



VAASAN YLIOPISTO

PAULA ERKKILÄ

# Hetki lyö

*Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien  
kokoustyöskentelyssä*

ACTA WASAENSIA NO 274

---

LIIKETALOUSTIEDE III  
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

UNIVERSITAS WASAENSIS 2012

Esitarkastajat

Professori Taina Savolainen  
Itä-Suomen yliopisto  
Joensuun kampus  
Yliopistokatu 2  
PL 111  
80101 Joensuu

Professori Pauli Juuti  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot  
PL 20  
53851 Lappeenranta

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> Marraskuu 2012	
<b>Tekijä(t)</b> Paula Erkkilä	<b>Julkaisun tyyppi</b> Monografia	
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 274	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-423-0	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1235-7871	
	<b>Sivumäärä</b> 303	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Dialogin hyötyjä niin johtoryhmille kuin organisaatioillekin on osoitettu monissa tutkimuksissa. Useissa tutkimuksissa on myös havaittu, että dialogi synnyttää merkitysten jakamista, yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Dialogin merkitystä erityisesti organisaation strategisessa innovoinnissa on korostettu ja painotettu sitä, että ihmiset tulisi <i>kutsua</i> dialogiin. Siitä, kuinka tämä käytännössä tapahtuu, ei ole tutkittua tietoa. Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrystä tähän. Tutkimuskysymyksenä on: Miten johtoryhmä saa dialogin syntymään.</p> <p>Tutkimuskysymystä lähestytään muodostaen ensin teoreettinen kehys, jota käytetään analysoitaessa ja tulkittaessa empiiristä aineistoa. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kolmesta johtoryhmästä, joiden kokouksia on havainnointi kutakin kaksi kertaa. Dialogi nähdään tässä toisaalta toimintana, toisaalta sisältönä. Dialogin toiminnalla tarkoitetaan osallistujien osallistumisen aktiivisuutta ja vuorovaikutuksen keskinäistä tasapainoa. Dialogin tarkastelu sisältönä pyrkii ymmärtämään, mitä osallistujien välillä tapahtuu ja miksi. Dialogin sisältöä on mahdollista tutkia monesta näkökulmasta, ja tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu avainhetket. Avainhetket ovat puhetekeja, joissa on jotain sellaista erityistä, joka sytyttää johtoryhmän dialogiin. Avainhetkillä kutsutaan ja houkuttelevat johtoryhmän jäsenet dialogiin. Koska johtoryhmien keskeinen tehtävä on katsoa tulevaisuuteen, erityinen kiinnostus kohdistetaan sellaisten dialogien syntymiseen, joiden tuloksena johtoryhmät luovat yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.</p> <p>Dialogi toimintana on mallinnettu tutkimuksessa kehitetyn jäsenyyksen myötä dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi ja monologiseksi. Tutkimuksessa luodun vuorovaikutuksen toiminnallisen mallin ja avainhetkien paikantamisen avulla vuorovaikutuksesta on mahdollista löytää dialogit. Syvempi ymmärrys johtoryhmän dialogista edellyttää kuitenkin sen sisällön tarkastelua. Avainhetkien analyysi paljastaa, että johtoryhmät saavat dialogin syttymään puheteolla, joka 1) poikkeaa siitä, mihin on totuttu, 2) herättää tunteita, 3) on onnistuttu muotoilemaan hyvin, 4) pelkistää liikaa käsiteltävää asiaa, 5) tarjoilee näkökulmia ja konkretiaa tai 6) esittää liian varhain konkreettisen ehdotuksen.</p>		
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, organisaatiot, dialogi, johtoryhmä, kokous, dialogi toimintana, dialogi sisältönä, avainhetki		



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto	<b>Date of publication</b> November 2012	
<b>Author(s)</b> Paula Erkkilä	<b>Type of publication</b> Monograph	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 274	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Department of Management P.O. Box 700 FI-65101 VAASA FINLAND	<b>ISBN</b> 978-952-476-423-0	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1235-7871	
	<b>Number of pages</b> 303	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> Strike by the Moment. Dialogue and how it evolves in Top Management Team Meetings		
<b>Abstract</b> <p>The benefits from having dialogue, both for top management teams (TMT) and for the organisation, have been clearly shown in previous research. Most research shows that dialogue facilitates shared meanings, understanding and new knowledge. The significance of dialogue has been emphasised in the strategic innovation of organisations, especially the need to <i>invite</i> people to participate in the dialogue. However, how this is done in practise has not been examined. The question of this research is: How does TMTs facilitate dialogue?</p> <p>In this research, first, a theoretical framework is constructed, second, the framework is used to analyse and interpret empirical data. The empirical data contains observations from three TMT teams. For this research, dialogue is interpreted both as action and content. Dialogue as action is defined as the intensity of participation of each participant as well as the balance of the interaction between the participants. Dialogue as content is defined as the interplay between the participants and the reasons for the interplay. Dialogue as content can be observed from many different angles, for this research, it is seen from the perspective of critical events. Critical events are speech acts that trigger dialogue in TMTs. Critical events invite and entice TMT members to participate in the dialogue. This research has a special interest in dialogues that result in TMTs creating shared understanding and new knowledge.</p> <p>Dialogue as action is divided according to the classification developed in this research into dialogic, concentrated, dispersed and monologic. A functional model for interaction and identification of critical events are used to identify interaction as dialogue. In order to get a deeper understanding of dialogue in TMTs it is necessary to also analyse the content of the dialogue. The analysis of critical events reveals that TMTs facilitate dialogue through speech acts that 1) diverge from the norm, 2) invoke feelings, 3) are well articulated, 4) over simplifies the issue at hand, 5) provides different angles and tangible options, or 6) provide tangible options too early in the discussion.</p>		
<b>Keywords</b> Leadership, organisations, dialogue, top management team (TMT), meeting, dialogue as action, dialogue as content, critical event		



## ESIPUHE

Tämä tutkimus on ajatuksellisesti käynnistynyt jo vuonna 2007 lopetellessani MBA-opintoja. Pitkähkön kypsyttelyjakson jälkeen tutkimustyö käynnistyi toden teolla keväällä 2011. Työskentelyä vauhditti Suomen Kulttuurirahaston Keski-Pohjanmaan rahaston myöntämä työskentelyapuraha, mikä mahdollisti opintovapaalle jäämisen ja täysipäiväisen tutkimuksen teon vuodeksi.

Tutkimuksen tekoa on usein verrattu maratoniin. Mielestäni tämä vertaus ei anna oikeutta tälle jatkuvalle etsimisen ja löytämisen prosessille. Siinä missä maratonissa onnistumisen tunne ja palkinto tulevat vasta maaliviivan jälkeen, tutkimuksen teossa onnistumisen tunteita ja oivalluksen iloa tulee pitkin matkaa. Nämä myös ruokkivat tutkijan intoa ja motivaatiota jatkaa tutkimuksen tekoa vaikeinkin hetkinä. Tällä matkalla en ole ollut yksin, vaan mukana on ollut monia ihmisiä, joita haluan kiