhteyttä ja vaikutusta. Tutkimus vahvisti myös, että tiimitaitoja tulee harjoitella, jotta menestys on varmempi ja tärkeimpinä elementteinä tässä olivat tiimin tuottavuus ja motivaatio. Yleinen käsitys on, että yritysmaailmassa keskitytään vain tuottavuuteen, joten tämä havainto on varsin tärkeä. Jotta on tuottava, on saavutettava kaikki asetetut rahamääräiset tavoitteet. Ja tätä kautta myös yksilöt kokevat nämä rahamääräiset tavoitteet tärkeämmiksi kuin muut tärkeät tiimitaidot, kuten konfliktinratkaisu, sisäinen dynamiikka kommunikointitaidot, sosiaaliset taidot ja esimies – alaistaidot. (Watson 2008: 224-225)

Tiedon jakaminen ja tiedon hankkiminen ovat taitoja, mitkä jäävät monesti paitsioon yrityksissä. On tutkittu, että tiimeinä toimimalla ja tiimeiksi harjoittelemalla kykenivät parempaan tiedonkeruuseen, kuin yksilöt. Kun tiimi työskentelee yhdessä, kehittyi tiimin transaktiivinen muisti ja näin samalla myös asiaa varastoituu muistiin paremmin yksilöön nähden. Tieto on myös nopeammin saatavissa, kun muistikapasiteetti on ikään kuin yhteinen. Näin tiimin suorituskykykin on parempi, kuin osaavan yksilön. (Turner & Zimmermann & Allen 2012)

Tutkimuksen mukaan tiimin sitoutumisella yhteiseen tiimin tulokseen on merkitystä tiimin tuotokseen. Lisäksi todettiin, että ne tiimit, jotka olivat aktiivisia konfliktien ratkaisemisessa, kokivat olevan suorituskykyisempiä ja itse tyytyväisempiä omiin tuotoksiinsa ja tapaan, millä se suoriutui tehtävästä. Eli se, miten ristiriitatilanteita johdetaan, vaikuttaa sitoutumiseen ja tiimin suorituskykyyn. (Pazos 2012)

Se miten kukin viestii ulospäin vaikuttaa jokaiseen lähellä olevaan ja työyhteisöissä lähellä olevia on paljon. On tutkittu, että johtajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota tiimien hyvän ilmapiirin rakentamiseen. Hyvä ilmapiiri auttaa eteenpäin muutostilanteissa ja vaikuttaa tiimien esimiehiin ja tätä kautta innovatiivisuuteen. Johtaja viestii tavallaan toimia ja hän myös viestii samalla yrityksen tapaa toimia. On tärkeää, että alaisilla on tiedossa yrityksen päämäärät, toimintatavat, organisaation rakenne ja muut tärkeät raamit, missä toimintaa harjoitetaan. (Sun & Xu & Shang 2014)

## 2. TIIMIT

Tiimijattelun lähtökohtana on etu yksilönä työskentelyyn nähden. Lisäksi tiimi työskentely ympäristönä on vahvempi kuin ryhmä. Tiimi on joukko yksilöitä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet työskentelemään yhteisen päämäärän ja tavoitteen eteen, yhteisen yhdessä sovitun toimintamallin mukaan ja ovat yhteisesti vastuussa tekemästään suorituksesta (Heikkilä 2002:17, Katzenbach & Smith 1994: 59).

Jotta tiimi toimisi parhaimmillaan, jokaisen tiimin jäsenen kesken on vallittava ymmärrys toisistaan, on tunnettava toisensa vahvuudet ja heikkoudet. Tätä kautta toistensa tekemisen täydentäminen on mahdollista. Tämä kysyy tiimin jäseniltä sitoutuneisuutta myös sitä kautta, että on nähtävä vaivaa toisiinsa tutustumisen kautta. Ideaalitulanteessa tiimi voitaisiin rakentaa tai paremminkin synnyttää valikoimalla keskenään sopivat persoonat tiimiin, persoonallisuuksia, jotka tarpeen tullen haastavat ja saavat toistensa parhaat puolet esiin. Näin voisi toivoa tapahtuvan aina, mutta käytännössä tiimit kuitenkin rakentuvat olemassa olevasta henkilöstöstä ja jäseniä istutetaan tiimeihin ja toivotaan, että kaikki toimisi (Belbin 2003:57).

Hyvä työporukka ei vielä tee siitä porukasta tiimiä, vaikka sitä nimellisesti tiimiksi kutsuttaisiinkin. Tiimi on yhteisö, joka on sitoutunut toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Heillä on ymmärrys siitä, mitä yhteistyöllä saa työpaikalla aikaan ja he ottavat yhteisvastuun tiimin onnistumisesta. (Salminen 2013:19.) Toisaalta taas luontaisista työtiimeistä voi kehittyä itseohjautuvia tiimejä, jos vain ihmisille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja siihen, miten asioita tehdään (Fisher 1994: 241-242).

### 2.1. Ryhmästä tiimiksi

Käsitteinä tiimi ja ryhmä mielletään usein samaksi asiaksi, jopa sekoitetaan toisiinsa, mutta käytännössä kyse on eri asioista. Ryhmäkin koostuu joukosta yksilöitä, mutta tapa työskennellä on toisen lainen. Ryhmä työskentelee ryhmänä, mutta yksilöinä ryhmän sisällä. Päämääräkin voi olla sama, mutta koska työskentely tapahtuu yksilöinä itsenäisesti, voi päämääräkin hieman poiketa siitä, mitä tiiminä työskennellessä tarkkaan yhdessä

määritelty päämäärä olisi. Ryhmän sisällä vallitsee vuorovaikutteisuus, asioista keskustellaan ja tietoa jaetaan, mutta työskentely tapahtuu itsenäisesti, irrallaan muista jäsenistä. (Bloisi 2007, Heikkilä 2002).

Yksi keskeinen ero tiimin ja ryhmän välillä on niiden jäsenten välinen suhde. Ryhmän jäsenten välillä vallitseva suhde on huomattavasti pinnallisempi, kuin mitä vastaava tilanne on tiimin sisällä. Ryhmätyössä voidaankin puhua riskistä muuttua tiimityöksi, mikäli ryhmän jäsenten suhde menee liian syvälliseksi ja henkilökohtaiselle tasolle. Ja ryhmän työskentely saattaa jopa vaarantua tästä syystä. (Heikkilä 2002: 20.) Tämä siksi, että ryhmän jäsenten sitoutuneisuus työskentelyyn ryhmässä on eri, kuin tiimin jäsenten vastaava sitoutuneisuus. Tämän kaltaisesta tavasta työskennellä henkilökohtaisella tasolla ei ole sovittu.

Toimivan tiimityön edellytyksenä on tiimin jäsenten rehellisyys toisiaan kohtaan ja rehellisyydestä syntyy luottamus. Luottamuksen rakentajana toimii hyvät vuorovaikutustaidot ja jotta voi toimia hyvänä tiimin jäsenenä on kyettävä pitämään puolensa ja pelottomasti kohdattava myös ristiriitoja ja konflikteja. On kyettävä puhumaan asioista suoraan, mutta asiallisesti ja huomaavaisesti. Pitää osalta kuunnella, jotta voi ymmärtää myös toisen näkökulmia. Tulee olla selkeä, aloitteellinen ja myös otettava itsekin vastuu asioista ja niiden oikeelliseksi saattamisesta. (Salminen 2013: 101-102.)

Tiimin yhteen hitsaava aine onkin tiimi-identiteetin muodostuminen. Tämä vastaava elementti puuttuu ryhmältä, juurikin siksi, että se ei ole valmis sitoutumaan alun perinkään vastaavan kaltaiseen yhteen hitsautumiseen. Toisin kuin ryhmältä, tiimeiltä odotetaan yhtenäisyyttä ja sisäisen identiteetin syntymistä. Työryhmiä voi olla työpaikalla monia ja yksilö voi siirtyä työryhmästä toiseen ja työskennellä monessa työryhmässä kerrallaan. Tiimin muodostuminen ja tiimi hengen muodostuminen voi viedä vuosia eli se kysyy todellista sitoutuneisuutta ja panostamista siinä työskentelyyn. Tiimille tyypillisiä ominaisuuksia ovatkin yhtenäisyyden tunne ja keskinäisen riippuvuuden tunne (Heikkilä 2002:21-22).

Ryhmällä on selkeä johtaja, joka ajaa asiaa ja tilannetta eteenpäin yleensäkin muualta sovitun mallin mukaisesti. Esimerkiksi kokoustilanteissa toiminta on näkyvästi erilaista. Ryhmämallissa kokoukset voivat olla hyvinkin nopeita ja lähinnä informatiivisia ilman sen kummempaa keskustelua, kun taas tiimimallissa kokoukset ovat paikkoja, joissa keskustellaan ja kuunnellaan kaikkien jäsenten mielipiteitä ja ajatuksia. Yrityksissä, joissa on tiimijattelu vallallaan, on organisaatorakenne hyvin matala. Johtajat työskentelevät tiimin jäsenenä ja tiimi itsessään ohjaa ja johtaa toimintaa ilman varsinaista näkyvää johdohahmoa. (Heikkilä 2002: 23-24)

Tiimijohtaminen on leadership tyyppistä ja ryhmäjohtaminen on enemmän manager tyyppistä. Koska ryhmissä työskennellään enemmän yksilöinä, kun tiimeissä, eroaa johtamistapakin toisistaan. Ryhmä tarvitsee selkeämmän ja määritellymmän rakenteen, minkä mukaan toimia ja tämä kysyy enemmän manager tyyppistä johtamista. Ryhmässä toimivat henkilöt tarvitsevat mieluummin valmiin ajattelumallin, kun mitä tiimeissä toimivat tarvitsevat ja jopa haluavat. Tiimeissä vallitsee avoimuus kaikella tapaa ja johtamisessa siirrytään ryhmätyöskentelyn management johtamisen loogisuudesta enemmänkin ihmisten pään sisälle, psykologiseen maailmaan. Tätä aluetta ei voida ennustaa eikä määritellä etukäteen vaan voidaan vain kuvitella mitä tapahtuu. (Heikkilä 2002: 131.)

Ryhmässä on johtaja, joka kantaa myös vastuun eikä mielellään antaisi oman ryhmän jäsenille liikaa valtaa päättää asioista. Tiimi taas kantaa vastuun yhdessä ja siksi se myös on tekemässä jaettuina yhteisiä päätöksiä asioista. Tiimiympäristössä kannustetaan omaan ajatteluun. Tämän kautta tiimien jäsenet pysyvät proaktiivisina ja osaavat paremmin ennakoida tulevaa ja ovat valmistautuneita ja valmiita muutokseen. Ryhmä taas ei tähän välttämättä pysty sillä ryhmä on tottunut reagoimaan vasta, kun joku pyytää heitä reagoimaan ja silloin voi olla jo myöhäistä ainakin takamatka on pidempi. (Heikkilä 2002:130-132, Sydanmaanlakka 2004.)

Käsitteinä puhuttaessa tiimiestä ja ryhmistä, on näiden kahden sekoittaminen keskenään hyvin yleistä. Siksi yrityksissäkin puhutaan näistä kahdesta käsitteestä ristiin. Kuvitelmaan, että työskennellään tiimiorganisaationa, koska se on hyvin trendikästä, mutta todell-

lisuudessa työtä tehdään ryhmissä ja ulkoa päin määritellyn mallin mukaisesti. Tämä käsitteiden sekoittaminen on hämmentävää myös ryhmissä tai tiimeissä työskenteleville yksilöille ja kummankin toimintamallin tarkoitus jää epäselväksi.

Yksi tapa muodostaa organisaatio on tiimiorganisaation luominen, sillä se kykenee vastaamaan jatkuviin muutosaasteisiin. Tiimeiksi kutustaan kuitenkin myös sellaisia ryhmiä, jotka eivät täytä todellisen tiimin tunnusmerkkejä (Taipale 2004: 28). Käytännössä voidaan rakentaa tiimejä ja alkaa toimimaan kuten tiimeissä toimitaan, mutta mikäli organisaatio ei ole valmis tiimien kaltaiseen itse ohjautuvaan ja ajattelevaan tapaan toimia, muuttuu tiimityö liiallisen kontrollin ja ohjaamisen kautta ajan mittaan ryhmätyöksi (Heikkilä 2002).

Tiimejä ajatellessa on syytä kysyä, että soveltuuko tiimityöskentely organisaatioon ollenkaan. Malli ei sovi joka paikkaa, sillä sen omaksuminen vaatii muun muassa autoritaarisista johtamismalleista luopumista. Ja toisaalta monesti yksin tekeminen on yksinkertaisesti selkeämpää ja riskittömämpää, kuin siirtyminen tiimiorganisaatioon. (Salminen 2013: 49.) Tiimiorganisaatiossa toiminnan ja toiminnan kehittämisen lähtökohtana on ryhmä eikä yksilö. Siksi perusedellytys muutokselle on, että kyseisten töiden luonne ylipäätään soveltuu tiimeissä tehtäväksi. (Sandberg 1978:161.)

Ryhmissä yksilöillä ei ole tunnetta, että he saisivat lisähyötyä ryhmänä toimimisena, koska vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys. Jos vuorovaikutusta on, tapahtuu se lähinnä siksi, että toinen auttaa toista selviytymään omasta tehtävästään. Kaikilla ryhmän jäsenillä on omat yksilölliset tavoitteensa, jotka eivät liity toisten tavoitteisiin. Ryhmän kokonaisuus on vähemmän kuin osiensa summa. (Sydänmaanlakka 2004: 198.)

Potentiaalisessa tiimissä on jo pyrkimystä suorituksen parantamiseen ja vuorovaikutukseen. Tavoitteet ja päämäärät ovat jo useimmiten määritelty, mutta näihin ei käytännössä olla sitouduttu eikä yhteiset pelisäännöt vielä ole aivan selkeät, mutta jo määritelty. (Sydänmaanlakka 2004: 199.)

Todellisessa tiimissä on jo tiimin piirteet eli se koostuu joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja ja se on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen toimintamalliin ja päämäärään. Jäsenillä on ymmärrys toistensa erilaisuudesta ja tätä erilaisuutta pyritään hyödyntämään. Ihmisten osaaminen on yhteisvastuullisesti kaikkien käytössä. Toiminta ei ole enää täysin riippuvainen myöskään kaikkien jäsenten läsnäolosta. (Sydänmaanlakka 2004: 199.)

Huipputiimissä kaikki tiimin jäsenet ovat sitten jo ammattimaisia tiimipelaajia. Vuorovaikutustaidot ovat erinomaisella tasolla. Tämä mahdollistaa välittömän työskentelyn myös hyvin erilaisissa tiimeissä, kuten moniammatillisissa, virtuaalisissa ja monikulttuurisissa tiimeissä. Tiimissä vallitsee jatkuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen ilmapiiri, sillä huipputiimissä tulee jatkuvasti kyseenalaistaa koko tiimin toimintaa. Jäsenet ovat sitoutuneet myös toisten jäsenten henkilökohtaiseen menestykseen ja kasvuun. (Sydänmaanlakka 2004: 199.)

Tiimin työskentelyssä ja muotoutumisessa ilmenee erilaisia vaiheita. Muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet opettelevat tuntemaan toisiaan. Myrskyvaiheessa on erilaisten konfliktien läpikäymisen aika. Tässä kohdassa kohdataan ja työstetään sekä omia että yhteisiä stressin aiheita. Jäsenet ottavat toisistaan mittaa ja opettelevat toistensa tapoja. Tämän jälkeen seuraa sopimisvaihe. Silloin ryhdytään organisoitumaan yhdessä. Koettelemusten jälkeen toisen rooli tiimissä hyväksytään ja tiimin oma yhteishenki muodostuu. Lopuksi alkaa suoritusvaihe, jolloin aikaisempien vaiheiden opit jalostuvat siihen pisteeseen, että työskentelyn laatu ja taso. Vallitsee keskinäinen riippuvuus ja yhteisiä resursseja osataan hyödyntää oikeisiin tarkoituksiin. (Heikkilä 2002: 290-292)

## 2.2. Tiimi on vahvempi kuin yksilö

Yksilön osaamisen taso ja määrä on rajallinen. Kun yksilöllä tulee raja vastaan siinä, mitä hän kykenee tekemään, tekeminen loppuu. Tiimityössä taas tiimi tukee toinen toistaan, koska tiimi on rakennettu siten, että vahvuus ei pääse loppumaan. Edes ryhmässä tämä ei pääse toteutumaan, sillä ryhmä rakentuu sattuman varaisesti yksilöistä, joilla ei välttämättä ole toisiaan tukevaa osaamista. (Heikkilä 2002, Belbin 2003).

Yksilöillä esimerkiksi yrittäjällä on oma rooli työelämässä. Hän ei kuitenkaan kykene kaikkeen itse, vaan jossain välissä on turvauduttava toisen apuun. Yrittäjäkin joutuu siis verkostoitumaan jollakin asteella, jotta hän voi harjoittaa ammattiaan uskottavasti ja tuottaa valmista jälkeä. Erikoistuminen on tiimin voimavara. Yksittäisen jäsenen ei tarvitse osata kaikkea itse, vaan hänellä on luottamus siihen, että toinen tiiminjäsen hoitaa tehtävän ammattitaidolla (Salminen 2013:57).

Yksilötyössä yksiö hallitsee itseään. Yksilö on sitä kautta myös yksin vastuussa tekemisistään. Tämä voi olla joko helpotus tai taakka, riippuu näkökulmasta, yksilöstä ja vastuun laadusta. Yksi vastuun kantaminen saattaa olla raskasta henkisesti ja lopulta fyysisestikin. Yrittäjillä esimerkiksi, kun vastuu on suuri, myös tekemisen määrä on suuri. Hän voi luottaa vain itseensä ja joutuu olemaan tilanteessa mukana kaiken aikaa mikä kuormittaa häntä pitkällä aikavälillä. Tiimityössä taas vastuu on jaettu yhteisesti, sillä myös päätös tekemisestä on tehty yhteisesti. Toisaalta tiimissä työskennellessä voi joutua toisenlaisen henkisen paineen alle, jos ei kestä avoimen tiimin avointa ilmapiiriä. Joka tapauksessa yhteisellä vastuulla on työn lopputulokseen ja yksilön jaksamiseen nähden paremmat seuraukset. (Heikkilä 2002: 313-358).

Kun itsenäiset yksilöt tekevät yhteistyötä keskenään, yhteisen päämäärän toteuttamiseksi, esimerkiksi kaksi tai useampi yrittäjä yhdessä yhden projektin loppuun saattamiseksi, ei työ välttämättä ole saumatonta, kuten se olisi, jos yksi tiimi tekisi työn. Yksilö ajattelee vain oman osuutensa tekemistä hyvin, ei niinkään lopputulosta, joka koostuu useammasta osuudesta. Sitoutuminen työhön on aivan toisella tasolla, kuin tiimissä. Erilliset yksilöt eivät muodosta yhteistä identiteettiä, kuten tapahtuu tiimissä, mikä on sitoutumisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2004, Salminen 2013)

Timo Väisänen on Pro Gradu tutkielmassaan (2007) ottanut esiin mielenkiintoisen näkökannan, jossa käsitellään yksilöä asiantuntijana moniammatillisessa tiimissä. Mikäli roolitus moniammatillisessa tiimissä ei ole täysin selkeä, voi yksilön asenteesta olla haittaa tiimin sisällä. Kun yksilö on asiantuntijan roolissa tiimin sisällä, korostetaan tätä asiantuntiuutta yksilönä, eikä osana tiimiä. Saattaa syntyä reviiiristiriitoja ja tarpeettomia konflikteja ja väittelyjä tämän johdosta. Näistä päästään eroon vasta, kun yksilö löytää oman

paikkansa tiimin jäsenenä. Vasta tämän jälkeen asiantuntija, yksilö, löytää paikkansa tiimin jäsenenä ja antaa oman pyyteettömän panoksensa ja osaamisensa varauksetta tiimin käyttöön. (Väisänen 2007, Isoherranen 2005: 19)

Tiiminä toimimisen etu verrattuna yksilönä toimimiseen on siis pitkälle kiinni tiimiajattelun hyväksymisestä. Työ yksilön kohdalla on käytävä päin sisällä. Yksilön on tärkeää ymmärtää, että jokaisella on oma paikkansa, tehtävänsä ja vastuunsa tiimissä. Yksilön osaaminen on sinänsä tärkeässä roolissa, mutta on pidettävä mielessä, että ratkaisevaa on kuinka hyvin tiimin jäsenet pelaavat yhteen. Tämä kysyy toisten tuntemista, seikkaa, mitä yksilöiden työskennellessä ei tarvitse miettiä. Esimerkiksi teollisessa toiminnassa on monesti vallalla käsitys, että kun joukko osaavia yksilöitä laitetaan yhteen, heistä muodostuu tiimi, joka ratkaisee ongelman kuin ongelman. Yleensä nämä kuitenkin muodostavat vain ryhmän, ryhmän yksilöitä, jotka työskentelevät edelleen yksilöinä. Tiimityö kysyy dynaamista yhdessä työskentelyä. Tekemistä, jossa jokainen tietää paikkansa, ja tietää, mitä muut tiimin jäsenet osaavat ja mitä eivät. (Belbin 2003: 87-88.)

Aidot tiimit ovat tuottavampia, kuin esimerkiksi esimiesvetoiset työyhteisöt. Yksinkertaistettuna tämä johtuu siitä, että tiimitoiminnalla päästään hyödyntämään paremmin henkilökunnan henkistä kapasiteettia. Tutkimustulokset osoittavat, että aidosti yhteistyötä tekevät tiimit kykenevät nopeampaan asioiden hoitamiseen ja monimutkaisiin ongelmanratkaisuihin johtuen erilaisten osaamisten yhdistämisestä. (Salminen 2013:23.)

### 2.3. Tiimien rakentaminen

Aiemmin on todettu, että ihannetilanteessa tiimin rakentaminen voitaisiin aloittaa nollasta eli tiimiin valikoidaan juuri sopivat yksilöt riippumatta siitä, ovatko he esimerkiksi jo töissä yrityksessä. Käytännössä kuitenkin rakentaminen tehdään pitkälti olemassa olevilla resursseilla. Kummassakin tapauksessa rakentamiseen tarvitaan tarve tiimirakenteelle ja tarpeen jälkeen tarvitaan johdon tahtotila tiimien muodostamiselle. Tiimejä ei ole syytä lähteä rakentamaan, mikäli sitä oikeasti ei haluta. Vaaditaan, että koko organisaatio sitoutuu muutokseen. Tämä on haastavaa, mikäli on totuttu siihen, että asioita tehdään yksilötyönä tai perinteisesti ryhmänä. Tiimiajattelun kannalta tämä voi olla haastavaa siksi,



että Tiimin sisällä tai tiimien välillä ei ole tarkoitus olla kilpailua keskenään. Keskinäinen kilpailu on tyypillistä yksilöiden ja hajanaisten ryhmien kesken. Tiimiajattelussa tiimin jäsenet tukevat toisiaan tekemisessä ja auttavat toisiaan ja tiimiään pääsemään yhteiseen päämäärään, kun yksilöajattelulla ajetaan vain lähinnä omaa etua, helposti toisen mielpiteitä kunnioittamatta. (Heikkilä 2002: 36.)

**Taulukko 1:** Sopivaksi tiimiksi rakentumisen kokonaiskuva (Huusko 2003: 98)

Prosessisopimisen vaihe	Luottamuksen kehittyminen
<p>Todellinen tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimin kokoonpanon ja tavoitteiden asettaminen yhteistyössä</li> <li>• tiimin osaamisen tietoinen kehittäminen</li> <li>• tiimillä kokonaisvastuu ja sisäinen jaettu vastuu, mukana työturvallisuus</li> <li>• palkkaus tiimin aikaansaannoksiin sidottu</li> </ul>	<p>Yhteisiin päämääriin perustuva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta läpinäkyvää</li> <li>• välittömät vuorovaikutussuhteet</li> <li>• tiimien vastuu ja valta tasapainossa</li> <li>• yhteinen kieli</li> </ul>
<p>Potentiaalinen tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jäseniä kuullaan tiimin kokoonpanoa suunniteltaessa, mutta työnantaja tekee päätökset</li> <li>• tiimivalmennusta</li> <li>• tiimi saa päättää töiden järjestyksestä keskenään</li> <li>• tiimillä kokonaisvaltainen työ, mutta tekeminen on ohjattua</li> <li>• ”lupa” tehdä kehittämistyötä, mutta ei riittävästi väljyyttä muuttaa toimintatapaa</li> </ul>	<p>Kokemukseen perustuva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimien toimivallasta voidaan neuvotella, kun todetaan työn organisoinnin muutoksen vaikuttavan työn tekemisen ehtoihin</li> <li>• yhteistä kieltä tavoitellaan</li> <li>• vuorovaikutus välittyntä</li> <li>• jos asiat eivät suju, palataan vanhaan</li> </ul>
<p>Valetiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimi työnantajan määräämässä kokoonpanossa ja annettujen tehtävien toteuttajana</li> <li>• yksilöiden kouluttaminen</li> <li>• yksilöpalkkaus</li> </ul>	<p>Lakien ja sopimusten säätelemä laskelmoiva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeät, määritellyt valvontasuhteet</li> <li>• vuorovaikutus välittyntä tai yksisuuntaista</li> <li>• yhteistä kieltä ei etsitä</li> </ul>

Kuten Huuskon laatimasta taulukosta käy ilmi, tiimien rakentumisen vaiheissa ja eri tiimimuodoissa luottamus on hyvin korostunut, jotta todellinen tiimi pääsee muodostumaan (Huusko 2003: 98). Ilman kommunikointia ei aitoa tiimiä ole olemassa.

Tiimejä rakennettaessa pyritään valittavien jäsenten ominaisuuksia joskus arvioimaan persoonallisuustestien avulla. Esimerkiksi maailmalla laajasti käytössä olevassa MBTI – testissä ihmiset jaetaan ryhmiin psykologisten ominaisuuksiensa perusteella. Periaatteessa tapaan suunnata energiansa (introvertti – ekstravertti), tapaan havainnoida ympäristöään (tosiasiallinen – intuitiivinen), tapaan perustella tekemäänsä päätöksen (ajatteleva – tunteella) ja tapaan suhtautua ympäröivään maailmaan, elämäntyyliin (järjestelmällinen – spontaani). (Routamaa ym. 2010, Salminen 2013: 84-86.)

Eri persoonallisuustyypeillä on tietenkin erilainen käsitys työstä ja sen tarkoituksista, päämääristä ja siitä kuinka työ suoritetaan. Routamaan & Hautalan (2009) kirjassa käsitellään stressitekijöitä eri persoonallisuustyypeillä. Introvertti persoona työskentelisi mieluummin yksin kuin ryhmässä toisin kuin ekstravertti. Introvertti stressaantuu ryhmässä, kun taas ekstravertti työskennellessään yksi. Introvertti tarvitsee ryhmää kuitenkin uusien virikkeiden löytämiseksi. Ekstravertille on tärkeää tuoda työnsä tulos esiin muiden nähtäville, kun taas introverttia tämä saattaa ärsyttää, koska ei nosta tekemäänsä työtä jalustalle. Routamaan & Hautalan kirjassa analysoidaan syyksi itsensä suojaaminen ulkoisilta vaatimuksilta. Tosiasiallinen stressaantuu, jos hänen tulee miettiä omia ja toisten sisäisiä näkemyksiä. Uudet toimintatavat ovat heille punainen vaate ja varsinkin, jos näiden perustana on joku muu kuin faktat ja yksityiskohtien puuttuminen. Intuitiiviselle nämä eivät taas tuota vaikeuksia, sillä hän elää ja hengittää näitä asioita. Sen sijaan häntä stressaa juuri päinvastainen ajattelu. Jos hänen pitäisi ajatella faktoja ja varsinkin vielä tarkistaa, että jokin hänen ajatuksensa on todenperäinen, on tämä omiaan aiheuttamaan ahdistusta. Intuitiivinen voi hyppiä asiasta toiseen ja pystyy myös hallitsemaan tilanteen omalla tavallaan. Kokonaisuus ratkaisee, kun taas tosiasiallisella yksityiskohtien hallinta ratkaisee.

Tuntevaa taas stressaa asioiden ulkopuolelta tarkastelu, sillä hänen pitää päästä asian ja tilanteen sisälle, kun taas ajatteleva kykenee erottamaan nämä tosistaan, vaikka aina ei olisi syytäkään. Ajattelevan toiminnan takana on logiikka ja tuntevalla ajurina on empatia

ja omat arvot. Ajattelevan mielestä tunteiden ei saisi antaa vaikuttaa päätöksentekoon. Esimerkiksi työpaikan kireä ilmapiiri ei vaikuta ajattelevaan, sillä hän on niiden asioiden ulkopuolella. Spontaania persoonaa taas stressaa kaikki järjestelmällisyys, sillä asioiden ei tarvitse olla niin suunniteltuja. Suunnitelma kyllä ilmaantuu jossain välissä matkan varrella. Yllätyksellisyys on järjestelmällisen persoonan kauhukuva, sillä kaikkien asioiden pitää mennä suunnitelmien mukaan ja jos suunnitelma pettää saattaa järjestelmällinen ihminen menettää toimintakykynsä. Spontaani taas osaa keksiä asiaan ratkaisun tai muutama ihan vain lennosta. Tyyppien tutkimisella on vain yksi johtopäätös. Kaikkia persoonia tarvitaan harmonisen työyhteisön rankentamiseksi ja kaikki tyypit täydentävät toisiinsa. (Routamaa ym. 2009)

Jokaisen tiimin jäsenen on tärkeää tiedostaa, että individualistinen ajattelu tulee unohtaa, sillä se ei sovi tiimijatteluun. Itsetuntemus on tärkeää tiimin jäsenille, joten tiimin jäsenen tulisi opetella tuntemaan itsensä hyvin tarkkaan. Itsensä tuntemisen kautta on helppompaa osata tunnistaa muut tiimin jäsenet ja heidän ominaisuutensa, heikkouksineen ja vahvuuksineen. Pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan myös persoonallisuus ratkaisee, onko tiimipelaaja vai ei. Jokaisella on oma paikkansa ja roolinsa tiimissä. (Väisänen 2007: 15, Isoherranen 2005: 19.)

Hyvän tiiminjäsenen ominaisuuksia ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön, taito työskennellä ryhmässä, kokousosaamiseen ja taito johtaa itseään. Lisäksi hän toteaa, että tiimin tulee laatia itselle pelisäännöt. Tärkeää on nimenomaan se, että tiimi itse yhdessä ja keskenään laatii pelisäännöt ja toimintamallit, eikä niitä anneta jostain muualta. Tämä auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan paremmin tiimin menestykseen ja toimimaan paremmin yhteisen hyvän eteen. (Salminen 2013: 72-77)

Kuinka sitten tiimin yhteishenki voidaan rakentaa? Heikkilän (2002) mukaan on muutamia tärkeitä tekijöitä, jotka puuttuessaan murentavat henkeä pahasti ja löytyessään taas muovaavat tiimihenkeä pala palalta parempaan päin. Yksi näistä on rohkaiseva ilmapiiri. Tämä tarkoittaa henkeä jossa toisia rohkaistaan tekemään asioita ja toisia tuetaan estoitta. On tärkeää esim. että tiimiliideri ei ole ainoa toisia henkilöitä auttava taho vaan tämä toiminta on järjestelmällistä koko tiimissä. Toinen tärkeä asia on, että kaikki jäsenet ovat

samalla tavalla täysivaltaisia keskenään. Kaikki on otettu tiimiin sisään yhtäläisesti, heitä kohdellaan tasapuolisesti ja informaatiota jaetaan kaikille yhdessä. Kolmanneksi on tärkeää jakaa vastuuta paljon. Tämä tarkoittaa erityisesti tiimin sisällä tapahtuvia pienempiä toimintoja, kuten projekteja. Tällöin on tärkeää, että vastuut on jaettu selvästi ja jokainen voi johtaa luonnollisesti itseään. Viimeisenä on vielä tärkeää, että tiimin kitkaiset jäsenet, tai henkilöt, jotka eivät tule toimeen toisten kanssa niin hyvin, eivät joudu toimimaan ylimääräistä aikaa yhdessä. Heidän kanssaan kannattaa esim. laittaa aina joku kolmas työskentelemään ja avaamaan ajattelun lukkoja. (Heikkilä 2002.)

Salminen (2013) on listannut huipputiimin ominaisuuksia, jotka on hyvä huomioida myös rakennusvaiheessa. Niitä ovat yhteinen päämäärä, sitoutuminen ja yhteisvastuu tiimistä ja sen tuloksista, hyvä yhteishenki, avoin ja rehellinen palaute, jäsenten välinen tasa-arvo, positiivinen tiimihenki, kehityshalu ja pyrkimys jatkuvaan tiimin toiminnan parantamiseen, erilaisuuden arvostus, yksilön suorittamista tukeva ilmapiiri, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen tiimiinsä sekä muutoskyky.

## 2.4. Tiimiroolit

On laskettu, että 7 hengen tiimissä on kaiken kaikkiaan 21 yhteistyösuhdetta. Ja jos yksikin näistä suhteista tullehtuu, heikentää se tiimin yhteistyötä 29 %, puhumattakaan muusta saastuttavasta vaikutuksesta. Tämä on merkittävä luku, mikä osoittaa tiimin jäsenten keskinäisen suhteen merkityksen. Tiimin yhteistyön laatuun tulee kiinnittää siis erityistä huomiota jatkuvasti. (Salminen 2013: 98.)

### 2.4.1. Roolit

Tiimeissä jäsenillään on erilaisia rooleja. Näitä rooleja on tutkittu ja määritelty useamman tutkijan puolesta. On olemassa mm. Belbinin roolit, Williamsin rooli, Spencerin ja Prussin roolit, Adairin roolit. Tässä tutkielmassa esittelen Belbinin määrittelmän tiimirooleista.

Meredith Belbin (2003) on löytänyt tiimejä tutkiessaan 9 erilaista roolia, mitä löytyy tiimien sisältä ja mitä toisaalta myös tarvitaan, jotta tiimi toimisi mutkattomasti ja kukin jäsen omilla vahvuuksillaan sitä eteenpäin vieden.

**Taulukko 2:** Belbinin 9 tiimiroolin malli (Belbin 2003: 22).

- |   |
|---|
| 1. Takoja (shaper)                      |
| 2. Kokooja (co-ordinator)               |
| 3. Keksijä (plant)                      |
| 4. Tiedustelija (resource investigator) |
| 5. Arvioija (monitor evaluator)         |
| 6. Asiantuntija (specialist)            |
| 7. Diplomaatti (teamworker)             |
| 8. Tekijä (implementer)                 |
| 9. Viimeistelijä (completer)            |

Takoja (shaper) on energinen, impulsiivinen ja hyvin tehokas. Hän on tavoitekeskeinen ja saa muutkin innostumaan tekemiseen ja tavoitteeseen, koska hän ei voi sietää tehottomuutta. Tätä kohdatessaan hän saattaa ärsyntyä ja turhautua helposti. Hän haluaa saada valmista aikaan. Tämä henkilö toimii hyvin yhteistyössä tiedustelijan kanssa ja toisaalta voi kokea vaikeuksia kokoojan, keksijän ja diplomaatin kanssa.

Kokooja (co-ordinator) on tavoitteellinen, ennakkoluuloton, tasainen, mutta jämähkö henkilö, joka etsii tiimin jäsenten vahvuuksia ja toimii töiden jakajana. Hänellä on kykyä saada erilaisten jäsenten voimavarat esiin. Hän voi olla haluton tekemään asioita itse, mutta jakaa mielellään tehtäviä kyvykkäimmille. Kokooja toimii parhaiten yhteistyössä keksijän, diplomaatin, tekijän ja arvioijan kanssa kun taas takojan kanssa hänellä voi olla hankalaa toimia yhteistyössä.

Keksijä (plant) on piirteiltään luova, mielikuvituksellinen, omaperäinen ja on taipuvainen keksimään ratkaisuja myös vaikeisiin ongelmiin. Hänelle on annettava tilaa, sillä hän mielellään pohtii yksikseen asioita. Keksijä löytää uusia tapoja tehdä asioita, mutta välillä

käytännön tosiasiat pääsevät unohtumaan. Hänen mielestään jokainen ongelma on ratkaistavissa. Kokooja, tiedustelija ja diplomaatti ovat keksijän yhteistyökumppaneita kun taas toinen keksijä, arvioija, tekijä ja takoja saattavat olla hankalia työskentelykavereita.

Tiedustelija (resource investigator) on ulospäinsuuntautunut, innostuva ja utelias, joka luo uusia kontakteja ja etsii uusia mahdollisuuksia. Toisaalta hänen mielenkiintonsa saattaa helposti herpaantua. Tämä rooli tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja pitää myös koko ryhmän ajan tasalla asioista ja tapahtumista ryhmän ulkopuolella. Tiedustelija toimii hyvin yhteistyössä takojan, tekijän ja diplomaatin kanssa ja sitten taas saattaa kokea hankaluuksia viimeistelijän kanssa.

Arvioija (monitor evaluator) on objektiivinen, eikä hän innostu helposti. Hän arvioi suunnitelmia ja työskentelytapoja, etsii riskejä ja toimii varoittajana, jos vaara uhkaa jollakin tasolla. Hän saattaa olla ylikriittinen ja taas toisaalta osaa valita parhaan ehdotuksen puolueettomasti. Arvioija toimii hyvin yhteistyössä kokoojan ja tekijän kanssa ja saattaa kokea hankaluuksia keksijän, viimeistelijän ja toisen arvioijan kanssa.

Diplomaatti (teamworker) on hiljainen diplomaatti, joka kannustaa, tukee, sovittelee, joustaa ja on hyvä aistimaan ilmapiiriä. Hän luo kahdenvälisiä suhteita, mutta asioista päättäminen ei ole hänen vahvoja puoliaan. Diplomaatti toimii hyvin yhteistyössä keksijän, tiedustelijan, kokoojan ja toisen diplomaatin kanssa ja saattaa kokea vaikeuksia takojan kanssa.

Tekijä (implementer) on vastuuntuntoinen, ahkera, käytännöllinen, realistinen, jonka aikaansaannoksia ovat käytännön toimivat toteutukset. Hän on se joka organisoii toimintaan. Uudet ajatukset eivät välttämättä innosta Tekijää. Hän toimii hyvin yhteistyössä tiedustelijan, kokoojan, arvioijan ja viimeistelijän kanssa. Hankaluuksia saattaa ilmaantua keksijän ja toisen tekijän kanssa toimiessa.

Viimeistelijä (completer) on huolellinen ja tarkka henkilö, joka omaa hyvän paineensietokyvyn. Hän toimii laadun varmistajana ja huolehtii asioiden tärkeysjärjestyksestä. Hänellä saattaa olla taipumuksia tavoitella täydellisyyttä. Yhteistyö on parhaimmillaan tekijän kanssa ja hän saattaa kokea hankaluuksia tiedustelijan ja arvioijan kanssa.

Asiantuntija (specialist) on määrätietoinen, itseohjautuva, antaumuksellinen henkilö joka omaa harvinaislaatuista tietoa ja taitoa, mutta toisaalta on kapea-alainen. Hän saattaa jäädä vatvomaan muutoseikkoja ja myös kokonaisuuksien hahmottaminen voi olla hussa.

#### 2.4.2. Roolien vaikutus tiimityöhön

Aidot tiimit muodostuvat erilaisista ihmisistä ja persoonista. Liiallinen samankaltaisuus aiheuttaa ennen pitkää ongelmia tiimityöskentelyssä. Esimerkiksi jos tiimin jäsenet ovat kaikki innovatiivisia ja innostuvia henkilöitä, mutta kenelläkään heistä ei ole taipumuksesta saattaa asioita loppuun. Tai joukko puurtajia puurtaa asioita samaan tahtiin kuukaudesta toiseen, mutta innovatiivisuus, kehittäminen ja eteenpäin vievät ominaisuudet loistavat poissaolollaan. (Salminen 2013: 83)

Pirjo Heiske (2001) kirjassa työn määritteeksi otetaan työ tehtävänä ja yhteisö eli ryhmä työn tarkoituksen toteuttajaksi. Kirjan mukaan ryhmän jäsenyys ja ryhmässä käyttäytyminen on melko alkukantaista, primitiivistä. Yksilö käyttäytyy ryhmän jäsenenä eri tavalla, kuin mitä hän käyttäytyisi pelkästään yksilönä. Ryhmä muuttaa siis yksilön käytöstä kollektiiviseksi ja varsinkin tiiviissä ryhmässä ei välttämättä haluta tai uskalletakaan käyttäytyä poikkeavasti, koska ryhmän paine voi olla kovakin erilaisuutta kohtaan. Tämän vuoksi ryhmän johtajalla iso rooli esimerkin näyttäjänä, sillä ryhmän jäsenet saattavat jopa laskea omaa tasoaan, jos johtaja ei tarjoa riittävää mallia ja esimerkkiä toimintatavoista.

Heiskeen (2001) mukaan työn itsensä tarkoitus on helposti raha vaikka tulisi liittyä työn sisältöön ja mielekkyyteen, jotta se kantaa pidemmälle. Työsuhde tulisi käsittää sopimuk-

sena, muutenkin kuin kirjallisena työsopimuksena. Molemmat osapuolet ovat sekä antavana että ottavana osapuolena, vuorovaikutteisessa ja tasapainoisessa suhteessa. Koska työn tarkoitus on työskennellä tietyn sovituksen päämäärän saavuttamiseksi, ammatti – identiteetin kannalta parasta olisi sitoutua työhön ja sen päämääriin. Työn sosiaalisen puolen pitäisi olla toissijaisena vaikka monesti se korostuu yli työn varsinaisen päämäärän.

Tiimit voivat parhaimmillaan toimia itseohjautuvasti, mutta on hyvä muistaa, että yksilöiden lailla myös tiimit voivat taantua nopeasti. Tilanteen korjaamiseksi tarvitaan johtajuutta ja siksi on aina hyvä tietää, kuka on virallisesti johtaja, sillä se luo tiimiin sisäisen turvallisuuden tunteen. (Sydänmaanlakka 2004: 130.)

Tiimit mahdollistavat yksilöiden kasvamisen luomalla sisällään tarpeen kasvaa. Tämä siksi, että tiimimuoto vaikuttaa yksittäisten tiimin jäsenten omaan oppimiseen, haluun kehittyä ja vastuuntunnon kehittymiseen. Tiimeille on annettava aikaa olla yhdessä ja sitä kautta tiimi saa mahdollisuuden yhteisten tavoitteiden määrittelemiseen sekä aikaa keskustella itse työstä. Ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään, yksilöt oppivat omasta ja muiden tekemisestä saamansa palautteen ja seurannan kautta. Jotta tiimien sisäinen keskustelu kehittyä, täytyy tiimin jäsenten olla yhdessä säännöllisesti ja koko ajan. Tiimi muodostaa yhteisen kontekstin, ja se antaa mahdollisuuden tiimin jäsenten jatkuvan dialogin ja keskustelu. Tämän kautta jäsenten hallussa oleva tieto on mahdollista yhdistää uudeksi tiedoksi. (Ruohotie 2000: 237.) Jotta tiimi voisi kehittyä ryhmästä todelliseksi tiimiksi, on välttämätöntä tulkita asioita yhdessä, synnyttää yhtenäistä näkemystä ja päätöksiä keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. (Taipale 2004: 33)

On tärkeää muistaa, että tiimit ovat toiminnan välineitä, eivät itsessään päämäärä. Tiimityöhön siirtyminen vaatii melko pitkän kehitysprosessin, joka vaatii myös runsaasti sisäistä koulutusta. Ennen kaikkea yksilöiden kehitys ryhmätyöskentelijöistä tiimityöskentelijöiksi vaatii aikaa. Ajan jälkeen tulee kuitenkin palkinto, sillä toimiva tiimi johtaa parempaan tuottavuuteen, resurssien hyödyntämiseen, päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun, parantuneeseen laatuun, innovointiin ja luovuuteen. (Sydänmaanlakka 2004: 47-48.)



### 2.4.3. Erilaisuuksien hallinta

Tapoja ihmisten luokitteluun on periaatteessa satoja, mutta loppujen lopuksi jokainen ihminen on oma erityinen yksilönsä. Toki ihmisillä on myös yhteisiä ja toisiaan yhdistäviäkin tekijöitä, jotka mahdollistavat muun muassa tiimityön. Tiimityön tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen asioista, toimintamalleista ja peilisäännöistä, mutta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ihmisen ainutlaatuisuus yksilönä. Jos joku ihminen käyttäytyy erilalla kuin toinen, ei hän lähtökotaisesti ole tyhmä tai ilkeä tai vaan huonotapainen vaan vain erilainen, kuin muut. Tämän erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttaa paremman tiimin kehittymiseen. (Salminen 2013: 86-87.)

Ihmisillä on tapana suhtautua erilaisuuteen pidättyväisesti. Erilaisuus herättää meissä monenlaisia tunteita ja tuntemuksia ihan luonnostaan, tunteita kuten mielenkiittoa ja uteliaisuutta, mutta myös epäluuloisuutta. Kaikki mikä meille on vierasta ja tuntematonta ilmenee helposti myös uhkana. Samankaltaisuus sen sijaan luo läheisyyttä ja turvallisuutta. Siihen suhtaudutaan luottavaisesti, avoimesti ja rennosti. (Dunderfeld 1998:33-44, 65-66). Tiimit koostuvat juuri näistä erilaisista persoonista ja erilaisista alansa osaajista. Erilaisuus tiimissä luo jännitteitä sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tämä jännite on sekä voimavara että uhka. Erilaisuudet voivat hyvinkin kannustaa toisiaan eteenpäin parempiin suorituksiin (Burr 2002:88-89).

Kun toisesta ihmisestä on vaikeaa löytää mitään hyvää ja ihailemisen arvoista, on minikäänlaisen keskinäisen suhteen rakentaminen vaikeaa. Helposti toisen ihmisen puutteet tahtovat nousta esille ennemmin kuin hyvä puolet. Huonot puolet ja heikkoudet taas yleistetään vaikuttamaan toisen henkilön koko kuvaan ja tällä tavoin muodostuu yleiskuva ihmisestä, jota on jatkossa vaikea häivyttää. Tähän ratkaisuna on ottaa asiaan toisenlainen näkökanta. Toisessa ihmisessä, kuten itsessäkin on negatiivisten puolien lisäksi positiivisia puolia. Yleistämisen sijaan on ajateltava, että tässä kyseisessä olosuhteessa toisesta ei löydy positiivisia puolia, mutta jos tilanne on toinen, pääsee toinen loistamaan. (Belbin 2003: 67-68).

Jotta nämä persoonat saadaan toimimaan tiiminä, kysyy tämä hyvää esimiestyötä ja toisaalta taas tiimin jokaiselta jäseneltä suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden ymmärtämistä ja jopa sietämistä. Akavalaisen artikkelissa Johtaja – tunteiden tulkki (2013), organisaatio-psykologi Pekka Järvinen kiteyttää asian hyvin. Haastattelun perussanoma on, että työyhteisön jännitteet pitää hyväksyä ja että kaikkea ei voida käsitellä, sillä ei ole aikaa eikä osaamista. Työt tulee hoitaa, vaikka keskinäiset kemiaat eivät aina toimisikaan.

Esimiehen tehtävää voisi kuvailla epäkiitolliseksi työksi joka kuitenkin pitää suorittaa. Pirjo Heiskeen (2001) mukaan työyhteisön vaikeimpana ongelmana on esimies – alaisuus suhde. Tältä suhteelta ei toki voi välttyä, ellei sitten kyseessä ole yhden miehen yhtiö. Silloinkin on tultava toimeen itsensä kanssa. Johtaja rinnastetaan yleensä käskijään ja jollakin tapaa hän on aina kykenemätön oikeanlaisiin ja tasa-arvoisiin päätöksiin. Tämä on toisaalta aivan ymmärrettävääkin, sillä kun joukkoa johdetaan ja johonkin lopputulokseen on päästävä, aina joku on eri mieltä asioista ja tavoista millä lopputulokseen päästään. Lisäksi esimies on ihminen kaikkine heikkouksineen ja juuri esimiehen asemassa ei heikkouksia saisi olla ja vielä vähemmän niitä saisi näyttää. (Heiske 2001.)

Ihminen kehittyy kanssakäymisessä toisten kanssa. Jätämme jälkiä toisiimme käyttäytymisellämme, joka taas on jälki jostain aiemmasta kohtaamisesta toisen henkilön kanssa. Me olemme oman elämämme vuorovaikutuksen, kontaktien ja kanssakäymisten summa. Se mitä olemme nyt, on rakentunut koko elämämme kattavassa suhdeverkostossa. (Burr 2002: 149.)

Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että mikäli ihmisten toimintatapaa ja tyyliä asioissa aletaan pitää pysyvänä ja ollaan sitä mieltä, että ihmisen käyttäytyminen on psykologisista syistä ennakoitavissa, niin silloin ei enää jää riittävästi tilaa joustavuudelle ja kehitykselle. Tämä tiimin jäsenten tyypittely on vierasta esimerkiksi oppivalle ja vuorovaikutukseen perustuvalla verkosto-organisaatiolle ja muodostaa täten ristiriidan. (Taipale 2004: 39)

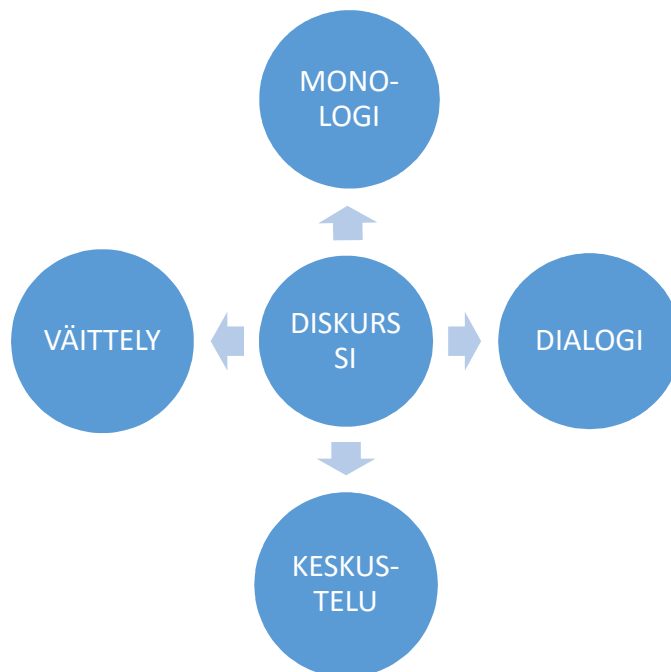
Tiimityö ei tarkoita sitä, että asioita tehdään aina yhdessä, sillä tiimityökin perustuu paljolti tiimin jäsenten itsenäiseen työskentelyyn. Tiimi voi kuitenkin tarjota tukea tiimin jäsenille, kun hän sitä tarvitsee esimerkiksi tilanteissa, kun oma osaaminen ja taidot eivät

riitä. Esimerkiksi introvertit yksinajattelijat, jotka ovat ominaisuuksiltaan tärkeä osa tiimiä, mutta sosiaalinen kyvykkyys ei aina ole parasta mahdollista tasoa. (Salminen 2013: 24-25.)

### 3. KOMMUNIKOINTI JA DIALOGI

#### 3.1. Diskurssin eri muodot

Keskustelun muodoista puhuttaessa käytetään nykyisin usein nimitystä dialogi, vaikka kyseinen keskustelu ei olisikaan dialogia. Siitä syystä on hyvä selvittää, mitä eri keskustelun muotoja on havaittu ja mitä eri käsitteet tarkoittavat. Lisäksi heti alkuun selvennetään myös käsitteiden diskurssi ja keskustelu eroa. Diskurssi sanana tulee englannin kielien sanasta ”discussion” ja tarkoittaa vapaasti suomen kielelle käännettynä keskustelua. Diskurssi sanan merkitys on kuitenkin eri ja laajempi kuin pelkkä keskustelu. Kaiken kaikkiaan diskurssi jakaantuu muotoihin monologi, väittely, keskustelu ja dialogi. (Erkkilä 2012: 14-15.)



**Kuvio 1:** Diskurssin lajit (Erkkilä 2012: 14).

Monologi on lähtökohtaisesti yksinpuhelu, mutta monologi vaatii kuitenkin vähintään kaksi henkilöä toteutuakseen. Monologin hiljaisella tai hiljaisilla osapuolella ei kuitenkaan

ole keskustelun etenemisen näkökulmasta. Tässä puhujan tarkoitus on yksinkertaisesti vaikuttaa muiden ajatteluun yrittämällä muuttaa heidän näkemystään puhujan näkemysten suuntaiseksi. Toiselta osapuolelta ei odoteta saavan minkään laista palautetta ja jos sitä saadaan, sillä ei katsota olevan juuri painoarvoa. Monologi ei siis varsinaisesti ole mikään luovuuden synnyttämisen lähde. (Sarja 2000: 13, Erkkilä 2012: 15.) Erkkilä (2012) mainitsee väitöskirjassaan, että monologi voi sisältää dialogin piirteitä vastaanottajan ollessa läsnä ihan vain yleisönä tai kuviteltuna vastaanottajana ja toisaalta myös dialogissa monologin piirteitä, kun puhuja puhuu enemmän itselle kuin muille. (Erkkilä: 2012.)

Väittelyssä korostuu ihmisten yksin ajattelemisen. Pyrkimyksenä voi olla dialogi, mutta helposti ajaututaan puolustamaan omaa näkökantaansa ja tuovat vastarintaa kohdatessa esille aina uusia omaa näkemystään puoltavia perusteluja. Väittelyn tarkoitus on päätyä jonkun siihen osallistuvan osapuolen voittoon. Tuottamaton keskustelu ajautuu usein väittelyyn. Kuvaavaa väittelyssä on sen toinen sanamuoto debatti, jonka merkitys tarkoittaa nujertamista. Eriävien mielipiteiden esittämisen lisäksi väittelyn osapuolet pyrkivät voittamaan muita puolelleen. Ei siis kovin luovaa ja hedelmällistä. (Isaacs 2001: 59-60, Erkkilä 2012: 17.)

Keskustelun tarkoitus on saada aikaan päätöksiä ja myös sitä kautta päästä asioissa eteenpäin. Parhaimmillaan keskustelussa asiat jäsenellään pienempiin osiin joita on helpompi ymmärtää. Uusia ratkaisuja ei kuitenkaan enää etsitä vaan olemassa olevilla tosiseikoilla tullaan toimeen. Keskustelun avulla päästään tärkeisiin ja arvokkaisiin tuloksiin ja monesti tämäkin on tärkeää. Ongelmaratkaisumallina keskustelu on diskurssin lajina kuitenkin varsin rajallinen. Ihmisten taustaoletukset asioissa ovat usein varsin erilaiset ja jokainen pyrkii saamaan ongelmanratkaisusta omannäköisensä. (Isaacs 2001: 61-63.)

Dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, ymmärryksen, jota yksin ei voi saavuttaa. Dialogia voidaan pitää yhteisen totuuden löytämisenä. Dialogissa on tarkoitus yhdessä ajattelemalla luoda uusia mahdollisuuksia ja nähdä uusia vaihtoehtoja. (Isaacs 2001: 40.) Dialogin kautta vaihtoehtoja on monia ja valinta pyritään tekemään

useista vaihtoehtoista. Sen tarkoitus on oivallusten herättäminen, oivallusten, joiden seurauksena ihmisten ennakkokäsityksiä voidaan luoda uuteen uskoon. (Isaacs 2001:63.) Sydänmaanlakka (2004) määrittelee vuorovaikutuksen korkeimman muodon, dialogi toiminnassa. Se tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemista, reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista.

Dialogiin verrattuna muita diskurssin lajeja leimaa yksin ajattelu. Ei ole mahdollisuutta olla väärässä ja omaa näkemystä joudutaan jopa puolustamaan eli ei ole muita vaihtoehtoja kuin oma mielipide. Dialogissa uusi tieto taas synnytetään yhdessä. Voisi ajatella, että vain dialogi on oikea tapa kommunikoida ja keskustella. Lajeja ei kuitenkaan ole syytä laittaa paremmuusjärjestykseen, sillä kaikilla lajeilla on oma paikkansa. Kyse on siitä mitä diskurssilla halutaan saavuttaa. Joka tapauksessa on selvää, että mikäli halutaan innovoida ja pyrkiä eteenpäin, on dialogi suositeltavin vaihtoehto. (Erkkilä 2012: 18.)

### 3.2. Kommunikoinnin merkitys

Keskustellessa asioista on tavanomaista ajautua mielipiteissään vastakkaisiin asitelmiin. Tätä asetelmaa pidetään tyypillisesti oikeana tapana keskustella. Keskustelun on päädyttävä riitelyyn tai muuten se tuomitaan turhaksi. Isaacs (2001) mainitsee esimerkkinä nykyisinkin varsin tutun tavan riepotella asioita julkisissa tiedotusvälineissä. Keskustelu on harvoin kovin rakentavaa ja muistuttaa lähinnä kinastelua ja se tuntuu olevan ainoa päämäärä. Toisinaan on toki hyvä riidellä tai toisinaan on hyvä olla kohtelias. Dialogi esimerkiksi ei aina kehity suoraviivaisesti, mutta ei myöskään välttämättä katkea riitelyn vuoksi. Se muuttaa muotoaan ja jatkuu myöhemmin oikeissa uomissaan. (Isaacs 2001: 248-249.)

Puhe vaikuttaa ajatteluun. Ajatukset muuttuvat puheeksi ja kun me puhumme ajatukset ulos itsestämme, muutamme sekä itseämme ja ympäristöämme. Ja myös sanoilla on merkitystä. Kun ne on ääneen lausuttu, niitä ei voi enää vetää takaisin. Oikeassa hetkessä oikein lausutut sanat voivat muuttaa kaiken, kuten myös väärässä kohtaa lausuttu väärät sanat voivat rikkoa kaiken. Keskusteluja käydessämme voimme tehdä valinnan, ajattelemmeko yksin vai kokeilemmeko ajatella yhdessä. Muuttaessamme puhetaapamme,

muutamme samalla myös tapaamme ajatella yksilönä ja ryhmänä ja samalla voimme muuttaa ympäristöä, missä toimimme. (Isaacs 2001:295-296). Siksi sillä, miten ja mitä kommunikoimme, on merkitystä.

Dialogia tarvitaan näkemuserojen ratkaisemiseksi. Vasta tämän jälkeen voidaan saavuttaa pysyviä muutoksia. Ihmisiä ei kuitenkaan voida pakottaa ajattelemaan yhdessä. Valmiina annetut ajatuksetkin aiheuttavat luonnostaan vastarintaa. Ihmisen on itse koettava, että näkemys – ja mielipide-eroista huolimatta yhteistyö ja uuden oivaltaminen on mahdollista. Jos organisaatiossa ei päästä yhteiseen tulkintaan jostain ongelmasta, sillä voi olla lamaannuttava vaikutus ja pahimpana seurauksena passiivisuus. Tämä on esimerkki kyvyttömyydestä ajatella yhdessä. (Isaacs 2001: 310-311)

Isaacs esittää (2001) väitteen, jonka viesti on, että mikäli keskenään puhuminen ei onnistu, ei onnistu myöskään keskenään työskentely. Kirjassaan Isaacs esittää Sheinin välittämän, jonka mukaan dialogi olisi ainoita tapoja organisaation sisäisen viestinnän toimivuuden varmistamiseksi. Kyseessä on ongelmista koordinoinnissa ja kollektiivisessa ongelmanratkaisussa. Ongelmia ratkottaessa ei ole tarkoitus päästä sopimukseen riidan ratkaisusta, vaan ristiriitaa tulee myös pystyä hyödyntämään ja sen kautta oppia ja oivaltaa jotain uutta. (Isaacs 2001: 311) Tällöin ristiriidasta ja ratkaisusta on ollut jotain hyötyäkin, eikä aikaa ole haaskautunut turhaan oikeassa olemisen ratkaisemiseen.

Usein kommunikoidessa on tapana korostaa avoimuuden ilmapiiriä ja puhua suvaitsevaisuudesta. Näihin ilmapiirien rakentamiseen saatetaan laittaa organisaatioissa mittavasti energiaa, aikaa ja rahaa. Lähempi tarkastelu on kuitenkin osoittanut, että käytännössä asia ei olekaan niin yksinkertainen. Avoimella viestinnällä esimerkiksi tarkoitetaan käytännössä vain suunsa puhtaaksi puhumista ja muiden syyttelyä sen enempää omaa osuutta asioihin tarkastelematta. Aito dialogi taas rohkaisee ristiriidoista vilpittömästi puhumiseen. Yhdessä ajattelemisen ilmapiirissä luovutaan liiallisesta kaavamaisuudesta ja annetaan keskustelun kulkea vapaammin. Tämä saattaa aluksi vaikuttaa kaaokselta, mutta lopputuloksena on kuitenkin syvällisempi ja terävämpi keskustelumalli. (Isaacs 2001: 312-313.)

Tony Dunderfeldt puhuu vuorovaikutuksen kompastuskivistä. Niitä on hänen mukaansa kolme. Ensinnäkin ihminen katsoo toista helposti omien linssiensä kautta. Toisen tulee ajatella juuri niin kuin itsekin ajattelee. Toisena tulee polarisoituminen, jolloin ihminen jää jumiin omien yksipuolisten mielipiteiden ja reaktioiden taakse. Oma ilmaisu voimistuu ja toisen mielipiteen moittiminen korostuu. Ja kolmanneksi ollaan jo tilanteessa, että toisen koko olemus ja yksilöllisyys on väärin. Tässä vaiheessa keskustelu on muuttunut asioiden riitelystä henkilökohtaisuuksiin. (Dunderfeldt 1998: 41)

Hyvä johtaminen pitää sisällään runsaasti kommunikointia. Itse johtamista voidaan pitää jatkumona, jonka toinen ja paras laita pitää sisällään yhteistoiminnallisen, dialogisen ja arvostavan johtamisen ja toinen ääriä laita taas koostuu kontrollista ja ei-johtamisesta. Kun tässä kentässä liikutaan hyvästä päästä huonoon, vähenee johtajien huomiokyky työntekijöiden tarpeista, kuten myös halukkuus vastata näistä. Johtamissuhde on psykologinen vuorovaikutussuhde, jossa työntekijä odottaa hyväksyntää ja itsenäisyyden kokemusta. Kun esimies viestittää ja antaa hänellä näitä asioita, nousee työponnistuksen taso luontaisesti ja tahtomattaan hyvin korkeaksi. (Syvänen ym.2015: 55)

Dunderfeldt (1998) kannustaa ihmisiä selän takana kehumiseen. Ryhmässä keskustellessa käy monesti niin, että jostain ryhmästä puuttuvasta henkilöstä aletaan puhumaan negatiivisia asioita ja tätä kautta henkilöstä saattaa muodostua hänen tahtomattaan varsin yksipuolinen kuva. Selän takana kehumaisessa on tarkoitus ujuttaa keskusteluun mukaan havaitsemiaan positiivisia puolia henkilöstä. Vastaväitteitä ei kannata asiassa kuunnella vaan jatkaa positiivisuudella. Nämä positiivisuuden siemenet tuovat näin parjatusta henkilöstä laajemman kuvan esiin. (Dunderfeldt, 1998:96)

### 3.3. Tiimin sisäinen kommunikointi

Tiimin oppimisen kannalta dialogi on kriittisessä asemassa. Tämä siksi, että se mahdollistaa yksilön ymmärryksen yli pääsemisen ja oppimaan asioita, joita ei yksin pystyisi oppimaan. Käytännössä tiimin älykkyysosamäärä voi olla suurempi, kuin sen jäsenten



yhteenlaskettu älykkyysosamäärä. (Sydänmaanlakka 2004: 126.) Dialogi kannustaa ihmisiä yhdessä ajatteluun. Dialogi vaikuttaa myös tapaan, miten ihminen toimii yksinään ja ennen kaikkea tapaa, miten ihmiset toimivat yhdessä. (Isaacs 2001: 43)

Tiimien sujuva toiminta perustuu pitkälti kommunikointiin ja kommunikointiin liittyvästi vahvasti luottamuksen muodostuminen. Luottamuksen on todettu lisäävän uskottavaa kommunikaatiota ja myös edellyttävän tätä. (Mishra 1996: 273). Luottamusta pidetään myös verkostosuhteiden tärkeänä edellytyksenä ja on yhdistetty tuotannon joustavuuteen ja prosessijohtamiseen. Toimijoiden välisen luottamuksen puuttuessa yhteistyön aloitetta ei uskalleta tehdä ja yhteistyö uhrataan oman edun tavoittelulle, joka ei ole yhtä kannattavaa ja hedelmällistä. (Huusko 2003: 76.)

Valpolan (2012) mukaan ihmisillä on tapana testata toistemme luottamusta neljän eri muuttujan avulla. Nämä muuttujat ovat osaaminen eli saata aikaan mitä lupaat, viestinnän selkeydellä eli sanot mitä tarkoitat, sitoutumisella eli teet sen mitä olet sanonut tekeväsi ja huomaavaisuudella eli huomioit muiden mielipiteen. Tämä testaaminen on kriittinen vaihe, kun tiimiä ollaan rakentamassa ja olennainen tekijä luottamusta rakentaessa. Sisäinen luottamus määrittelee pitkälle myös sen, onnistuuko tiimin rakentuminen vai ei. (Valpola 2012: 98-103.)

Luottamuksen rakentuminen vaatii reilusti aikaa. Tämän luottamuksen arviointi tapahtuu yhteistyön kautta. Joskus asemankin kautta voi syntyä luottamusta, kuten esimerkiksi hyvän lääkärin kanssa käyty keskustelu. Toisten tuntemisen kautta opitaan työskentelemään toisen kanssa ja sitä kautta rakentuu luottamus. Uuden tiimin alkuvaihe voi olla hidas, koska muista jäsenistä ei vielä tiedetä tarpeeksi, eikä toisen luottamusta ole päästy vielä testaamaan. Ja toisaalta ei tiedetä toisen persoonallisuus tyyppistäkään mitään. (Valpola 2012: 104-106.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen perustasot: Carl J. Couchin mukaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oma toiminta suhteutetaan toisen toimintaan tiedostaen suhteen luonteen. Toisin kuin peleissä, yhteistoiminnassa ja yhteistyössä yksin toimiminen ei ole mahdollista. Vallankäytössä tämä ei enää päde. Toki valtasuhteessa molemmat osapuolet ovat

luomassa ja ylläpitämässä tuota asetelmaa. Suhteesta huolimatta molemmat osapuolet ovat luomassa tätä suhdetta vuorovaikuttamalla tai vaikenemalla. (Mönkkönen 2015:42-43)

### 3.4. Eri persoonallisuuksien välinen kommunikointi

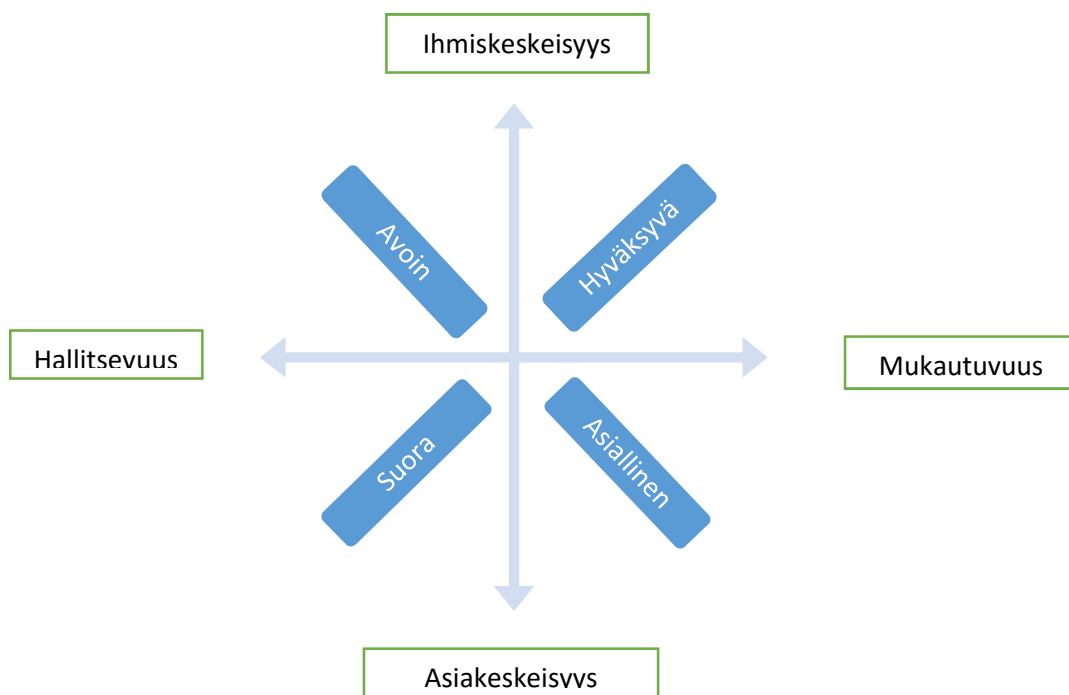
Yhdessä tiiminä toimiminen tulee väistämättä aiheuttamaan ristiriitoja. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tiimin toimiminen ei edellytä sitä, että jäsenet pitäisivät tai rakastaisivat toisiaan, vaan tarkoitus on kyetä toimimaan yhteisen tavoitteen eteen ja siirtää henkilökemia asiat sivuun. (Salminen 2013: 95.)

Keskinäisessä vuorovaikutus suhteissamme on vallallaan myyttejä. Ne ovat myyttejä siitä, mitä vuorovaikutuksen tulee olla ja mitä sen ei tule olla. Näistä myyteistä ja oletamista luopuminen edesauttaa hankalien henkilökemiaan liittyvien asioiden kohtaamista. Myyttejä ovat onnellisuusmyytti eli hyvässä työyhteisössä, perheessä tai ryhmässä ei esiinny ristiriitoja. Aikuisuuden myytti eli kaikkien tulisi toimia kuten aikuiset ja sulkea lapselliset tunteet sisälleen. Viattomuuden myytti eli ei itse omalla toiminnallaan aiheuta ongelmia. Katastrofimyytti eli vaikeudet ja ristiriidat pahenevat, jos niitä lähtee selvittämään. Asiantuntijamyytti eli minulla ei ole asiantuntijan koulutusta joten en voi tehdä asialle mitään. Myytti muuttumattomuudesta eli ihminen ei koskaan tule muuttumaan. Käytännössä mitkään näistä myyteistä eivät pidä paikkaansa vaan ne ainoastaan vaikeuttavat hyvän henkilökemian syntymistä ihmisten välille. (Dunderfeld 1998: 90-91)

Luottamuksesta ja sen rakentamisesta erilaisten ihmisten kesken on Integro Finlandin luoma Peilit<sup>TM</sup> (Ristikangas 2014). Peili jakaa käyttäytymisen näkyviin piirteisiin ja sen mukaan erilaisuudella on neljä perustyyppiä. Luottamusta rakennettaessa kukin perustyyppi haluaa vastapuolelta omanlaistaan käyttäytymistä luottamuksen synnyttämiseksi.

Peilin mukaan käyttäytymistyylit jaetaan kahden akselin mukaan ihmiskeskeisyys – asiakkeskeisyys ja hallitsevuus – mukautuvuus, jotka muodostavat nelikentän. Ominaisuuk-

sien yhdistelmää kutsutaan käyttäytymistyyleiksi: edistävä tyyli, mikä arvostaa avoimutta, määrätietoinen tyyli, mikä arvostaa suoruutta, erittelevä tyyli, mikä arvostaa asiallisuutta ja kannattava tyyli, mikä arvostaa hyväksyvää viestintätyyliä.



**Kuvio 2:** Viestintätyylit kommunikaatioluottamuksessa (Ristikangas 2014: 137).

Avoimesti viestivä henkilö pitää vapaaehtoisesta tiedon jakamisesta ja ajatusten sekä tunteiden ilmaisua. Kun viestintävastuuta siirretään muille ja tietoa aletaan pantata, avoimesti viestivä alkaa tuntemaan epäluottamuksen tunteita.

Suoran viestinnän tyylin omaava sanoo, mitä tarkoittaa. He ovat viestinnässään johdonmukaisia sekä positiivisissa että negatiivisissa asioissa. Jos muut alkavat kiertelemään tai välttelemään asioita tai sortuvat mielistelyyn, luottamus ei synny, pikemminkin päinvastoin.

Asiallisesti viestivät on hillitty ja asiallinen joka tilanteessa. Hän ei näytä juurikaan tunteitaan, koska perustaa viestintänsä vakuuttavuuden asiaperusteisuuteen ja yksityiskohdattaiseen tietoon. Heidän luottamustaan horjuttaa liioitteleminen, liikojen lupailu tai asioiden perusteeton värittely.

Hyväksyvän viestintätyylin omaava antaa tilaa muille. Hän suhtautuu muiden viestintään kärsivällisesti ja osaa kuunnella. Mikäli hän kohtaa muiden tuomitsevaa ja arvostelevaa viestintää, hänen luottamustasonsa laskee. (Ristikangas ym. 2014: 136-140.)

Kun työyhteisössä on henkilöitä enemmän kuin yksi, joutuvat törmäyskurssille väistämättä erilaiset tavat nähdä ja käsitellä asioita. Näiden syntyvien ristiriitojen hallinta ei ole helppo asia. Mutta muun muassa työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta kriittinen asia. Lisäksi ratkaisemattomilla ristiriidoilla on suoria rahallisia vaikutuksia menetetyssä työajan muodossa. Esimiehiltä saattaa kulu jopa 24-42% työajasta erilaisten ristiriitojen ratkomiseen, puhumattakaan siitä, kuinka paljon ristiriidat vaikuttavat myös muiden työyhteisön jäsenten työtehoon (Syvänen ym. 2015: 96).

Ristiriitojen taustalla olevat eri työkäyttäytymisen muodot tuovat mukanaan monenlaista asennoitumista työhön tai alentunutta sitoutumista työn tekemiseen, yhteisiin vastuisiin, työn tekemiseen osana työyhteisöä, vuorovaikutuksessa, yhteistyössä tai dialogissa. Työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta esimiesten ja johdon on tärkeää tunnistaa ihmisten työkäyttäytymistä ja päätöksentekoa ohjaavat kullekin tyypilliset piirteet. Näin syntyy yksilöllinen kokemus työn hallinnasta, joka määrää jokaiselle sopivan työponnistuksen tason jota taas muut havainnoivat heille näkyvänä käyttäytymisenä työssä. (Syvänen ym. 2015: 99.)

Hyvin monet työpaikkojen ongelmat tai ristiriidat saavat alkunsa, kun ihmiset eivät oikeasti ymmärrä, osaa arvostaa eikä hyväksyä, että työkavereilla tai esimiehellä voi olla täysin erilaiset työskentelytavat ja työkäyttäytyminen kuin itsellä. Tämä on inhimillistä, sillä ihminen odottaa tai toivoo luonnostaan, että muut käyttäytyvät samalla tavalla, kuin hän itse. Hän asettaa omat tapansa epärealistiseksi vertailukohdaksi muille ja saa aikaan tasa-

päisyyden ja ”kaikki tekevät kaikkea”- periaatteen paineen työkavereiden kesken, työyhteisöön, tiimeihin ja johtamisperiaatteisiin. Nämä odotukset heikentävät siten yksilöllisyyden ymmärtämistä, hyväksymistä ja oikeaa yksilöllistä kohtaamista. Kun toisen erilaisuutta ei oikeasti ymmärretä, syntyy odotus, että toisen pitää muuttaa käyttäytymisensä omansa kaltaiseksi, koska vain oma tapa on se ainoa oikea. Kun nämä odotukset eivät toteudu, voidaan toisen joko johtamis- tai työkäyttäytyminen kokea epäoikeudenmukaisena, epäasiallisena tai äärimmillään jopa kiusaamisena. Tämä kaikki on käytännössä turhaa, sillä loppujen lopuksi kyse on vain ihmisten yksilöllisyydestä ja erilaisuudesta. (Syvänen 2003.) Käytännössä ihmiset ovat sokeita omalle negatiiviselle käyttäytymiselleen eivätkä näe tai suostu näkemään sen vaikutusta muihin. Puhutaan ns. sokeasta pisteestä (Syvänen ym. 2015: 101).

Palautetta antaessa on hyvä muistaa, että monelle on vaikea erottaa asiaa ja henkilöä toisistaan. Kaikki arvostelu otetaan henkilökohtaisena ja koetaan itsensä epäonnistuneeksi tai asettaudutaan uhriksi. Tällöin rakentavan palautteen vastaanottaja ei saa palautteesta mitään oppia. Esittämisellä on siis merkitystä, mutta toki vastaanottajallakin on oma näkemys omasta itsestään. Asiaa ei siis kannata korostaa liikaa, sillä toista ei ole mahdollista manipuloida vasten omaa tahtoaan. Ihminen voi loukata toista vain kun palaute vahvistaa vastaanottajan omia epäilyjä itsestään. (Hageman 1991: 95)

Jotta erilaiset ihmiset haluaisivat ja ennen kaikkea osaisivat olla sopusoinnussa työpaikoilla, edellyttää dialogisuuden periaatteiden syvää ymmärtämistä ja käyttämistä työyhteisöissä. Rakentavan palautteen jälkeen pitäisi pystyä itsereflektioon eli käytännössä katsomaan itseään peiliin. Käytännössä rakentavan palautteen jälkeen saatetaan reflektion ja itsensä peilaamisen sijaan padotaan tunteita ja epäasiallista kohtelua. Suora puhe eli omien tuntemusten, positiivisten tai negatiivisten, pukeminen sanoiksi on yksi dialogisuuden vaikeimmista asioista. Toki oikeassa kohdassa puhumattomuuskin on tärkeä dialogisuustaito. Jos vaikeita asioita ei viedä asianosaisten keskinäisiin dialogeihin, alkaa ihmisten välille syntyä enemmänkin vuorovaikutusongelmia. Pitkässä juoksussa käsittelemättömät asiat ”kroonistuvat” ja niistä muodostuu välejä hiertäviä asioita ja ristiriitoja. Ja myöhemmin vanhojen asioiden korjausyritykset ovat jo paljon vaikeampia. (Syvänen ym. 2015: 104.)

### 3.5. Kommunikointi johdon ja tiimin välillä

Dialogisessa johtamisessa keskeisiä asioita ovat arvostus, tasapuolisuus, tasaveroisuus oikeudenmukaisuus ja kunnioitus. Kun näihin lisätään sosiaalinen tuki ja mahdollisuus vaikuttaa, on havaittu, että näin lisätään työhyvinvointia, jaksamista, luovuutta ja terveyttä. (Syvänen ym. 2015: 68.)

Harvard Business School pressin julkaisusarjassa kirjoittava John Baldini lainaa osuvasti yritysviestintäjohtaja Don Duffia, joka on todennut, että kommunikaation olevan johtamisen selkäranka, sillä ihmiset tarvitsevat ohjaamista ja johtajuutta, ja jos kommunikaatio ei ole johdonmukaista ei ole myöskään johtajuutta. (RDM: The Results-Driven Manager Series (2005): 105-106.)

Tehokas kommunikaatio on sekä puhumista että kuuntelemista. Älykäs johtaja osaa myös käskemisen taidon, mutta osaa käyttää tilannetajuaan ja tekee sen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Kuuntelun lisäksi on osattava tulkita myös sanatonta viestintää, ilmeitä ja eleitä. Tämä kysyy tunneälyä. (Sydänmaanlakka 2004: 125.)

Kommunikointi ei ole ainoastaan johtajien asia, vaan työntekijöiden on niin ikään hallittava kommunikaatiotaidot työtovereiden välillä sekä ylös- että alaspäin organisaatiossa. Mikäli vain johtajat puhuvat, pysyy koko muu organisaatio hiljaisena. Työryhmillä ja organisaatiolla, jotka korostavat viestinnän merkitystä vaikuttaa olevan parempi yhtenäisyyden ja tarkoituksen tunne, koska silloin ihmiset huolehtivat, että kaikki muutkin ovat asioista perillä. (RDM: The Results-Driven Manager Series (2005): 111.)

Keskusteleva johtaminen tai toiselta nimeltään kuunteleva johtaminen viittaa ruotsalaiseen toimintakulttuuriin, joka on poikkeava tapa toimia verrattuna suomalaiseen suoraviivaisempaan malliin. Ruotsalaisen mallin mukaan asioita pohditaan ja käsitellään joka kulmasta ja kaikkien mielipidettä kuunnellaan. Toisaalta tämän loputtomalta tuntuivan vatvomisen jälkeen kaikki asianosaiset ovat asiasta tietoisia ja päätöskin on samalla kypsyntä valmiiksi. Jos asia vietäisiin päätökseen johtamiskeskisesti, tekee esimies asian

esittelyn, kertomaan päätöksen ja saaman siihen kaikkien hyväksynnän ja vielä sitouttamaan kaikki tähän päätökseen. Kuuntelemalla ja keskustelemalla päätöksen hyväksymisen kynnyksen madaltuu henkilöstön keskuudessa, kun kaikki asian haarat on käsitelty ja tuotu kaikkien tietoisuuteen. Tällaisessa tilanteessa päätös on helpompi hyväksyä monesti jopa riippumatta päätettävästä asiasta. (Rope & Kettunen 2012: 163-164.)

Tehokkaimmillaan johdon viestintä on, kun viestit virtaavat molempiin suuntiin ylhäältä alas. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, mikäli halutaan, että työntekijät saadaan tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota. Tämän viestinnän tulee olla palautteellista, ideointia, ehdotuksia ja mielipide-eroja. Johdon viestintä tulee kohdata säännönmukaisesti ja usein, sillä tätä kautta työntekijät saavat kuvan siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten työntekijä istuu organisaatiokokonaisuuteen. (RDM: The Results-Driven Manager Series (2005): 114.)

Aiemmin todettiin, että luottamus on hyvän kommunikoinnin perusedellytys. Luottamus tulee esiin myös johdon ja tiimin välisessä kommunikoinnissa. Käytännössä johto määrittelee, kuinka vapaasti alaiset saavat toimia. Mikäli johdon ja työntekijöiden välinen luottamus puuttuu, työntekijätasoa ei saa johdolta itsenäistä harkintavaltaa edes omien työtehtäviensä suorittamiseen. Valvonta on hyvin tarkkaa. Kun taas luotetulla työntekijällä on laajempi toimintavapaus ja saa tätä kautta itselle osan työnantajan harkintavallasta. (Greed & Miles 1996: 22)

Viestintä johdon ja tiimien välillä tapahtuu muun muassa johtoryhmän kokouksissa. Johtoryhmän tavoitteet vaihtelevat tiedonvaihdosta menestykseen suuntautuneeseen ryhmään. Yhteistyö mielessä ajatellen johtoryhmä onnistuu, mikäli sen jäsenillä on aikaa tutustua toisiinsa ja luoda luottamusta toisiinsa. Kaikkien jäsenten on hyväksyttävä yhteinen tarkoitus ja keinot päästä sinne. Sen tulee määritellä tavoitteet ja pelisäännöt, joilla johtoryhmää ja yritystä ohjataan. Lisäksi tarvitaan vielä jatkuvaa itsearviointia siitä, kuinka johtoryhmä työskentelee ja toimii yhteistyössä ja sen on myös kyettävä parantamaan toimintaansa jatkuvasti. (Valpola 2012: 87.)

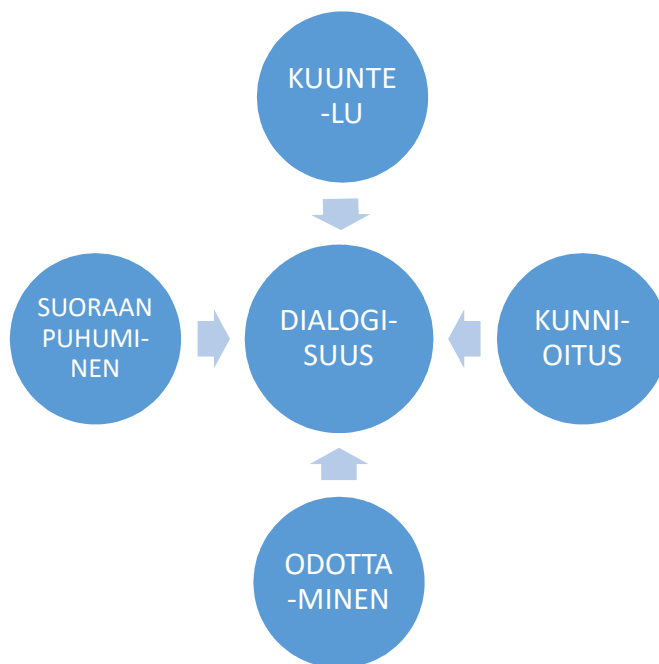
Johtoryhmässä esimerkiksi esiintyy tarkkailijoita, jotka eivät kommentoi asioita, vaan niimensä mukaan tyytyvät tarkkailemaan asioita ja tekee kaikki tulkinnat itse omassa mielessään. Mikäli tarkkailijalle syntyy ajatuksia ja mielipiteitä asioista tällaisessa tilanteessa, vaikuttaa hän hiljenemisellään johtoryhmän toimintaan. Kerroksiin jää käyttämättöä tietoa, joka vaikuttaa omalta osaltaan asioihin yhtä lailla, kun ääneen lausutut asiat. (Ristikangas ym. 2014: 36.) Dialogisessa ilmapiirissä johdon ja tiimien välinen kommunikoinnin kynnyks on matalampi. Hiljaiset ovat niin sanotusti normien orjia eivätkä koe voivansa vaikuttaa muuttamaan olemassa olevia normeja. Kyseenalaistamalla vallitseva tilanne otetaan ratkaiseva askel dialogin suuntaan. (Isaacs 2001: 280-281.)

### 3.6. Dialogi tiimin liimana

Antiikin filosofi Diogenes Laertios on todennut, että luonto on antanut ihmiselle yhden kielen, mutta kaksi korvaa, jotta voisimme kuulla kaksi kertaa enemmän kuin puhumme. Tässä vanhassa sanonnassa on hyvin kiteytetty se, mistä dialogissa on aidosti kysymys. Dialogissa on tärkeää, että puhuu ja jakaa rohkeasti ajatuksia ja mielipiteitä muiden kanssa, mutta yhtä tärkeää, jollei jopa tärkeämpää, on osata aidosti kuunnella.

Isaacs (2001) puhuu teoksessaan dialogisuuden pääperiaatteista. Hänen mukaansa dialogisuus syntyy neljästä pääperiaatteesta joita ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suoraan puhuminen. Mikäli nämä kaikki neljä periaatetta eivät ole kohtaamisessa läsnä, voidaan dialogin sijaan puhua keskustelusta. Dialogisuus tiimissä on tärkeää, koska onnistuessaan dialogi ei ole vain tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, vaan yhteinen luomisprosessi.





**Kuvio 3:** Dialogisuuden periaatteet (Isaacs 2001).

Hyvä kuuntelu vaatii huomion kiinnittämistä sekä sanoihin, että sanojen väliseen hiljaisuuteen. Kuunteleminen ei tarkoita vain sanojen kuulemistä, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Kuuntelijan on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia johtopäätöksiä hän kuulemastaan tekee ja miten hänen aiemmat kokemukset vaikuttavat johtopäätösten muodostumiseen. Oikeanlainen kuuntelu ehkäisee väärinkäsitysten ja ristiriitojen syntymistä sekä helpottaa niiden ratkaisemista. Dialogisuus tiimissä syvenee, kun osataan kuunnella yhdessä. Yhdessä kuunteleminen tarkoittaa, että asioita ei tarkastella vain omasta näkökulmasta vaan osataan huomioida myös toisen henkilön olosuhteet ja lähtökohdat. (Isaacs 2001: 98–121.)

Dialogisuus vaatii toisen henkilön kunnioittamista. Dialogin avulla osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, mikä puolestaan lisää kunnioitusta. Englannin kielen sana respect tulee latinan kielisestä sanasta respicere, joka tarkoittaa ”merkille panemista” ja ”uudelleen katsomista”. Tämän käännökseen perusteella voi päätellä, että kunnioitus syntyy toisen ihmisen sanojen merkille panemisesta ja omien näkökulmiensa uudelleen katsomisesta, jotka ovat dialogisuuden avaintekijöitä. Kunnioittaminen ei missään mielessä tarkoita samaa mieltä olemista, vaan toisen olemassaolon ja mielipiteiden hyväksymistä

sekä hänen sisällään piilevien mahdollisuuksiensa tunnistamista. Tiimin jäsenten on opittava kunnioittamaan mielipiteiden jakautumista, pyrkimättä ”korjaamaan” niitä. (Isaacs 2001: 122–143.)

Odottamisella dialogissa tarkoitetaan, että malttaa kuunnella loppuun sen mitä toisella on sanottavana ja muodostaa ja ilmaisee oman mielipiteensä vasta sen jälkeen. Odottaminen on oman varman mielipiteen muodostamisen tietoista lykkäämistä. Odottamiseen liittyy myös oman tietämättömyyden tiedostaminen ja myöntäminen, kaikesta ei tarvitse olla heti selkeää mielipidettä. Odottamalla henkilö pääsee muodostamaan laajan käsityksen asiasta joko-tai ajattelun sijaan. Vaarana on, että mikäli ei malta odottaa ja kuunnella mitä muilla on asiasta sanottavana, muodostuu ehdottoman varmoja mielipiteitä, jotka voivat muuttua päänahanpiintymiksi. Tiimeissä odottaminen tarkoittaa, että esiin nostetaan kaikkia koskevia asioita kaikkien yhteisesti mietittäväksi. Kollektiivinen odottaminen vaikuttaa siten, että tiimin jäsenet näkevät, että on olemassa vaihtoehtoja eivätkä enää tyydy vain yhteen näkemykseen. Kollektiivisessa odottamisessa tiimin tehtävänä on tehdä kysymyksiä eikä vastata niihin. (Isaacs 2001: 144–166.)

Suoraan puhuminen on kenties aidon dialogisuuden haasteellisin tehtävä. Suoraan puhuminen vaatii päättäväisyyttä ja itseluottamusta; uskoa siihen, että omilla ajatuksilla on arvoa ja merkitystä. Jotta voi oppia puhumaan suoraan, pitää oppia vaikenemaan ja kuuntelemaan. Työelämässä annetaan usein hyvin ristiriitaista viestiä suoraan puhumisesta. Toisaalta kannustetaan ilmaisemaan omat ajatuksensa ja ideansa, mutta toisaalta taas odotetaan ruodussa pysymistä ja auktoriteettien kunnioittamista. Dialogisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet voivat ilmaista sen mitä he oikeasti asiasta ajattelevat, eikä vain sen mitä mieltä heidän odotetaan olevan. Kun kaikki tiimin jäsenet puhuvat suoraan syntyy sen tuloksena yhteinen jaettu tarina eli käsitelty asia saa uudenlaisen merkityksen ja yhteisymmärryksen. (Isaacs 2001: 167–182.)

Syvänen ym. (2015) ovat tehneet tutkimuksen dialogisesta johtamisesta ja sen yhtenä havaintona oli se, että ristiriitojen hallinta koettiin yhdeksi suurimmista ja kuormittavimmista työnantajavastuista. Toiveena ja tarpeena tutkimuksessa esitettiin mahdollisuus asi-

oiden jakamiseen, niistä keskusteluun ja reflektointiin ja työnohjauksen saanti. Tukea kättiin ennen kaikkea omalta esimieheltä. Esimiehen tuen puute ja riittämättömyys on tutkimuksen mukaan keskeisimpiä kehittämishaasteita usean esimiehen kohdalla. Tutkijat totesivat dialogisen johtamistavan tarjoavan esimiehille työkalut ristiriitojen hallintaan ja myös näiden tilanteiden ennaltaehkäisyyn. Ristiriitatilanteissa dialogisuustaidot ovat kovassa testissä ja erityisesti työnantajan edustajien olisi syytä hallita dialogisuuden periaatteet. (Syvänen ym. 2015: 96-97.)

Näkökulman siirtäminen yhteisön dialogiksi eli ryhmän osapuolten tarinat nähdään sosiaalisesti rakennettuina eli tästä syystä myös eri näkökulmat pääsevät esiin. Edellytyksenä on, että kaikkien äänet pääsevät kuuluviin ja kaikki näkökannat, jopa kaikkein oudoimmatkin pääsevät kuuluviin eikä mitään jätetä huomiotta. Näitä kutsutaan muutoksen resursseiksi. Haastavimpia tilanteita ovat ne, missä arvot ja periaatteet törmäävät toisiinsa. Mönkkösen lainaamien McNamee ja Gerger näkevät nämäkin tilanteet yhteistyön mahdollisuutena. (Mönkkönen 2015: 46-47)

Jokainen erilainen ääni nähdään omassa erilaisuudessaan verkoston, tässä tapauksessa tiimin voimavarana sen sijaan, että ne pyrittäisiin vaientamaan. Dialogisessa vuorovaikutuksessa on tärkeää saattaa erilaiset asiat sisäisesti yhteen, saattamalla ne merkityssuhteeseen. (Mönkkönen 2015: 47) Mönkkösen mukaan dialogisesta vuorovaikutuksesta puhuttaessa on tärkeää esittää kysymys siitä, minkälaiset edellytykset sille luodaan. Lähtökohteisesti tiimipalaverit, verkostopalaverit ja johtoryhmät ovat paikkoja, missä yhteisöjen dialogisuutta on pyritty edistämään. Tämä voi kuitenkin toteutua vain ajatuksen tasolla tai paperilla. Asetelma on vain näennäinen ja dialogi on vain sana. Sisällä toimitaan kuten aina ennenkin ja ylläpidetään vanhoja valta – asetelmia ja tapoja toimia. Tähän tilanteeseen myös Mönkkönen on törmännyt omassa väitöskirjassaan.

#### 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lähestyä tiimityötä ja kommunikointia tiimityölähtöisesti ja selvittää, minkälainen merkitys dialogilla on johtoryhmätyöskentelyssä ja kuinka dialogi ja kommunikointi koetaan johtoryhmässä. Tarkoituksena on selvittää, mikä on dialogin taso. Miten dialogin taso vaikuttaa asioiden tekemiseen, eteenpäin viemiseen ja miten dialogi näyttäytyy johtoryhmän kokouksissa. Tavoitteena on saada kokonais käsitys yksittäisen yrityksen johtoryhmän kokemuksen tarkastelun kautta siitä, miten dialogia esiintyy ja kuinka se koetaan. Tavoitteen toteutumiseksi haetaan vastauksia tutkimuskysymyksen kautta:

Mikä on dialogin merkitys tiimityölle?

- a. Onko kommunikointi tiimissä dialogista vai muun kaltaista viestintää?
- b. Miten kommunikointi vaikuttaa tiimin toimivuuteen?

Vastaukset kysymyksiin etsitään johtoryhmän jäsenten kokemusten kautta kysymällä, kuinka jäsenet asian kokevat. Tätä näkemystä peilataan aiheiden teoreettista taustaa vasten ja aiempien tutkimustulosten valossa saatuihin tuloksiin ja näkemyksiin. Tavoitteena on muodostaa näkemys siitä, koetaanko oikealla kommunikointitavalla olevan merkitystä asioiden toimivuuden kannalta. Onko tiimin jäsenillä, työntekijöillä mielikuvaa ja ajatusta siitä, kuinka asiat ovat tai voisivat olla. Kuinka jokainen jäsen omassa roolissaan kokee tilanteen ja tilanteesta syntyvän lopputuloksen. Asioiden kokeminen ja toimintamallin merkitys kuitenkin oletettavasti vaihtelee erityyppisten ihmisten kesken.

Onko nykyinen toimintamalli hyvä vai onko siinä jäsenten mielestä parantamisen varaa. Johtaako nykyinen toimintamalli haluttuun lopputulokseen ja onko kaikilla johtoryhmässä toimivilla yleensäkin käsitystä siitä, mikä on koko johtoryhmäajattelumallin tarkoitus. Se mikä katsotaan olevan yrityksen strategia, ei välttämättä ole kaikille selvä. Tämäkin on viestinnällinen ongelma. Onko johtoryhmän jäsenillä se näkemys, että johtoryhmässä on kyse tiimistä ja tiimityöskentelystä.

Hypoteesina on, että dialogilla ja tiimityön toimivuudella on suora keskinäinen riippuvuus. Toisaalta itselläni tutkijana on myös tietynlainen olettamus asioiden nykytilanteesta. Tarkoitus on siis myös näiden kahden hypoteesin tutkiminen ja mahdollinen vahvistaminen tai kumoaminen. Asiat voivat helposti näyttäytyä eri valossa erityyppisille ihmisille. Itse edustan oman laista ihmistyyppejä omilla oletuksillani ja odotuksilla varusteltuna. Onko olemassa oikeaa ja väärää tapaa katsoa asioita? Voi olla, että on vain erilaisia tapoja tarkastella asioita. Toisaalta kuitenkin on tärkeintä, että asiat toimivat ja että asiat toimivat kaikkien yhteisesti ymmärtämillä tavoilla ja myös niin, että nämä tavat ovat hyväksytyjä. Muuten voisi kuvitella, että asioiden tekeminen tädestä sydäimestä on vaikeaa, jos asioiden merkitystä ja tarkoitusta ei ole sisäistänyt siten, kun ne on yrityksen ja johdon näkökulmasta tarkoitus ymmärtää.

#### 4.1. Tutkimusmenetelmän ja -prosessin kuvaus

Halusin tässä tutkimuksessa selvittää sitä, millaisena eri johtoryhmätoiminnassa mukana olevat henkilöt näkevät oman ja organisaationsa roolin johtoryhmätyöskentelyssä. Millaisia heidän kokemuksensa ovat johtoryhmätyöstä ja sen merkityksestä yrityksen johtamisen välineenä? Koska olin kiinnostunut haastateltavien henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista, valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena ihminen kokee ja kuvaa ympäristöänsä ja millaisen merkityksen hän toiminnalleen antaa (Vilkkä 2005: 97).

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelu voi olla strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Nämä haastattelumenetelmät eroavat toisistaan lähinnä siinä, miten tarkkaan niiden kysymykset ja kulku ovat etukäteen suunniteltu. Katsoin teema-haastattelun soveltuvan parhaiten tutkimukseni tarpeisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 207–210; Vilkkä 2005: 100–104.)

Teemahaastattelu voidaan määritellä puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka kysymysten sisältö, muoto ja järjestys

vaihtelisivatkin. Teemahaastattelussa haastattelutilanne etenee tiettyjen tutkimukseen valittujen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 48.) Haastattelukysymyksiä laadittaessa tulee huomioida, että valittujen teema-alueiden tulee olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä, vaan laaditaan teema-alueuuttelo. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66–67.)

Teema-alueita määrittäessäni käytin omaa harkintaani ja havaintojani, joita olen tehnyt johtoryhmän jäsenenä. Tämän pohjalta päätin teema-alueet (liite 1.), joiden avulla synnyisi käsitys siitä, millaisena eri henkilöt näkevät johtoryhmätyön tarpeen, nykytilanteen, oman roolinsa sekä mahdollisuutensa ja halukkuutensa vaikuttaa työskentelyyn. Minun tutkimuksessani oli kolme teemaa, jotka muotoilin kolmeksi kysymykseksi. 1. Miten koet johtoryhmän toiminnan ajatellen tiimityötä? Millaisena näette dialogin merkityksen johtoryhmän toiminnan kannalta? Millaisena näet johtoryhmän roolin yrityksen johtamisen välineenä?

Teemahaastattelussa avoin kysymysjärjestys ja -rakenne antavat sekä haastattelijalle että haastateltavalle mahdollisuuden vaikuttaa käsiteltäviin kysymyksiin, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa tutkittaville esitettyjen haastattelukysymysten muoto ja järjestys on ennalta suunniteltu (Hirsjärvi & Hurme 2004: 48). Vaikka olin laatinut ja toimittanut haastateltaville haastattelun kysymykset etukäteen, kerroin heille haastattelujen alussa, että he saavat käsitellä aiheita haluamassaan järjestyksessä, eikä heidän tarvitse vastata suoraan kysymyksiin, vaan että etenemme haastattelussa keskustellen.

Teemahaastattelussa haastattelutilanne on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, jossa yhteisen kielen löytäminen heidän välillä on tärkeää. Vuorovaikutustilanteessa on mahdollista havaita ihmisten tulkintoja eri asioista. Haastattelija pyrkii saamaan selville, mitä merkityksiä ihmiset antavat asioille. Haastattelutilanteessa yhteinen kieli vähentää virheitä ja edistää syvällisempää tiedon saantia. (Hirsjärvi ym. 2000:

49–53.) Koska haastateltavillani toimivat erilaisissa rooleissa työ yhteisössä, asetti se myös haasteita yhteisen kielen löytämiselle. Lisäksi haastattelun aihe ei ollut haastateltaville välttämättä tuttu, ainakaan käsitteet tiimi ja dialogi.

Tärkeänä tutkimusmenetelmän valintakriteerinä näin teemahaastattelun mahdolliset emansipatoriset vaikutukset. Emansipatorisuus tutkimuksen tavoitteena antaa mahdollisuuden siihen, että haastateltavalle jää puhuessaan intuitiivinen tunne, että hänen ymmärryksensä on tutkittavasta asiasta tutkimushaastattelun aikana lisääntynyt. Näin haastattelu ei ole vain tiedon hankkimisen väline, vaan myös haastateltava saa haastattelun tuotoksena itselleen uusia ajattelu- ja toimintatapoja. (Vilka 2005: 103.)

Valitsin haastateltavani siten, että tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto (haastateltavien) valinta on usein harkinnanvaraista ja valinnat perustuvat ennen tutkimusaineiston keräämistä päätettyjen valintakriteerien perusteella (Vilka 2005: 126–127).

Haastateltavia valitessani kiinnitin huomiota siihen, että saisin mahdollisimman kattavan otoksen yrityksen toimintaan vaikuttavista tahoista. Kuitenkin siten, että valitsin johtoryhmän jäsenistä kunkin osa-alueen päävastuullisen henkilön, jotta saisin parhaan käsityksen siitä, miten kunkin osa-alueen ylin päättävä taho kokee johtoryhmän tiiminä ja dialogin johtoryhmän sisällä. Lisäksi se seikka, että osa-alueen ylin päättävä taho on yrityksessä myös automaattisesti johtoryhmän jäsen, vaikutti siihen, että kyseiset henkilöt päätyivät haastateltavaksi kyseltävien joukkoon.

Otin yhteyttä kaikkiin haastateltavaan sähköpostitse ja puhelimella helmi-maaliskuussa 2016 ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Kaikki, joilta kysyin haastatteluun lupaa, suostuivat antamaan haastattelun.

Haastatteluun suostuneiden kanssa sovin haastattelu ajan puhelimitse heidän halumaansa paikkaan. Sovittuamme haastatteluajan lähetin heille sähköpostilla tiedoksi haastattelun tema-alueet, jotta he voivat tutustua niihin etukäteen. Haastattelut suoritin hel-

mikuussa ja maaliskuussa 2016. Haastattelut vaihtelivat kestoaltaan 17 minuutista 22 minuuttiin saakka. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että haastattelu aika vaihtelee haastateltavien välillä. Haastatteluja tehdessäni havaitsin, että haastattelijan tulee varautua sekä puheliaisiin että niukkasanaisiin haastateltaviin. (Hirsijärvi ym. 2009: 211.)

Haastateltavista yksi edusti myynnin johtoa, yksi ostotoiminnan johtoa, yksi aluetason projektijohtoa ja kaksi projektijohtoa. Halusin selvittää, millaisena he näkevät roolinsa johtoryhmän jäsenenä? Kokevatko he johtoryhmätyöskentelyn tärkeänä? Toimiiko johtoryhmä kuten tiimi? Onko heillä mahdollisuutta vaikuttaa asioihin tai keskustelun kulkuun? Onko johtoryhmässä käytävä keskustelu dialogista vai jotain muuta?

Johtoryhmän roolista yrityksen johtamisen välineenä on monta eri mielipidettä. Johtoryhmä voi olla johtamisen väline tai sitten se voi olla ylimmän johdon eli hallituksen tahdon toteuttaja tai tahdon ohjausryhmä. Sen vuoksi olinkin kiinnostunut saamaan tietooni haastateltavan yhtiön johtoryhmän mielipiteen omasta roolistaan tässä kohtaa. Tämän vuoksi valitsin haastateltavaksi juuri ydinjohtoryhmän jäseniä, koska he edustavat kukin omaa osaamishaaraansa. Lisäksi halusin selvittää, kokevatko he, että ovat osa tiimiä, juurikin siitä syystä, että he kaikki edustavat omaa erityisosaamista, perusajatuksena, että kukaan yksittäinen johtoryhmän eli tiimin jäsen ei yksin kykene pyörittämään toimintaa, mutta jäsenet yhdessä tiiminä kykenevät.

Haastatteluissa käytin nauhuria haastateltavien luvalla. Käytin haastatteluissa digitaalista nauhuria, mikä mahdollisti haastattelujen tallentamisen tiedostona tietokoneelle ja sen uudelleen kuuntelemisen tarvittaessa. Haastattelun nauhoittaminen säilyttää keskustelusta olennaiset seikat kuten haastateltavan sanatarkan puheen ja äänenkäytön ja myös mahdollisen tunnelatauksen. Pidin tärkeänä, että haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman luonteva ja vapaa keskustelu ja sitä helpottaakseni olin opetellut haastattelun tema-alueet ulkoa: siten vältyttiin turhalta papereiden selailulta. (Hirsijärvi ym. 2000: 92.)



Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut mahdollisimman pian, viimeistään parin päivän kuluttua haastattelusta. Litterointi tarkoittaa haastattelun purkamista äänitteeltä kirjalliseen muotoon. Litteroinnin voi tehdä erilaisilla tarkkuustasoilla. Sen voi tehdä sanasta sanaan litterointina, jolloin puhe litteroidaan jokaista sanaa ja äännähdystä myöten. Litteroinnin voi tehdä myös yleiskielen litterointina, jolloin ilmaisu muutetaan kieliopillisesti oikeaksi ja murreilmaisut korjataan yleiskielelle. Äännähdyksiä ei litteroida. Kolmas tapa on propositiotason litterointi, jossa litterointi noudattelee haastateltavan puheen (litteroijan tulkitsemia) ajatussisältöjä. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 138; Kamppinen 1995: 49; Vilkka 2005: 115–116; Hirsjärvi ym. 2009: 222.) Litteroinnin suoritin sanatarkkuudella kuitenkin siten, että jätin pois sanojen peräkkäisiä toistoja, jotka johtuivat haastateltavan pohdinnasta. Pitkät ajatustauot merkitsin, koska ne mielestäni kuvasivat käsiteltävän asian vaikeutta ja moninaisuutta.

Litteroinnin jälkeen jäsensin aineiston teemahaastattelun teema-alueiden mukaisesti: tiimit, dialogi ja johtoryhmän rooli yrityksen johtamisen välineenä. Jaettuani aineiston teema-alueisiin jaoin aineiston vielä alakysymysten mukaisesti. Tämän jaottelun mukaisesti olen myös esittänyt tutkimustulokset. Alakysymyksiin perustuvan jaottelun jälkeen etsin haastateltavien vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia

Tutkimustulokset olen esitellyt siten, että kaikki teksti pohjautuu haastateltavien mielipiteisiin ja sanoihin. Tekstissä olen käyttänyt sanoja usea ja moni kuvaamaan sitä, että haastattemistani henkilöistä vähintään kolme on ollut kyseistä mieltä. Mikäli vain yksi henkilö on jostain esittämästäni asiasta maininnut, olen sen myös selkeästi ilmaissut. Johtopäätöksissä ilmaisen myös omia mielipiteitäni.

#### 4.2. Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on analyysitapa, joka soveltuu kaikkien kvalitatiivisesti tehtyjen tutkimusten analysointiin. Se voidaan nähdä paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Laajasti ajateltuna sisällönanalyysi nähdään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen aineistojen analyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 93.)

Sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöistä (induktiivista) tai teorialähtöistä (deduktiivista). Aineistolähtöisessä analyysissä lähdetään liikkeelle aineistoista eikä aiemmista havainnoista, tiedoista tai teorioista. Aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova. Aineiston ryhmittelyn ja analyysin avulla pyritään tulokseen, jonka avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 110–115.)

Teorialähtöinen analyysitapa nojaa jonkun auktoriteetin teorioihin, malleihin ja ajatteluuun. Aiemmat teoriat ja tutkimukset ohjaavat käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa tutkittavien merkitysmaailmaa ja sen ensisijaisena tavoitteena on tutkittavien avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 116–117.)

Tässä tutkimuksessa käytin teorialähtöistä analyysia. Ennen haastattelujen tekemistä olin teorioiden ja tutkimusta avulla perehtynyt tutkimukseni keskeisiin käsitteisiin kuten tiimin, dialogin ja kommunikoinnin määrittämiseen. Aiemmalla tutkimuksella ja teorioilla oli merkittävä rooli myös teemahaastattelun aihepiirien ja teemojen valinnoissa.

#### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimuksien luotettavuutta tulisi arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta määrittävät sen reliabelius (toistettavuus) ja validius (pätevyys). Termit ovat alun perin olleet käytössä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osaltaan sen vuoksi niiden käyttö on koettu kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla melko hankalaksi. Tutkimuksen luotettavuus tulee kuitenkin osittaa, vaikka kyseisiä termejä ei haluttaisikaan käyttää. (Hirsjärvi ym. 2009: 231–232.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan laadullista kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset ja satunnaiset tekijät. Oleellista on, että tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä asiasta. (Hirsjärvi ym. 2009: 232; Vilka 2005: 158.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luetettavuutta lisää tutkijan tekemä tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan tulee kuvata ja perustella tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten lopullisiin ratkaisuihin päädyttiin. Koska luetettavuuden arviointi perustuu laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin ovat tutkijan rehellisyys ja avoimuus ratkaisevia tekijöitä. (Vilka 2005: 158–159.) Olen tässä tutkimuksessa perustellut valintojani niin johdannossa, jossa olen kertonut tutkimuksen rajauksista ja teoriavalinnoista, kuin kuvatesani mahdollisimman tarkkaan tutkimusprosessin.

Kvalitatiivista tutkimusta ei voi käytännössä koskaan toistaa sellaisenaan. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä päätyä samaan tulkintaan kuin tutkimuksen tekijä, jotta tutkimuksella voidaan katsoa olevan merkitystä. Myös teoreettisen toistettavuuden periaate on tärkeää. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen lukijan on päädyttävä perehtyessään tutkimustekstiin, samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tämä edellyttää tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla. (Vilka 2005: 160.)

#### 4.4. Tutkimuksen tulokset

##### 4.4.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa toimii kotimaisessa omistuksessa ole putkistoja valmistava yritys. Yrityksellä on toimipisteitä neljä ympäri Suomea. Yksiköitä on kaikkiaan 5, yhdessä toimipisteessä on kaksi yksikköä. Henkilökuntaa yrityksessä on kaikkiaan noin 120, joista toimihenkilöitä 30 ja työntekijöitä 90. Työntekijöiden määrä vaihtelee, sillä asiakkaille toteutettavat toimeksiannot ovat projektiluonteisia, joten välillä työntekijöitä on enemmänkin kuin mitä virallisesti ilmoitetaan. Virallinen luku on keskimääräinen luku tilikauden aikana yrityksessä työskentelevistä työntekijöistä. Yhtiö on tytäryhtiö suhteessa suurempaan konserniin ja konsernin muut yritykset toimivat saman alan valmistavissa toiminnoissa.

Yhtiön toimintaa johtaa hallitus, jonka muodostaa kolme henkilöä. Yhtiön hallituksen puheenjohtaja toimii tällä hetkellä myös johtoryhmän puheenjohtajana sekä koko konsernin toimitusjohtajana. Hallitus näyttää suunnan, mihin yhtiön on mentävä ja hallitus käyttää toimeenpanevana elimenä yhtiön johtoryhmää. Johtoryhmät on jaettu ydinjohtoryhmään ja isoon johtoryhmään. Ydinjohtoryhmään kuuluu viisi henkeä, myynti-, osto-, talous- ja projektipäällikkö sekä toimitusjohtaja. Isoon johtoryhmään kuuluu edellisten lisäksi vielä alueyksiköiden päälliköt. Pieni johtoryhmä kokoontuu kerran kuussa ja joka toinen kuukausi kokouksessa on mukana aluepäälliköt, jolloin kokous on nimeltään iso johtoryhmä.

#### 4.4.2. Haastateltavien taustat

Ensimmäinen haastateltava (H1) on 27 vuotias mies, joka on koulutukseltaan tuotantotalouden insinööri. Hänen tehtävänimikkeensä on aluepäällikkö, joka vastaa alueensa toiminnasta sekä projektien johtamisesta. Projektien johtaminen tapahtuu projektipäälliköiden ja työnjohtajien johtamisen kautta sekä suoraan projektien johtamisen kautta.

Toinen haastateltava (H2) on 47 vuotias mies ja on koulutukseltaan insinööri. Hänen tehtävänimikkeensä on aluepäällikkö. Hänen vastuullaan on oman alueensa toiminnan lisäksi projektinjohto. Hän johtaa isompia yksittäisiä projekteja projektipäälliköiden ja työnjohtajien kautta.

Kolmas haastateltava (H3) on 57 vuotias mies, koulutukseltaan koneinsinööri. Hänen tehtävänimikkeensä on myyntijohtaja ja varatoimitusjohtaja. Hän vastaa yhtiön pääasiallisesta uusmyynnistä ja varatoimitusjohtajana omaa myös hallinnollista vastuuta henkilöstöasioissa ja yhtiön juoksevien asioiden hoidossa.

Neljäs haastateltava (H4) on 57 vuotias mies, koulutukseltaan insinööri. Hänen tehtävänimikkeensä on aluejohtaja. Hän vastaa aluepäälliköiden johtamisesta ja toimii aluepäälliköiden tukena eri projektinjohtajissa haasteissa, kuten sopimusasioissa ja asiakkaiden kanssa asioinnissa esiintyvissä moninaisissa asioissa.

Viides haastateltava (H5) on 59 vuotias mies, koulutukseltaan konemestari. Hänen tehtävännimikkeensä on ostopäällikkö. Hän vastaa yrityksen kaikista yli tuhannen euron suuruisista hankinnoista kaikille käynnissä oleville projekteille ja kyselee tarjouksia tavaraeristä tarjouslaskennan tueksi.

#### 4.4.3. Johtoryhmä tiimijattelun kannalta

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli johtoryhmän toiminnan rakenteen ja toimintamallin peilaaminen tiimijatteluun. Taustalla on oletus, että koska johtoryhmän jäseninä toimivat yhtiön toimintojen eri sektoreiden esimiesasemassa olevat henkilöt, muodostuisi johtoryhmästä täten saumattomasti yhdessä toimiva tiimi, jonka jäsenet ominen erityisine ominaisuuksineen, täydentäisivät toinen toistensa ominaisuuksia.

Haastateltavista suurin osa koki, että kohdeorganisaation johtoryhmätoiminta ei muistuta tiimin kaltaista toimintaa. Johtoryhmä on kyllä foorumina paikka, missä asioista keskustellaan jonkin verran, mutta johtoryhmä itsessään ei toimi kuten tiimi, vaikka rakenteeltaan se onkin tiimin kaltainen. Johtoryhmän jäsenet ovat sitoutuneet kukin omaan työhönsä, mutta välttämättä yhteisen päämäärän ja toistensa täydentämisen kannalta työskentelyä ei nähdä. Silloin kun johtoryhmässä on yhteinen halu luottamuksen rakentamiseen, näkyy tämä soraan koko tiimin tekemisessä (Ristikangas ym. 2014: 132).

Esimerkiksi oppivassa organisaatiossa sitoutuneet ja kehityskykyiset yksilöt muodostavat itseohjautuvia tiimeiksi kutsuttavia pienryhmiä. Jäsenet ovat yhteisvastuussa omasta työstään, osaavat hyötyä toistensa erilaisuudesta ja toimivat toistensa tukena henkilökohteisessa kasvussa. Toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt ja päämäärät, ja ennen kaikkea kaikki jäsenet ovat täysin sitoutuneet tähän toimintaan. (Taipale 2004: 30.)

*H3: ”No kyllä johtoryhmä meillä johtoryhmä nyt enemmän toimii tällaisena ryhmänä kuin tiiminä. joukko yksilöitä jotka sinällänsä keskustelee ja on vuorovaikutuksessa keskenään, mutta ei oikeasti tehdä töitä niin, että ne täydentäis toinen toistansa tavallansa niin sanotusti. Että työskentelis varsinaisesti kuitenkin sen yhteisen tavoitteen eteen.”*

Tähän voikin todeta, että merkittävimpänä johtoryhmän potentiaalin hajottajana voidaan pitää yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisen puutetta (Ristikangas ym. 2014: 127).

Toisaalta myös se, että johtoryhmä olisi päätöskykyinen, herätti mielipiteitä. Johtoryhmää ei välttämättä pidetty paikkana, missä päätöksiä saadaan aikaan tai yleensäkään tehdään päätöksiä. Kokemuksena oli, että asiat ovat jo pitkälle valmisteltuja, ennen kuin ne tuodaan johtoryhmään esiteltäviksi. Päätöksentekovastuu on jossain muualla kuin johtoryhmässä ja johtoryhmän tehtävä on todeta monia jo tehtyjä päätöksiä. Käytännössä voisi ajatella, että johtoryhmä kantaa ja ottaa vastuun asioista ja päätöksistä, joita se ei itse ole tehnyt. Leimaa asiat omikseen hyväksymällä ne johtoryhmän käsittelyssä. Tässä mielessä siis toiminta ei myöskään vastaa varsinaista tiimityöskentelyä. Asioita ei saateta yhteen pohdittavaksi eri näkökannoilta vaan ne lähinnä esitellään kunkin toiminnon kannalta valmistellulla tavalla.

*H1: ”Hyvin vapaasti siinä johtoryhmässähän jäsenet asiat pystyy keskustelemaan niistä asioista ja tota, mutta taas toisaalta sen johtoryhmän niin kuin semmonen päätöksentekokyky on ehkä joskus hidasta tai kaikkia asioita ei ole niin hyvin pureskeltu tai asioita tuodaan sinne pureskeltavaksi vaan että näin ja näin ja näin nämä hommat tehdään”*

*H4: ”Johtoryhmä toimii enemmän ryhmänä kuin tiiminä. sen takia että, meillä jos hallitus on se tiimi...se asettaa ne rajat missä toimitaan rajattu toimintaa ja jos johtoryhmässä on hallituksen jäseniä ja ne antaa liiaksi suuntaa viivat sen suuntaisesti mitä hallitus haluaa toimia ja määrää ne suunnat”*

Kokemus on, että johtoryhmästä on muodostunut paikka, missä tiedotetaan asioita ja raportoidaan menneitä tapahtumia, kun että asioita katsottaisiin tulevaisuus mielessä pitäen. Raportointipalaverina johtoryhmän työskentelyä leimaa siten myös kiire asioiden läpikäymiseen, tiettyä agenda tulee noudattaa, jotta kaikki perinteiset asiat saadaan käsiteltyä. Toki palaverin aikatauluttamisella ja ajankäyttöä kontrolloimalla pystytään pitämään aikataulu paremmin aisoissa, mutta haastattelun antama viesti on, että keskustelu ja kokousilmapiiri kärsii liiallisesta aikatauluun sitomisesta. Toisaalta haastateltavien joukossa on henkilöitä, jotka eivät tätä asiaa näe haittana ja pitävät johtoryhmätoimintaa tiimityöskentelyn kaltaisena.

Salminen (2013) toteaa kirjassaan, että huipputiimin kokoontumiset ovat tehokkaita. Suurin osa yhteistyöstä tapahtuu kokoustilanteissa ja huonosti suunnitellut kokoukset ovat yleinen huolenaihe. Kokoukset ovat kehittämistilaisuuden sijaan lähinnä turhauttavia aikaa vieviä ja motivaatiota syöviä istuntoja. Siksi kokouksiin on tärkeä sopia yhteiset pelisäännöt.

*H4: ”Koko johtoryhmän toimintahan on vain raportointia, ei päätöksiä. Minun mielestä johtoryhmä meillä on pelkästään raportointipalaveri. Päätökset tehdään muualla ja suurin osa johtoryhmän jäsenistä ei edes henkisesti ota osaa johtoryhmän palaveriin.”*

*H4: ”Mieluummin tiimi kuin tota..., johtoryhmän tehtävä on minun mielestä tehdä päätöksiä. Päätökset tehdään yhdessä ja niin edelleen ja tällä hetkellä kerrotaan miten viime kuukausi meni ja kaikilla tai tietyillä henkilöillä on hirveä kiire siinä ja että jos joku alkaa jotain siinä kertomaan, niin sitten tulee kiire, että mennään seuraavaan asiaan.”*

Syynä epäselvyyksiin voi olla se, että tarkkaa kuvaa johtoryhmän tarkoituksesta ei ole määritelty. Johtoryhmän kokouksen tarkoitus voi olla tiedottaa, kehittää, päättää tai ohjata ja seurata. Tärkeää kuitenkin on, että kokouksen tarkoitus on ilmaistu esimerkiksi kokouskutsussa. Otsikointia tarkemman kokousagendan ilmaiseminen kannustaa valmistautumaan kokoukseen paremmin, sen sijaan, että paikalle tullaan vain kuuntelemaan ja tietoa saamaan. Mikäli kokoukseen osallistuvilla on eri käsitys kokouksen kulusta, tulee itse kokouksessa helposti esiin ristiriitoja ja kokouksen etenemisestä katkonaista. Jotkut odottavat koko kokouksen ajan itselle hyödyllistä tietoa, toiset taas pyrkivät jatkuvasti kehittelemään uusia asioita, ja joillekin kokous on paikka missä asioista päätetään, eikä ideoita. Kokous tulisi siitä syystä vaiheistaa, jotta jokaisella olisi mielessään sama lopputulos kokouksen päätteeksi. Tämä helpottaisi yhteistyötä ja antaisi tilaa erilaisten ihmisten eri vahuuksille. Kokouksen tuloksiin on myös sitouduttava, sillä ilman sitä tieto kokouksesta siellä tulevien tietojen tarvitsijoille ei liiku eikä asioille tapahdu mitään kokousten välissä ellei puheenjohtaja ei patista tekemään asioille jotain. (Valpola 2012: 85.)

Johtoryhmän kokoonpanoa pidettiin yleisesti tarpeeksi kattavana, jotta asioita saadaan hoidetuksi. Yhtiön olennaiset toiminnot ovat tässä edustettuna. Yrityksen yksi kriittisistä tulokseen ja siihen, että työt jatkuvat tulevaisuudessakin, vaikuttavista tekijöistä on työn

laatu ja sen seuraaminen. Laadusta vastaavan henkilön puuttuminen johtoryhmän vahvuudesta oli ainut, mikä katsottiin pieneksi puutteeksi, jos ajatellaan asiaa tiimien kannalta ja että kaikki kriittiset osa-alueet olisivat edustettuina.

Johtoryhmän oikea toiminta rakentuu oikealla tavalla toimivista ihmisistä. Hyvää johtoryhmää rakennettaessa toiveena on, että valitaan sopivat jäsenet ja realistisena tavoitteen on, että nykyiset jäsenet voisivat kehittää toimintamallejaan. Toisaalta itse rooli on kyöksissä vuorovaikutukseen. Se on tilannesidonnainen ja vaihtelee siis riippuen siitä, kenen kanssa ollaan milloinkin tekemisissä. (Ristikangas ym. 2014: 212-214)

*H1: ”Mutta kyllä siinä tällä hetkellä on jokaiselta alueelta oma henkilönsä ja sitten talous ja hankinta edustettuna, että aika laaja kattaus niin kuin sinänsä on.”*

*H2: ”On, on, on se. siinähan on kaikki aluepäälliköt, toimitusjohtaja, talouspäälliköt, materiaalia ostava hankkiva. Siellä on kaikki edustettuna. Kuinkas sitten laadun näkökulma puuttuu siitä, se tulee toista kautta, mutta tällä hetkellähan laatuhan ei ole siellä edustettuna.”*

Edellytykset tiimimäiselle toiminnalle kokoonpanon puolesta ovat siis olemassa. Tulevaisuuteen katsominen on kuitenkin yhtiön kuin yhtiön toiminnan yksi suurimpia edellytyksiä ja siihen paneutumiseen toivotaan johtoryhmässä enemmän aikaa ja panosta. Ja myös siihen, että asioihin sitouduttaisiin yhteisesti ja ajateltaisiin yhtiön yhteistä hyvää, sen sijaan, että keskityttäisiin tiukasti vain oman alueen kasassa pitämiseen.

*H3: ”Liian vähän tehdään töitä sen eteen että niin sanotusti, että se tiimi niin ku ihan oikeesti ottais yhteisvastuun tästä homman vetämisessä. Ja on tiedotuspainotteinen joltakin osin meidän johtoryhmä, niitä asioita tuodaan esiin, niistä tiedotetaan siellä olemassa olevia, mutta aika vähän niin kuin käytetään aikaa asioiden kehittämiseen tavallansa ja uusien asioiden ja kehityskohteiden ideointiin ja niistä päättämisessä että miten niissä mennään eteenpäin.”*

Tutkimusten mukaan perinteinen johtoryhmätyöskentely keskittyy edelleen talouden mittareihin, sillä tulos ratkaisee. Tässä on kuitenkin riskinsä. Näitä ovat esimerkiksi lyhytnä-



köisyys ajattelussa ja suunnittelussa ja myös osaoptimoinnissa. Ei rahalliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys osaamistaso ja muutoskyky jäävät paitsioon. (Ristikangas ym. 2014: 102.)

Tarpeeksi kattavan edustavuuden koetaan olevan tärkeää. Tähän on syynä esimerkiksi se, että yhtiön toiminnalle on tärkeää, että johtoryhmässä käsitellyt ja esiin tuodut asiat tulee viestittää eteenpäin koko organisaatiolle. Nyt kun kaikki osa-alueet on kattavasti huomioitu johtoryhmän kokoonpanossa, viesti välittyy eteenpäin muulle henkilökunnalle. Toisaalta esiin tuli sellainen seikka, että vaikka johtoryhmässä käsiteltävät asiat tulisi viestittää eteenpäin kaikille, tämä viestin välittäminen tuntuu johtoryhmän jäseniltä unohtuvan melko usein. Sama pätee myös osaltaan joihinkin tehtävissä oleviin päätöksiin. Päätös jää joskus ilmaan ja sen loppuun vieminen eli itse päätös jää tekemättä. Joidenkin haastateltavien mielestä toisten motivaatio johtoryhmätyöskentelyyn ei välttämättä ole ollut kohdallaan. Osallistuminen puuttuu kokonaisvaltaisesti. Osallistutaan vain oman asian raportointiin ja muu aika tehdään sitten jotain muuta.

*H1: ”Mä nään sen niin kuin, ainahan se tiiminä se yhteen puhaltaminen on sitä että istutaan yhdessä ja kaikki tietää niistä asioista mitä yrityksessä tapahtuu, jolloinka pystytään välittämään se tieto niin että se joka kolkkaan menee etiä päin. Jos johtoryhmästä niin kuin puuttuisi joitakin henkilöitä, jotka sitä oikeasti sitä työtä johtavat siellä, niin ei se niin kuin välttämättä se viesti sitten välittyisi.”*

*H4: ”Pienen johtoryhmän kokoonpanoa vois sitten miettiä, että voisko se olla vielä pienempi. Sielläkin on henkilöitä, jotka lukee sähköposteja koko palaverin ajan ja vastaa kaksi lausetta palaverin aikana, niin pitääkö sellaisia kavereita pitää mukana tai sitten järjestelmää pitää muuttaa, että heillekin tulee joku tehtävä.”*

*H4: ”Miten johtoryhmän päätökset tai jotkut viedään aluekonttoreista eteenpäin. Kukaan ei tiedä meneekö ne eteenpäin, sitä ei koskaan seurata. johtoryhmä kokoontuu ja siellä on ne tietyt henkilöt ja se on 3-4 tuntia ja sen jälkeen ei mitään tapahdu. Johtoryhmä elää omaa elämäänsä ja se on täysin irrallaan meidän aluekonttoreiden tai projektien toiminnasta.”*

Johtoryhmän jäsenillä katsotaan olevan selkeä oma roolinsa johtoryhmän kokouksissa. Jokainen jäsen vastaa ja edustaa roolissaan omaa toimintoansa yhtiön toiminnassa. Toisaalta laatuvaastavan puuttumisen johdosta alueyksiköiden edustajien rooli laajenee, kun

heidän tulee ottaa kantaa oman osa-alueensa ulkopuolelta. Toki laatu kuuluu heidän työkuvaansa olennaisena osana, mutta he työskentelevät tällä osa-alueella laatuvaastavan tuotemana. Tältä osin johtoryhmän roolitus ei vastaa oletettua, mutta pääasiassa asia tuntuu kuitenkin olevan kunnossa.

*H2: ”Hyvä se (laatuvaastava) olisi siellä. Ja tulis se palaute suoraan ja ne tarpeet, koska meidän toiminnan yksi suurimpia mittareita on kumminkin se hitsaustyö ja laatu. Ne on aika keskeisessä tai hyvin keskeisessä osassa meidän toiminnassa.”*

*H3: ”Yhtäkkiä on niin kuin vaikea mieltää, että mikä muu se voisi olla. kylähän jokainen edustaa sitä omaa aluettansa niin sanotusti ja tuota aika ihmeellistä olis jo ne jotain muuta tekis. Kyllä se mun mielestä se roolijako on tässä tapauksessa hyvin selkeä ja sitä kautta se on tarkoituksenmukainen.”*

Johtoryhmän jäsenet tunnistavat pääasiassa oman roolinsa johtoryhmässä. Toisaalta haastateltavat kokivat, että rooli jatkuu vielä johtoryhmän ulkopuolellakin. Siinä muodossa, että asioita viedään eteenpäin, viestitetään eteenpäin ja vielä toivottavasti valvotaan niiden toteutumistakin, siinä muodossa, kun ne on ollut tarkoitus toteuttaa. Päätös ei ole varsinainen päätös ellei sitä jalkauteta toiminnaksi ja toimintamalliksi. Tämä lienee peiliin katsomisen paikka myös johtoryhmän jäsenille. Onko johtoryhmän jäsenillä valmius, taito tai kyky viedä asioita eteenpäin. Käytännössä kuitenkin toimintamallit valuvat ylimmästä johdosta toteuttavalle tasolle ja jos malli on, että asioita on vaikea päättää, on vaikea odottaa, että operatiivinen tasokaan veisi asioita loppuun saakka.

*H3: ”No, kyllä jokainen kantaa huolta siitä oman osa-alueen asioista ja niiden eteenpäin viemisestä, mutta se että tiedostaako jokainen oman roolinsa tämän yrityksen eteenpäin viemisessä, niin se on toinen asia. Mun mielestä tämä jälkimmäinen ei kaikin osien toteudu, että kiinnitetään niin kuin vähän liikakin huomiota siihen omaan, mikä on luonnollistakin tietysti, mutta tietenkin johtoryhmän tehtävä on viedä tätä yritystä eteenpäin yrityksenä ja kokonaisuutena ja valvoa sitä että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, niin sanotusti.”*

*H4: ”Mun mielestä jos johtoryhmässä tehdään joku päätös, että tämä viedään nyt eteenpäin niin kuinka se viedään eteenpäin. Onko tässä aluepäälliköillä, esimerkiksi aluepäälliköillä, taitoa viedä sitä eteenpäin?. Mun mie-*

*lestä ei. Nämä kaverit eivät pidä edes viikkopalavereita, kuukausipalavereita tai mitään, niin mikä on se formaatti miten se tieto viedään eteenpäin. pitääkö se aluepäällikkö ohittaa ja lähettää se tieto jollain muulla tapaa eteenpäin.”*

#### 4.4.4. Dialogin merkitys johtoryhmän toiminnassa

Yleisellä tasolla dialogin merkitystä johtoryhmätyöskentelyssä pidetään tärkeänä. Sitä myös toivotaan enemmän. Nykytilassa johtoryhmä keskittyy haastateltavien mielestä liikaa raportointiin ja peruutuspeiliin katsomista, sen sijaan, että dialogille annettaisiin sijaa. Ja myös aiemmin esiin noussut aikapaineistus estää dialogin syntymahdollisuuksia.

Ajan puute onkin yleisimpiä uhkia toimivalle johtoryhmälle. Kovalla tahdilla ei päästä asioiden pintaa syvemmälle ja asiat jäävä puhumatta perusteellisesti. Näistä ajan puutteen vuoksi puhumatta ja käsittelemättä jääneistä asioista voi myöhäisemmässä vaiheessa muodostua ongelmia. (Ristikangas ym. 2014: 167.)

Kehitystäkin on kuitenkin havaittavissa kommenttien ja kokemusten perusteella. Dialogi on käsitteenä toisaalta haastateltaville selväkin uusi, joten välillä kommentteissa dialogi ja keskustelu tai muut kommunikoinnin tavat sekoittuvat keskenään. Toisaalta kuitenkin perusviesti haastatteluista tulee hyvin ilmi.

*H1: ”On se tärkeää. Meillähän vähän on sellainen, se että vähän niin kuin liikaa raportoidaan sitä tilannetta. Siitä on pyritty pääsemään pois pikkuhiljaa, että käydään sitä raporttia siinä läpille, että se on nyt vähän muuttunut, pikkuisen muuttunut mutta on se vieläkin vähän sitä”*

*H2: ”No ainakin niin päin, että jos keskustelua syntyy, niin vedotaan siihen, että on niin kiirusta, että pitää päästä etenemään. Toisaalta tuntuu, että se on tärkeätä suorittaa se rutiininomainen protokolla se kuin keskustella asioista.”*

Kuten Isaacs (2001) on teoksessaan todennut, dialogisuus syntyy kuuntelusta, kunnioituksesta, odottamisesta ja suoraan puhumisesta. Mikäli näistä tekijöistä joku puuttuu, ei puhuta enää dialogista vaan kyse on keskustelusta. Ja silloin dialogin tuoma hyöty innovoinnissa ja luovuudessa ei ole täysimääräisesti läsnä.

Haasteltavat kaipasivat keskustelunomaista asioiden läpikäyntiä ja moni oli sitä mieltä, että keskustelu asioista on tarpeellista, jotta järkeviin ratkaisuihin ja lopputuloksiin päästäisiin. Asia ei kuitenkaan ymmärrettävästi ole nopeasti ratkaistavissa, vaan asia tarvitsee aikaa ja paneutumista. Liiallisesta kontrollista olisi opittava irti, sen verran useassa palautteessa asia tulee esiin ja se tuntuu olevan esteenä ja ehkä jopa hiertävänä asiana ainakin jollain tasolla. Asia ei tule välttämättä esille itse kokouksissa, mutta kahdenkeskeisessä haastattelutilanteessa asia on pinnalla. Ihmisillä on tarve puhua asioista isommassa foorumissa eikä niinkään noudattaa tarkoin suunniteltua kokousagenda.

*H2: ”Kenties tarttoo, että olisi enemmän sellaisia ryhmäkeskustelu tilaisuuksia, mutta ne on ainoat ne neljä kertaa vuodessa naamatusten tilaisuudet, niin ajattelis että siellä olisi hyvä mennä ne asiat läpitte, mutta meillä on tiukka aikataulu ja siinä ajassa pitäis mennä läpitte se. Se on liian ohjattua. Kyllä mä sen ymmärrän, että kokouskäyttäytymisessä pitää olla säännöt, mutta tuota joskus niitä asioita vaan on mitä tulee ryhmän ollessa kasassa, niin siihen tulee monta asiaa.”*

*H3: ”No kyllä mä sen näen että jos johtoryhmässä ei tapahdu dialogia niin ei se voi myöskään toimia niin kuin ryhmänä. että tuota kyllä mä nään että se on oleellinen asia niin sanotusti, jos tässä jokaisen tehtävä on kuitenkin puhtaimmillaan tuoda se oma näkemys päätöksenteon tueksi. Kyllä se niin kuin tarkoittaa sitä vuoropuhelua, että sitä vuoropuhelua pitää niin kuin syntyä ennen kuin päätöksiä tehdään.”*

Toisaalta käsitteen ymmärtämisen vaikeudesta kertoo kommentit dialogista asiana, joka vastaa lähinnä jutustelua. Kokous katsotaan paikaksi, missä on tarkoitus tehdä päätöksiä ja keskustelu tai jutustelu pitäisi suorittaa toisenlaisissa tilaisuuksissa ja kovat faktat ja niistä keskusteleminen ei ole dialogia. Kommentin esittänyt haastateltava toki myöhemmässä vaiheessa haastattelua ilmaisi selkeästi tarpeen keskustelulle, joka voisi olla tulkittavissa dialogiksi, mutta tässä kohtaan ei osannut asiaa mieltää tarpeelliseksi.

*H5: ”Pitäähän siellä olla sellaista keskustelua, joka johtaa johonkin ja päätöksiä ja päätöksen toteuttamiseen. Kyllä tämä tarpeellista on, mutta tärkeätä on tietysti se päätösten tekeminen.”*

Joka tapauksessa dialogin tarpeellisuutta ei voida sivuttaa. Dialogi nähdään tarpeellisena välineenä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tämän kautta voitaisiin etukäteen pohtia

strategioita ja tapoja viedä yritystä eteenpäin. Hyvä sivuhuomautus tähän tuli eräältä haastateltavalta, joka pohti sitä, onko tämä strategia-ajattelu yleensäkin johtoryhmän tehtävä vai kuuluuko se ylemmälle johdolle eli hallitukselle? Ja johtoryhmä olisikin juuri vain tapa tiedottaa asioita sen sijaan, että se hakisi ratkaisuja. Tämän asian määrittely tuntuu siis olevan tekemättä: Mikä on johtoryhmän rooli ja tehtävä yrityksen johtamisessa?

*H1: ”Se on oikeestaan perustavaa laatua oleva kysymys, että kuuluuko se tähän meidän johtoryhmään se koko asia vai olisiko se ylimmän johdon keino toteuttaa sitä strategiaa ja viedä se viesti alaspäin ja miten sitä halutaan jalkauttaa ja muuta, ehkä se niin kuin enemmän sitä meillä.”*

Kaiken kaikkiaan kuitenkin johtoryhmän kokouksen dynamiikka koetaan liian ohjatuksi ja käsikirjoitetuksi. Puheenjohtajan rooli on yhtiössä perinteisesti viedä keskustelua omissa uomissaan ja siinä uomassa ei ole perinteisesti ollut tilaa dialogille tai muutenkaan asioista keskustelulle, muualla kuin omassa määritellyssä paikassaan. Tiedottaminen ja saneleminen ei anna sijaa ja kipinää keskustelulle vaan lähinnä ilmassa on kommentteja.

*H3: ”Että se on liikaa sellainen tiedotuspainotteinen eli niin sanotusti terävin johto puhuu ja tota muut johtoryhmässä kuuntelee niin sanotusti ja ottaa liian vähän kantaa asioihin ja sitä vuoropuhelua ei synny sitä kautta niin. Ja eikä välttämättä anneta mahdollisuuttakaan syntyä niin sanotusti.”*

Vastuu dialogista katsottiin haastattelujen perusteella olevan puheenjohtajan asia. Hänen tehtävänsä on viedä keskustelua eteenpäin ja johtaa puhetta, jakaa puheenvuoroja. Kokeemuksena on, että jos keskustelu lähtee käsistä, syntyy yleistä hälinää ja epäjärjestystä. Ja ajatellaan myös, että jos asioista keskusteltaisiin enemmän, kaikki eivät myöskään osallistuisi keskusteluun vaan lähinnä myötäilisivät puhujia, antamatta asioihin omaa panostaan. Toisaalta jos kaikille annettaisiin mahdollisuus osallistua, tilanne saattaisi olla toisenlainen, vaikka ymmärrystä löytyi siihen, että kaikki eivät välttämättä kykene isossa ryhmässä antamaan spontaanisti mielipiteitään.

Kokouksen puheenjohtajalla on vastuu luoda ilmapiiri, jossa dialogisuus pääsisi syntymään. Hän toimii oman itsensä korostamisen sijaan keskustelun mahdollistajana. Onnis-

tunut johtajuus rakentaa yhteistä tarkoitusta tehtävän tarkoituksen ja käytännön kytke- mistä toisiinsa ja osallistamalla koko johtoryhmä asiaan mahdollisimman laaja-alaisesti. (Ristikangas ym. 2014: 230.)

Myös mielipide jokaisen omasta vastuusta dialogiin löytyi siinä mielessä, että on jokaisen tehtävä tuoda näkemyksiään esiin ja yleisen keskustelun piiriin. Loppujen lopuksi yhtiön yhteinen etu ratkaisee ja se pitäisi pitää mielessä, sen sijaan että asioissa ajaisi ensisijai- sesti oman toimialueensa etua. Yhteisestä edusta saadaan hyötyä ja etua myös itselle.

*H3: ”Totta kai päävastuu on sitten toimitusjohtajalla. sen tulisi pyrkiä edes- auttamaan sen dialogisuuden syntymistä eikä rajoittamaan sitä dialogi- suutta.”*

*H4: ”No totta kai palaverilla pitää olla puheenjohtaja tai vetäjä. ja hänellä on päävastuu, mutta hänen pitää antaa myös tilaa myös muiden puhua ja antaa siihen myös aikaa. Nyt välillä se puuttuu, että jos jollain on joitain asiaa, sit tulikin kiire ja ohitetaan se.”*

*H5: ”Sehän on tietysti meillä. Sehän on toimitusjohtajan vastuu, koska hän johtaa sitä puhetta ja pitää topakasti johtaa, että mikä on sitä dialogia ja mikä on sitä faktaa sitten siinä. Puheenjohtajan vastuullahan se on.”*

Vastuuta dialogista olisi kuitenkin mielipiteiden mukaan hyvä jakaa useamman ihmisen kesken. Esimerkiksi siten, että jokainen valmistelisi jonkin esitettävän asian johtoryh- mään ja sitä kautta sitten siitä syntyisi keskustelua. Tämä myös osallistaisi johtoryhmän jäseniä paremmin kokouksen kulkuun ja sisältöön, sen sijaan, että kun oma osuus on ohitse, palataan takaisin omaan kuoreensa.

*H4: ”No mun mielestä jos me saatais johtoryhmä pelaamaan peremmin, niin jokaisellahan pitäisi olla joku esitettävä asia siellä ja muiden pitäisi ottaa osaa siihen keskusteluun. Eikä vaan, että kaveri esittää asiansa ja lyö- dään nuijalla pöytään, että asia on päätetty. Koska tällä hetkellä se on enemmänkin sitä, että pitäis saada tää porukka ottaan osaa palavereihin eikä vain selaamaan sähköposteja.”*

Dialogin hyötynäkökohtana yrityksen toiminnalle pidetään sitä, että kaikkien mielipiteet ja näkemykset tulevat kaikkien kuuluville. Tämä on yksi niin sanotun demokraattisen

dialogin periaatteista. Ihmisillä on mahdollisuus osallistua sellaisista asioista keskusteluun, jotka koskevat heitä ja heillä on lupa ja mahdollisuus esittää asioissa erilaisia mielipiteitä ja puolustaa omaa näkemystään. (Syvänen ym. 2015:189-190.)

Ja toisaalta yleisen keskustelunkin hyötynä havaittiin se, että kaikki eivät ole yhtä nopeasti mukana keskustelun kulussa vaan vaativat enemmän aikaa lämmitäkseen ja sitten valmiita ottamaan osaa keskusteluun. Tunnistetaan siis tarve, että kaikkien mielipiteellä on painoarvoa. Nykytilassa moni valitsee kuitenkin tilaisuuden hektisen aikataulun vuoksi olla hiljaa ja vastata vain kysyttäessä. Vaikenemistä pidetään tässä tapauksessa ehkä jonkin asteisena alistumisena ja vaikutusmahdollisuuksien vähytenä, koska käsitys on, että asiat on jo päätetty melko pitkälle siinä vaiheessa, kun ne tuodaan johtoryhmän agendalle päätettäväksi.

Valmiita asioita lähinnä esitellään ja keskustelulle ja vastalauseille ei anneta välttämättä mahdollisuutta. Puheenvuoroista tulee enemmänkin väittelyitä ja puolustustaisteluja. Tämä on varsin yleinen vuorovaikutusmuoto ja sen tavoitteena on vain päästä asiassa loppuun. Vastakkaiset mielipiteet taistelevat keskenään ja kuvitteellisesti ajatellaan, että totuus kaivetaan täten esiin, mutta käytännössä on vain toisen mielipiteen nujertamisesta. (Isaacs 2001: 62.)

*H3: ”Kyllähän se niin kuin päätöksenteon tukena on yhden ihmisen osaaminen tai kahdeksan ihmisen osaaminen, niin kyllä lähtökohta on eri minkä potentiaalin pohjalta niitä päätöksiä tehdään. Kyllä se niin kuin on sanotaan niin kuin, antaa sille päätökselle, niin kuin perustukset on paljon tukevammalla tehdä päätöksiä silloin, kun jokainen on kantanut kortensa kekoon siihen niin kuin päätöksen taustaksi niin sanotusti.”*

*H4: ”No, varsinkin jos jotakin kehitetään, niin saataisiin useamman henkilön mielipide siihen kehitystoimintaan. Eikä sillä lailla vaan että joku iso asiantuntija päättää jostain asioista ja se vaikuttaa monen ihmisen elämään tai työntekoon.”*

Jokainen haastateltava olisi valmis omalta kohdalta valmis panostamaan dialogiin. Sen verran tärkeänä asiaa pidetään. Dialogisuus voisi olla ratkaisu toiminnan parantamiseen

ja haastateltavat katsoivat, että heillä olisi myös mahdollisuus edistää dialogisuutta johtoryhmässä vaikka päävastuu asiassa olisikin puheenjohtajalla. Kulttuuri voisi olla muutettavissa siihen suuntaan, että keskustelulle olisi sijaa.

Yrityksien yleinen olemassa oleva kulttuuri korostaa yksilökeskeisyyttä. Tavoite on pääasiassa yksilöllä ja yksilöllisillä mittareilla päätetään esimerkiksi palkkioista. Harhaisesti voidaan ajatella, että kun yksilöt tiimin sisällä laitetaan kilpailemaan keskenään, he saavat itsestään enemmän irti. (Ristikangas ym. 2014: 229.) Tällöin kuitenkin ajaututaan helposti tilanteeseen, missä dialogisuus loistaa poissaolollaan ja vallalla on omien asioiden ajamisen ja väittelyn ilmapiiri. Tarkoitus on vain puolustaa omaa näkemystä yhdessä ajattelun sijaan. (Isaacs 2001: 59, Erkkilä 2012: 17)

*H3: ”Nyt näe että mitään syytä erityistä että miksi en olisi. Kyllä mä näen niin kuin, että meillä on se tarve löytää sitä lisää. Potentiaalia on niin kuin löydettävissä lisää sen dialogin kautta kaiken kaikkiaan meidän johtoryhmän toimintaan. Jos ihan omalta osalta on mahdollisuus vaikuttaa siihen, niin totta kai on valmis panostamaan siihen.”*

*H4: ”Ei panostamisen halu ole esteenä, vaan enemmänkin, että johtoryhmän tarkoitus ja toimintatavat, että mä koko tämä dialogi puuttuu. Se on kulttuurin muutos, sitä tarvittaisiin aika paljon.”*

#### 4.4.5. Johtoryhmä rooli yrityksen johtamisessa

On todettu, että hyvä yhteistyö perustuu ryhmän koheesioon ja synergiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmän tai tiimin jäsenten tulee tuntee yhteenkuuluvuutta ja koettava, että jokainen jäsen tuo tiimiin oman osaamisensa ja panoksensa. Johtoryhmän tarkoitus on siis tavoitella yhteistyötä ja sen kautta hyviä tuloksia. (Ristikangas ym. 2014: 268.)

Johtoryhmän rooli johtamisessa koetaan haastattelun perusteella monella tavalla. Johtoryhmässä kerrotaan olennaisia asioita, joita on tapahtunut edellisen johtoryhmän jälkeen. Kokemus on, että vaikka tilaisuus onkin tiedotuspainoinen, saa siellä tietoa siitä, miten muilla alueilla asiat sujuvat ja kuinka yhtiöllä kokonaisuudessaan menee, koska asioista ei muilla tavoin tiedoteta kovin usein. Yhden alueen asioilla on kuitenkin myös vaikutusta



koko yhtiöön, joten siinä mielessä pidetään tärkeänä tätä tietoa. Puhtaasti johtoryhmätyöskentelyä toimintatavassa ei kuitenkaan kaikilta osin nähdä juurikin tiedotuspainotteisuuden vuoksi.

*H1: ”Kyllä se on siinä mielessä tärkeä, että siellä jokainen alue tuo niinku sen raporttinsa että miten niillä menee ja tärkeimmät projektit käsitellään läpitte, koska ne vaikuttaa niin kuin kaikkiin niinku kuinka milläkin alueella menee.”*

*H2: ”Tää on sellainen kuukausipalaveri. Tämä ei varsinaisesti oo niin kuin... onko se johtamis - sana liikaa? Niin, se on vähän. Se ei ole oikea sana siihen. Se on vain kuukausikokous. Tai sen kaltanen.”*

Rooli johtamisen välineenä voisi olla suurempikin, kuin mitä se tällä hetkellä on, sillä koetaan, että johtaminen tehdään muualla, kuin johtoryhmässä. Johtoryhmätyöskentelyllä ei tunnuta tähtäävän yrityksen kehittämiseen tai pitkän tähtäimen suunnitteluun. Voidaanko siis puhua johtoryhmästä johtamisen välineenä, jos johtoryhmä ei tee päätöksiä sanan varsinaisessa merkityksessä vaan vain näennäisesti hyväksyy asioita, joita eteen tuodaan. Päätöksentekoa koetaan olevan muualla.

*H4: ”Voin sanoa, että onko meillä johtoryhmää siinä mielessä, että se tekisi päätöksiä tai se johtais toimintaa. Vai onko se vain, että joku muu on sen päättänyt ja se laitetaan sähköpostilla eteenpäin. Ja tätä olen kolme vuotta ihmetelty.”*

Nykyisessä toimintamallissaan johtoryhmä saa positiivisia kommentteja rakenteen selkeydestä. Vuosien varrella johtoryhmän toimintamalli on vakiinnuttanut muotonsa ja siihen on totuttu ja tapoihin opittu. Tiedotuskanavanakin johtoryhmä toimii hyvin. Toisten mielestä kerran kuukaudessa kokoontuminen on tarpeeksi usein ja riittävä. Siten jää aikaa omalle työskentelyllekin, sillä hallitushan määrää sen suunnan, millä edetään, vaikka toiveissa olisikin, että enemmän voisi vaikuttaa tapoihin millä asioita toteutetaan.

*H2: ”Voi varmaan muussakin toiminnassa olla se hallitus kumminkin määrää ne suuntaviivat niin voimakkaasti, ja jonkun ne on määrättävä, ja ei varmaan oo tarkoituskaan että johtoryhmä antaisi ne suunnat, mutta monesti kuitenkin kysytään, että on mahdollisuus antaa ne suunnat mutta ne on kumminkin niin valmiiksi purtu” ...että olisi mahdollisuus valita miten sen toteuttaa...niin”*

Alueiden vastaavien mielestä työskentely on melko itsenäistä, mikä on alueiden vastaavien mielestä hyvä asia. Toisissa asioissa kuitenkin yhteistoimintaa arvostetaan ja näitä yhteisasiota päästään jakamaan ja ilmaisemaan johtoryhmien kokouksissa. Toisaalta taas toisen johtotason henkilön mielestä kuukausittainen yhteinen aika on liian vähäistä. Organisaation suorituskyky on suoraan verrannollinen siihen, kuinka johtoryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Erkkilä 2012: 25).

Yhteisiä palavereja saisi olla kerran viikossa, jotta tiedettäisiin paremmin missä yhtiö menee. Ja missä olisi mahdollisesti vapaita resursseja käytettävissä, mikäli tarve niin vaatii. Näin jäisi aikaa myös toiminnan kehittämiseksi johtoryhmässä, koska tämä tiedotusasia olisi hoidettu jo enne kuin varsinaiseen johtoryhmään tullaan. Ja nämä tiedonvaihdot enne varsinaista johtoryhmää voisi hoitaa neuvottelupuheluilla kaikkien asianosaisten kesken, näin säästään aikaa ja rahaa. On tutkittu, että tiimit ovat menestyneimmillään silloin, kun sen jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa ja voivat esittää mielipiteitään asioista suuntaan ja toiseen vapaasti positiivisen ja negatiivisen tasapainoisessa suhteessa (Erkkilä 2012: 63)

*H3: ”Että kyllähän tämä osittain on aika itsenäistä työskentelyä, niin kun alueittain ja meidän yhteisten resurssien määrä on loppu viimeksi hyvin pientä ja toiminnan luonnekin on sellaista, että toki kuuluukin siihen toiminnan luonteeseen, että aluepäälliköt on hyvinkin itsenäisiä tekemisessään.”*

*H4: ”Mun mielstä meidän laajennetun johtoryhmän pitäisi kokoontua kerran viikossa eikä kerran kuukaudessa. Meillä pitäisi olla puolen tunnin palaveri mitä nyt tapahtuu tällä viikolla, mitä viimeviikolla tapahtui, ja mitä nyt tapahtuu. Eli täällä aluekonttorithan elää aivan omaa elämää ja kukaan ei tiedä missä ne menee tai tietohan siirtyy puhelimella. Se on aina vain kahden välinen puhelu, kun ne olis joka viikko tiettyyn aikaan puoli tuntia, jossa laajennettu johtoryhmän henkilöt kuulis missä mennään. Se antais paljon enemmän aikaa kuin johtoryhmän kokous kerran kuussa jossa nuijitaan ne valmiit asiat läpi.”*

Huonona piirteenä johtuen aikapaineistetusta kokouksesta seuraa myös se, että asioita tahtoo tulla paljon samaan kokoukseen ja suuren määrän vuoksi aika käy yhä tiukemmaksi. Kun asiaa on paljon, niistä syntyy suuri epämääräinen massa. Sen seurauksena oikein mitään ei saada päätettyä, eikä mitään saada tehtyä, kun asioille ei löydy tekijää

tai samalle tekijälle tulee niin monta asiaa, että suurin osa jää ajan puutteen vuoksi tekemättä. Tähän ratkaisuna olisi keskittyminen pienempään määrään ja jämäkämpään päätämiskykyyn. Myös dialogille löytyisi tällöin tilaa. Suuresta määrästä asioita saisi dialogin avulla ammennettua paremmin hyötyä, kun ajateltaisiin yhdessä yksin ajattelun sijaan (Isaacs 2001: 63).

*H5: ”Mutta huonosti minun mielestä huonosti tässä joryn toiminnassa on se, että välttämättä niitä asioita mitä käsitellään, niin niille ei löydy sitä tekijää ja aikataulua, että asiat jäävät ilmaan. Siellä heitetään paljon asioita ilmaan, mutta toteutus on sitten sitä ja tätä. Ja vaikka tehtäis vähemmän päätöksiä ja saatais ne loppuun, kuin että siitä tulisi sellainen ilotulitus, että tuo olis hyvä ja tuo olis hyvä. Sitten ne roikkuu kuitenkin tekemätöminä.*

*H5: ”Siellä pitäis olla vielä tiukempi agenda ja sitten ne asiat jotka siellä jutellaan, niin juteltais pohjamutia myöden ja sitten päätös, aikataulu ja tekijät ja piste.”*

Johtoryhmän toimintaa on matkan varrella yritetty muokata ja muokataan jatkossakin. Osa kokeiluista on tehty ja todettu huonoiksi ja hylätty, mutta joitain parannuksia on otettu myös käyttöön. Johtoryhmässä asioita tulee keskustelun kautta esiin alueilta, joilla joitain käytännön toimintamalleja on kokeiltu ja todettu joko hyviksi tai toimimattomiksi. Joka tapauksessa tässä foorumissa ne voi tuoda esiin ja jakaa ja tätä kautta muut voivat ottaa mallia ja ottaa asioita käyttöön tai vastaavasti jättää kokeilematta asioita, joita on jo todettu muualla toimimattomaksi.

*H1: ”Ja se tulee muille henkilöille esille, että näin ei kannata tehdä tätä asiaa, että siitä on tällaiset ja tällaiset seuraukset.”*

Parempaan johtoryhmätyöskentelyyn ehdotettiin sellaista mallia, että johtoryhmässä ei olisi mukana yhtään hallituksen jäsentä ja näin hallituksen vaikutus johtoryhmään itsenäisenä elimenä jäisi pois. Hallitus toki antaa suuntaviivat, mutta se miten päämäärä toteutettaisiin, jäisi johtoryhmän vastuulle. Tällä tavoin saattaisi johtoryhmästä tulevat ehdotukset tavaksi toimia päästä helpommin kuultaviksi ja ehkä myös toteutuksen asteelle, mutta ennen kaikkea kuitenkin esille. Myös keskustelu asioista saattaisi vapautua ja johtoryhmän jäsenet motivoituisivat tuomaan omia näkemyksiään kuuluville, kun niitä olisi

helpompi heitellä ilmoille ilman pelkoa suoralta kädeltä teilatuksi tulemisesta. Tätä voidaan pitää esimerkkinä roolien ja vastuunjakojen epäselvyydelle eli tässä tapauksessa toimitusjohtajalla on monta roolia yhtiössä ja tässä kohdassa on välillä vaikea tehdä selkoa siitä, mitä roolia hän kokouksessa edustaa (Ristikangas ym. 2014: 232).

*H2: ”Totta kai hallitus antaa sunnat, en mä sitä tarkoita, mutta siinä tulee helposti se, että kun siellä on hallituksen jäsen, niin luontaisesti ohjaa tosi helposti johtoryhmän toimintaa siihen suuntaan mihinkä hallitus sen haluaa ja jää ne johtoryhmän mahdolliset hyvät ajatukset ja esitykset, ne jää huomioimatta. Silti hallituksella on mahdollisuus torpedoita ne esitykset, ei se tarkoita sitä, mutta ei ne tulis koskaan pöytään.”*

*H4: ”Pitäisi saada ihmiset motivoitumaan siihen, että on tärkeää ottaa osaa. Tärkeää, että kaikki osallistuvat ja pidetään johtoryhmää tarpeellisena heidän osaltaan. He eivät tarvitse sitä ja jaa sitä ja sitten tuntuu aina olevan kiire asialista ja puheikaa rajoitetaan.”*

Omat vaikutusmahdollisuudet johtoryhmän toimintaan koetaan varsin moninaisina. Toisten mielestä oman osallistumisen parantamisella vaikutusmahdollisuudet olisivat paremmat. Toiset taas kokeva, että ovat jo valmiiksi tuomassa näkemyksiään johtoryhmään varsin vapaasti. Toiveena toki juuri vapaan keskustelun käynnistyminen periaatteella hiljaa olemalla ei mitään asioita voi saada nostettua pöydälle. Ja myös omalla ideoinnilla ja valmistautumalla paremmin kokouksiin, voisi vaikuttaminen olla parempaa. Asialistalle kun kuitenkin saa vapaasti tuoda asioita, jos kokee sen tarpeelliseksi. Myös olemassa olevia asioita voisi vapaasti kyseenalaistaa, sillä sen on todettu olevan tie kohti dialogisuutta (Isaacs 2001: 281)

*H2: ”Se on yksilöllistä kuinka kukin kokee sen, mutta kun paljon puhutaan ääneen, niin tulee hyviäkin ajatuksia. Ja jos mitään ei puhu ääneen, niin ei tuu yhtäkään ajatusta. Siinä tavallaan näkee sen mitä hyötyä siitä keskustelusta on jos se keskustelu pääsis vapaammin vellomaan.”*

*H3: ”No ainakin voi omalta kohdalta selvästi parantaa siihen niin kuin ite suunnittelua ja tuoda niitä asioita sinne asialistalle. Meidän johtoryhmän asialista on aika muuttumaton. Pyrkiä vaikuttamaan siihen että sinne tuodaan niitä tulevaisuuteen liittyviä asioita sinne asialistalle. Se nyt ainakin on yksi asia johon selkeesti pystyy vaikuttamaan itse.”*

Joitakin parannuksia on matkan varrella kokeiltu, mutta on huomattu, että osallistaminen on vaikeaa. Monen osallistujan kohdalla palaverikäytäntö on mennyt sellaiseksi, että istutaan kokous läpi juurikaan mitään panosta antamalla, vaikka kokousagendalle on laitettu jotain tehtäviä. Tilanne on mennyt sen verran erikoiseksi, että koska tapa toimia johtoryhmänä on hyvin kaavamainen, moni ei haastateltavan mielestä edes lue, mitä kokousagendalla on. Tämä vie taas pois paljon johtoryhmän merkitykseltä. Johtoryhmän kokoukselle ja kokoontumiselle pitäisi saada merkitystä. Toinen haastateltava taas kuin vastaukseksi edellisen kommenttiin kokee juurikin oman toimenkuvansa jotenkin vähempiarvoiseksi, että ei katso voivansa vaikuttaa asioihin.

*H4: ”Kyllähän sitä on koitettu, mutta jos me ajatellaan, niin ku suurimmalle osallehan tämä nykyinenhän on erittäin helppo. Pitää olla vain kolme tuntia paikalla, eikä tarvitse paljon panostaa.”*

*H5: ”Tällä meikäläisen toimenkuvalla ei ole paljookaan, koska se on aika pieni osa suurta kokonaisuutta. Kun puhutaan omasta roolista, omasta toimenkuvan kautta tulevasta roolista, niin sehän on pieni. Että tietysti kellä on isommat henkselit, niin nehän pystyvät vaikuttamaan sitten enempi.”*

Kun haastateltavilta kysyi, mitä johtoryhmätoiminnassa tulisi muuttaa, oli vastausten kirjo varsin moninainen. Osaltaan läpi paistoi jäsenten tuntema voimattomuus vaikuttaa siihen, mitä kokouksissa tehdään. Sanelu asioista tulee ylhäältä ja siihen on vaikea vaikuttaa. Ehdotuksina kuitenkin tuli huomioon kääntäminen strategioihin yhtiön toiminnassa. Suunnitelmia siis kaivataan. Johtoryhmällä on tarpeen olla käsitys siitä mikä sen perustehtävä ja olemassaolon syy on (Ristikangas ym. 2014: 53).

Myös aiemmin mainittu hallituksen jäsenten roolin muuttaminen kokouksissa nousi uudelleen esille toisen haastateltavan taholta. Hallituksen jäsenten ohjaavuus koetaan siis ehkä jokseenkin painostavana ja määräävänä. Toisaalta kun hallituksen edustaja on paikalla, ei tarvitse häntä tai heitä erikseen informoida asioista, mutta osallistuvan roolin voisi muuttaa enemmän tarkkailijan suuntaan. Näin itse johtoryhmälle jäisi enemmän vapautta toimia itsenäisesti ja yksilöille mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan esille. Nyt näin ei uskalleta toimia, kun noudatetaan tiukasti kokousagendaa. On todettava, että johtoryhmä ja hallituksen eron tulisi olla selkeä, jotta näiden kahden eri johtamisfunktion toiminta yhtiön edun mukaisesti olisi mutkatonta ja helppoa (Ristikangas ym. 2014: 83).

*H2: ”Mä näkisin siinä sellaisen mahdollisuuden että siellä vois tulla enemmän niitä yksilöllisiä ajatuksia joista vois löytyä jotain hyvää, koska se tilannehan ei muutu kuitenkaan miksiäkään. Nyt ne tulis ja se hallituksen jäsen ei osallistuin niin voimakkaasti siihen, niin se ryhmä ei arkoosi sitten niin sitä tuoda mielipiteitään.”*

Yksi ehdotus oli toiminnan kehittäminen vuositeemojen kautta. Eri vuodenaikoihin sijoitettaisi eri teemoja ja eri painopistealueita ja tätä kautta opittaisiin kehittämään asioita pieni pala kerrallaan sen sijaan, että aiemmin esiin tullen mallin mukaan tehdään paljon asioita päällekkäin eikä oikein mitään saada vietyä loppuun. Näin päästäisiin ehkä suunnitelmallisuuteen ajatellen tulevaisuutta, kun tiedetään etukäteen, mitä vuosikellon mukaan on tulossa. Ja tämä suunnitelmallisuus ja asioiden pienempi määrä saattaisi jopa tuoda toimintaan dialogisuutta. Samaan tulokseen on tullut myös Ristikangas ym. (2014) teoksessaan Johtoryhmästä tähtijoukkue. Johtoryhmän agenda kytketään käytännössä vuosikelloon ja samalla myös muiden johtamisfoorumien rytmiin, niin että asiat ovat päätöskypsiä silloin, kun ne tuodaan johtoryhmän käsittelyyn. (Ristikangas ym. 2014: 94).

*H3: ”Tällaisia kuukausikohtaisia teemoja, jolla opittais niin kuin yksi asia kerralla kehittämään, laittamaan sitä painopistettä sinne kehittämisen suuntaan. ehkä sillä lailla olisi ainakin yksi asia, millä pystyis sitä johtoryhmää suuntaamaan itse kunkin ajatusmaailmaa tulevaisuuden panostuksiin ja kehityskohteisiin.”*

*H5: ”Sama virsi tässä, että kun se agenda tehdään niin otettaisi sinne pelkästään sellaisia asioita, jotka sen kuukauden jory:ssa pystyttäisi ruotimaan loppuun saakka ja sitten seuraavassa olisi taas uudet asiat. Ja sitten jorysta pitäisi varata tietty aika, onko se sitten dialogia vai ihan yleistä keskustelua, vapaa muotoista keskustelua tästä yleisestä tilanteesta.”*

Se, että johtoryhmän palaverikäytännössä on parannettavaa, haastattelussa todettiin myös, että asioiden eteenpäin viemisessä on parannettavaa. Ehkä asioita on mallinnettu myös yleisestä johtoryhmätyöskentelystä ja käyttäytymisestä. Johtoryhmässä kuitenkin käsitellään ja tiedotetaan asioita ja näitä asioita on tarkoitus viedä jokapäiväiseen johtamiseen. Asiat jäävät kuitenkin roikkumaan ja jäävät tiedottomatta. Tämä saattaa johtaa henkilöiden henkilökohtaisista kyvyistä tai motivaatioista viestien välittämiseksi. Ja myös se, että asioita ei välttämättä painoteta tarpeeksi, jotta ne koettaisiin tärkeäksi viestiä eteenpäin. Johdolla ei ole keinoja seurata viestien eteenpäin viemistä ja siksi asiat monesti

jäävät ilmaan. Toinen kysymys on se, että onko kokouksissa oikeat henkilöt paikalla? Ja osallistuvatko ne henkilöt jotka ovat paikalla? Motivaation puutteeseen johtoryhmässä voi olla syynä yleisen palaverikulttuurin puuttuminen tai epäselvyys tehtävistä, asioita ja tavoitteita ei ole selkeytetty tai ne pidetään pimennossa, ja käytännössä omat vaikutusmahdollisuudet asioihin koetaan olemattomiksi (Syvänen ym. 2015: 136-137).

*H4: ”Ensinnäkin tai yksi asia on että meidän pitää johtoryhmässä kertoa jotakin ja kuinka aluepäällikkö osaa viedä asioita eteenpäin ja kuinka asioita tulee edelleen seurata. Kun asia käydään läpi, niin se jää roikkumaan jonnekin, eli pitääkö tämä viedä jonnekin. Miten tää viedään? Kavereille ei ole palavereita. Kaikki olettaa, että semmonen on, mutta kun sitä ei ole.”*

*H4: ”Mutta kyllä se on lähtökohta, että johtoryhmän palaverin 2-3 tuntia pitää pystyä pitämään oman tietokoneensa kiinni. Mutta palaverikulttuuriahan tässä talossa ei ole. kaikki tulevat yleensä myöhässä palaveriin jos olenkaan.”*

Nämä voivat olla merkkejä erilaisuuden välttelemisestä. Tämä ilmenee erilaisina tapoina olla ilmaisematta eriävää mielipidettä asioihin. Ollaan hiljaa ja annetaan olla, koska uskotaan, ettei mikään muutu. Tehdään jotain ihan muuta eli kun joku toinen on äänessä, keskitetään huomio sähköpostien lukemiseen. Välillä hymähdellään ikään kuin seurattaisiin koko ajan keskustelun tai puheenvuoron kulkua ja kun kokous on vihdoin ohitse, voidaan päivitellä käsiteltyjen asioiden järjettömyyttä. (Ristikangas ym. 2014: 152–153.)

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan päätyä siihen johtopäätökseen, että yhtiössä toimiva johtoryhmä ei ole varsinainen tiimi siten, mitä tiimin määritelmällä tarkoitetaan. Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka ovat yhdessä vastuussa suorituksestaan ja ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, joiden taidot täydentävät toisiaan (Katzenbach & Smith 1994, 59).

Sen sijaan voidaan todeta, että johtoryhmä on valetimi. Johtoryhmää nimitetään sopivassa tilanteessa tiimiksi, mutta todellisuudessa ei kuitenkaan olla aidosti sitoutuneita toimimaan yhdessä, vaikka tilanne sitä vaatisikin. Hankalaa valetiminä toimiessa on se, että kuvitellaan olevan yhteen hiileen puhaltava tiimi, mutta kuitenkin toiminnasta puuttuu aito sisäinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Vuorovaikutukseen käytetään aikaa, mutta tämä käytetty aika ei loppujen lopuksi edistä edes jäsenten yksilöllisiä tavoitteita (Aaltonen & muut 1998, 13).

Yhtiössä olisi kuitenkin tilausta ja tarvetta tiimimäiselle työskentelylle. Ala on varsin tiukkaan kilpailtu ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii uudistumista ja oppimista. Tiimit tehostaisivat tuotantoa ja parantaisivat kannattavuutta ja ennen kaikkea lisäisivät työn monipuolisuutta ja jäsenten motivaatiota (Huusko 2003: 30). Ja juuri esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa motivaation puute osallistua keskusteluun vaikutti olevan yksi kehitystä ja dialogia hidastava asia. Lisäksi tiimien käytöllä on kytköksiä laadullisiin asioihin eli sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, ja näillä asioilla taas on yhtäläisyyksiä osaamisen johtamiseen (Huusko 2003: 100).

Johtoryhmätyöskentelyn passiivisuus saattaa liittyä myös kollektiivisen vastuuntunnon puuttumiseen. Kollektiivisella vastuulla tarkoitetaan tässä sekä työntekijöiden keskinäistä että työnantajan ja työntekijän välistä vastuuta (Oikarinen & Kauppinen 2000, 97). Jotta tätä kollektiivista vastuuta tunnettaisiin, johtoryhmän tulisi sopia yhdessä raamit sille, miten toimitaan. Tämä kollektiivinen vastuuntunto vaikuttaa tässä tapauksessa puuttuvan, ja lisäksi vaikuttaa, että toimintamalleista ei yleisestikään ole sovittu vaan toimintamallit elävät ikään kuin jossain taustalla organisaatiokulttuurissa. Kuitenkin niin, että näistä



malleista ei tunnuta olevan kollektiivisesti tietoisia ja toimintamalleista poimitaan paremman puutteessa vain parhaat ja itselle sopiva käyttöön.

Itseohjautuvuutta pitää kuitenkin tukea organisaation johdon ja rakenteiden taholta. Itseohjaavuutta ja moninaista tekemistä ei kuitenkaan voida omaksua, mikäli johtaminen on valvovaa ja hierarkia on jäykkää (Timonen 1993, 44). Luottamusta tulisi antaa ja vapaudet toimia, mutta kuitenkin siten, että noudatetaan yhdessä hyväksytyjä toimintatapoja, jotka ovat yrityksen strategian mukaisia. Näiden toimintatapojen ja yrityksen strategian viestiminen koko organisaatiolle on yrityksen johdon vastuulla.

Yksilön vastuun korostus, liikaa kahdenkeskeisiä keskusteluja, asioiden mittaaminen numeroilla, tiukat kokoussaikataulut, roolien jumittuminen ovat osatekijöitä, miksi johtoryhmä ei pääsen sille toivottuihin mittoihin. Sen lisäksi, kun organisaatio on johtajakeskeinen, vastuun ottaminen estyy. Tästä syntyy helposti kokouksia, missä äänekkäät saavat äänensä kuuluville ja hiljaiset pysyvät tarkkailijoina, statisteina. (Ristikangas ym. 2014: 19–22.)

Mitä dialogiin tulee, voidaan todeta, että sitä ei käytännössä esiinny. Päästään korkeintaan keskustelun asteelle, mutta pääasiassa diskurssi on väittelynomaista mielipiteiden vaihtoa ja oman kannan puolustamista. Ja väittelylle on tyypillistä yksin ajatteleva (Isaacs 2001) ja yksin ajattelu ei sovi toisaalta dialogin määritelmiin eikä myöskään tiimijattelun määritelmiin.

Koska kommunikointi johtoryhmässä ei ole dialogia eikä se ole myöskään rakentavaa, vaikuttaa se tiimin toimintaan ja toimivuuteen heikentävästi. Ristikangas ym. (2014) siteeraavat vanhaa afrikkalaista sanontaa: jos haluat matkustaa nopeasti, matkusta yksin, jos haluat matkustaa kauas, matkustakaa yhdessä. Tämä on kuvaavaa, kun ajatellaan, mistä dialogissa ja tiimityössä kummassakin on kyse. Asioita ei kannata tehdä yksin, vaan voimaa on hyvä hakea yhdessä tekemisestä ja yhdessä ajattelemisesta. Kaikkea ei myöskään tarvitse osata tehdä itse, vaan useammin kuin joskus on hyvä luottaa muidenkin

osaamiseen. Tämä vaatii oman äänen käyttämistä eli tulee ilmaista itseään ääneen, kuunnellaan yhdessä, arvostetaan toisiamme ja laajennetaan omia näkökulmia ja käsityksiä (Isaacs 2001, Syvänen ym. 2015: 34).

Mahdollisena parannusehdotuksena siitä, mitä pitäisi tehdä, voisi olla, että johtoryhmän jäsenet alkaisivat tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Tämän lisäksi johtoryhmä kaipaa yhteistä vastuuta, jotta johtoryhmän koko potentiaali saataisiin esiin. Ja kun johtoryhmän yksilöiden laaja-alainen osaaminen yhdistettäisiin, saataisiin johtoryhmästä hyvin toimiva kone. (Ristikangas ym. 2014: 163-165.)

Se miten tämä onnistuu, tulee taasen dialogin syntymisen kautta. Dialogin mahdollistaman yhdessä ajattelemisen kautta kaikki hiljaistenkin hyödyntämättä jäänyt osaaminen saadaan esiin. Dialogisessa ilmapiirissä kynnys kommunikointiin on matalampi ja siten kaikki kokevat voivansa vaikuttaa asioihin ja niiden kulkuun. Olemassa olevia normeja ja malleja tulisi uskaltaa kyseenalaistaa. (Ristikangas ym. 2014: 36, Isaacs 2001: 280.) Ja loppujen lopuksi täytyy pitää mielessä, että kaikki muutos lähtee ensisijaisesti meistä itsestämme. Sitä kautta voimme myös alkaa vaikuttaa muihin, sillä kaikki mitä me ääneen puhumme vaikuttaa ympäristöömme (Isaacs 2001: 296).

## 6. YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa on keskitytty johtoryhmän jäsenten tuntemuksiin ja näkökantaan tiimityöstä ja dialogista. Tutkimuksessa ja haastattelussa on pitäydytty henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja ilmaisuun johtoryhmätyöskentelyssä. Ulkopuolelle on rajattu muiden työyhteisössä olevien tiimien välinen vuorovaikutus ja muu kanssakäyminen. Myöskään itse työn ja tehtävien sisällön aiheuttamaan henkilöiden väliseen erimielisyyksiin ja haasteisiin ei ole tässä kiinnitetty huomiota. Tämä toisten tekemisen tarkastelu ja arvos- telu on toki sekin huomionarvoinen seikka, sillä sitä voidaan pitää oireena jostain syvem- mäst ja ei näkyvillä olevasta ongelmasta. Kaikilla on vaikutus kaikkeen, joten itse joh- toryhmän ulkopuolella tapahtuva työskentely ja dialogi tai sen puute vaikuttaa välillisesti myös johtoryhmätyöskentelyyn ja tällä saattaa olla myös osaltaan vaikutusta tutkimuk- sesta saatuun tulokseen. Tämän kannan mukaan ottaminen aiheuttaisi kuitenkin haasteen tutkimuksen laajuuden hallinnan kanssa.

Kuten tutkimuksissa ja kirjoissa on käynyt ilmi, johtoryhmää pidetään helposti toimitus- johtajan apujoukkona ja usein toimitusjohtaja on ottanut johtoryhmän puheenjohtajan roolin tai sitten se on hänelle langennut toimenkuvasta johtuen. Koska tämän työn haas- tatteluissa ei ole haastateltu johtoryhmän puheenjohtajaa, voisi mahdollisia jatkotutki- muksia ajatellen olla hyvä selvittää, kuinka johtoryhmän puheenjohtajat eri yhtiöissä nä- kevät saman asian tämän tutkimuksen ja muiden johtoryhmätyöskentelyyn liittyvien tut- kimusten valossa. Olettamuksena on, että heillä ei välttämättä ole kuvaa siitä, miten muut johtoryhmän jäsenet kokoukset kokevat, varsinkin, jos johtoryhmä ei työskentele avoi- men vuorovaikutuksen tiiminä dialogisessa ilmapiirissä.

Tutkimus lähti liikkeelle mielenkiinnosta tiimityötä ja dialogia kohtaan. Näiden kahden termin ja käsitteen yhtäläisyydet ovat silmiinpistäviä. Kumpaakin leimaan yhdessä teke- minen ja ajattelemisen. Käsitteiden teoreettisen käsittelyn kautta muodostui tutkimuskysymys eli mikä on dialogin merkitys tiimityölle. Tämä tutkimus osoittaa, että ilman dia- logia ei voida puhua tiimityöstä ja päinvastoin. Kun toimitaan työyhteisössä, tämä on kaiken yhteistoiminnan ja menestyksekkään liiketoiminnan edellytys.

Tiimityötä ei aina ole mahdollista tehdä, varsinkin jos työskentelee yksin, mutta silloinkin sidosryhmien kautta voi tiimiytyä. Tiimityössä joudutaan väkisinkin toimimaan yhdessä muiden ihmisten kanssa. Toisen erilaisuutta on opittava sietämään, kuten todettu, toista ei tarvitse rakastaa, mutta yhdessä pitää kuitenkin pystyä työskentelemään (Salminen 2013: 95). Toimivan tiimityön avaimena, puuttuvana renkaana, voi tämän tutkimuksen perusteella pitää dialogia, sen perusteella, että kun se ei toimi aukottomasti, ei myöskään tiimityö toimi.

Kävi myös ilmi, että myös toisenlaisia kommunikointitapoja ja keskustelua on hyvä välillä käydä, jotta voidaan todeta, että dialogi on rakentavin tapa viedä asioita eteenpäin. Välillä keskustelu ajautuu väittelyksi ja välillä monologiksi, mutta kun vallitseva tapa käydä keskustelua on dialogi, ei tällainen kaavasta poikkeaminen ole ollenkaan pahasta, lähinnä se voi piristää ja auttaa ihmisiä päästelemään ylimääräisiä höyryjä pois. Tietynlainen kanssakäyminen ei kuitenkaan ole kaikille aivan luontaista vaan se vaatii opettelusta ja aikaa. Avaimena on, että tämä asia tiedostetaan ja sille annetaan aikaa, sillä lopputuloksena tästä kärsivällisyydestä on toimiva ja yhteen hiileen puhaltava organisaatio.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, P. & Koivula, A. & Pankakoski, M. & Teikari, V. & Ventä, M. 1996. *Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän*. Tiimimittarit -projekti. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. TKK Offset. Otaniemi. 60 s. ISBN-10: 9512233533.
- Alino, Nelson U; Schneider, Gary P (2012): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Academy of Strategic Management Journal* 11:1 [online] [cited 2016-08-23] 1-8. Available from Internet <URL:<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1037692117/fulltextPDF/7ECDC3DBDB55470DPQ/1?accountid=14797> > ISSN: 15441458.
- Belbin, R.M. (1999) *Management teams : why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 171 s. ISBN 0-7506-2676-3.
- Belbin, R.M. (2000), *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 141 s. ISBN 0-7506-2675-5.
- Burr, Vivien (2004). *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 176 s. ISBN 951-768-126-7.
- Diogenes Laertios, *Merkittävien filosofien elämät ja opit*. Suomentanut sekä esittelyn ja selitykset kirjoittanut Marke Ahonen. Helsinki: Summa, 2002. 621 s. ISBN 952-5418-07-3.
- Dunderfelt, Tony (1999). *Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä*. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö. 187 s. ISBN 951-97776-1-X.
- Erkkilä, Paula (2012): *Hetki lyö: Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*. Acta Wasaensia. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot, 1235-7871 ; 111. 289 s. ISBN 978-952-476-423-0.
- Fisher Kimball (1994). Diagnostic Issues for work teams. Diagnosis for organizational change: Methods and models. *The professional practice series*. (pp. 239-264). New York, NY, US: Guilford Press, xvi, 299 pp
- Greed, W. E. D. & Miles, R. E. 1996. *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls*. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 16 – 38.
- Grill, Christina; Ahlborg Jr, Gunnar; Wikström, Ewa; Lindgren, Eva-Carin (2015): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Journal of Workplace Learning* 27:4 [online] [cited 2016-08-24] 267-281. Available from Internet <URL:<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1679395839/fulltextPDF/33F4B20D933E4933PQ/14?accountid=14797> > ISSN: 13665626.

- Hageman, Gisella (1991), *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 213 s. ISBN 931-35-5351-5.
- Heikkilä Jorma; Heikkilä Kristiina 2001, *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 233 s. ISBN 978-951-025-601-5.
- Heikkilä, Kristiina (2002). *Tiimit-Avain uuden luomiseen*. (Jyväskylä : Gummerus) Helsinki : Kauppakaari, 2002. 445 s. ISBN 952-14-0520-1.
- Heiske, Pirkko & Yrityskirja Oy (2001): *Hyvinvointia työyhteisöön*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 256 s. ISBN: 952-9660-35-9.
- Huusko, Liisa (2003) *Sopiva tiimi*. Joensuun yliopisto saatavina World Wide Webistä <URL: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_952-458-424-7/urn\\_isbn\\_952-458-424-7.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-424-7/urn_isbn_952-458-424-7.pdf)> Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, no 60. 295 s. ISBN: 952-458-424-7
- Isaacs, William (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 394 s. ISBN 952-14-0425-6.
- Ismail, Tubagus; Ghozali, Imam (2015): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Academy of Strategic Management Journal* 14:1 [online] [cited 2016-08-24] 58-72. Available from Internet <URL:<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1701804975/fulltextPDF/90D31939BB654DCCPQ/2?accountid=14797>> ISSN: 15441458.
- Joronen, L. 1993. *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 135. Saarijärvi Offset Oy. Saarijärvi. 266 s. ISBN 951-456-457-X.
- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 1.-7. painos. Helsinki: WSOYpro Oy. 208 s. ISBN 978-951-023-114-2.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1994). *Tiimit ja tulokset yrityksen*. Weilin + Göös: Espoo. 309 s. ISBN: 951-35-5730-8.
- Kim, Kong-Hee (2014): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Academy of Strategic Management Journal* 13:1 [online] [cited 2016-08-24] 129-145. Available from Internet <URL:<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1645904184/fulltextPDF/395C6B0CC2844FBCPQ/4?accountid=14797>> ISSN: 15441458.
- Mishra, Aneil K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality on Trust*. Teoksessa: Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1996. s. 261-287. 430s. ISBN: 0-8039-5739-4.

- Oikarinen, Markku ja Petri Kauppinen (2002). *Sopimusjohtaminen – työyhteisön sopimuksetyön johtamisen välineeksi*. Edita Publishing Oy. Kauppakamarisarja. Johtamistaito. Edita Prima Oy. Helsinki. 153 s. ISBN: 951-37-3649-0.
- Pazos, Pilar (2012): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Team Performance Management* 18:7/8 [online] [cited 2016-08-24] 401-417. Available from Internet <URL:http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1112036391/fulltextPDF/DEC6EB3FBE9D49A2PQ/4?accountid=14797> ISSN: 13527592
- Phipps, Simone T A; Prieto, Leon C. (2012): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Academy of Strategic Management Journal* 11:1 [online] [cited 2016-08-23] 43-57. Available from Internet <URL:http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1037692151/fulltextPDF/B0BA8EA901645B8PQ/11?accountid=14797> ISSN: 15441458.
- Pirnes, Unto (1997). *Kehittyvät tiimit: organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi*. JTO Tutkimuksia -sarja. Tammerpaino. Tampere. 139 s. ISSN 0784-6525; 8
- RDM: The Results-Driven Manager Series (2005), *Työntekijöiden motivoiminen*. (Harvard Business School press) Helsinki: Art-Print Oy. 147 s. ISBN 952-210-027-7
- Rope, Timo, Sampo Kettunen (2012), *Halujohtaminen*. (Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy) Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari.237 s. ISBN 978-952-246-180-3.
- Routamaa, Vesa, T. M. Hautala & Leadedc – Kustannus (2009). *Katse naamion taa: Itsetuntemuksesta voimaa*. Vaasa: Oy Fram Ab. 152 s. ISBN: 978-952-67268-0-9
- Ruohotie, Pekka (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY 2000. 326 s. ISBN 951-0-31618-8.
- Salminen, Jari (2013), *Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja*. (Helsinki: Multiprint Oy) Helsinki: J-Impact Oy. 133 s. ISBN 978-952-6614-03-8.
- Sandberg, Åke (m fl). 1978. *En ny företagsekonomi? Kunskap för demokrati i arbetslivet*. Schmidts Boktryckeri AB. Helsingborg. 265 s. ISBN 13: 9789138038345.
- Senge, P. & Kleier, S. & Roberts, C. & Ross, R. & Sith, B. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategien and Tools fot Building a Learning Organization*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York. 592 s. ISBN 978-038-547-256-2.
- Sun, Wei; Xu, Ang; Shang, Yufan (2014): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Asia Pacific Journal of Management* 31:1 [online] [cited 2016-08-25] 127-147. Available from Internet

<URL:http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1501804020/fulltextPDF/DEC6EB3FBE9D49A2PQ/52?accountid=14797> ISSN: 02174561

- Sydänmaanlakka, Pentti (2004), *Älykäs johtajuus*. (Hämeenlinna: Karisto Oy) Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 256 s. ISBN 952-14-0714-X.
- Syvänen, Sirpa (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista*. Acta Universitatis Tamperensis, 942. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. 333 s. ISBN (pdf): 951-44-5704-8.
- Syvänen, Sirpa, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela, Sari Tappura, Antti Kasvio & Timo Toikka (2015). *Dialoginen johtaminen; Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Oy. 316 s. ISBN 978-951-44-9984-5.
- Taipale, Maria Elina (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi: tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. Tampere University Press. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67421/951-44-6078-2.pdf?sequence=1>>
- Timonen, Sakari (1993). *Paikallinen sopiminen yrityksissä*. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 56. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Turnbull, Helen; Greenwood, Regina; Tworoger, Leslie; Golden, Charles (2010): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Academy of Strategic Management Journal* 9:1 [online] [cited 2016-08-24] 1-14. Available from Internet  
<URL:http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/521199484/fulltextPDF/ED663F0A569C4AC3PQ/23?accountid=14797 > ISSN: 15441458.
- Turner, John R; Zimmerman, Tekeisha; Allen, Jeff M (2012): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *Journal of Knowledge Management* 16:6 [online] [cited 2016-08-24] 963-977. Available from Internet  
<URL:http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1115341135/fulltextPDF/DEC6EB3FBE9D49A2PQ/3?accountid=14797> ISSN: 1363270.
- Valpola, Anneli (2012), *Toimiva johtoryhmä- Aikaansaamisen aallot*. (Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy) Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. 237 s. ISBN 978-952-246-133-9.
- Van der Vegt, G. S. & J. S. Bunderson (2005). *Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification*. *Academy of Management Journal* 48:3, 532–547.
- Watson, Carol A. (2008): Using the World-Wide-Web to Deliver Complex Electronic Documents: *ProQuest Dissertations and Theses* [online] [cited 2016-08-24] 279. Available from Internet <URL:



<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/304427336/fulltextPDF/A706ED17B5BE4B09PQ/9?accountid=14797>> ISBN: 9780549491347.

## Liite 1. Teemahaastattelun aihealueet ja kysymykset

### 1. Miten koet johtoryhmän toiminnan ajatellen tiimityötä?

- Toimiiko johtoryhmä mielestäsi kuten tiimi? Entä yleisellä tasolla?
- Kuinka edustava on johtoryhmän rakenne yrityksen toiminnan ohjauksen kannalta?
- Miten tärkeänä koet, että kaikki organisaation toiminnot ovat edustettuna johtoryhmässä?
- Miten tärkeänä pidät johtoryhmän roolijakoa?

### 2. Millaisena näette dialogin merkityksen johtoryhmän toiminnan kannalta?

- Kenen tai keiden on mielestänne päävastuu dialogisuudesta?
- Miten vastuu dialogin toimivuudesta tulisi jakaa johtoryhmän jäsenten kesken?
- Millaista hyötyä dialogisuudesta on teidän toiminnallenne?
- Onko dialogisuus tarpeellisia toimintanne kannalta?
- Miten paljon olette valmiita panostamaan dialogisuuteen?

### 3. Millaisena näet johtoryhmän roolin yrityksen johtamisen välineenä?

- Mitkä asiat ovat mielestänne hyvin tai huonosti?
- Mitä mielestäsi pitäisi tehdä toisin, jotta johtoryhmä toimisi paremmin?
- Miten te pystytte vaikuttamaan johtoryhmän toimintaan omalla toiminnallanne?
- Tulisiko toiminnassanne muuttaa jotain, jotta se paremmin palvelisi yhtiön tarpeita?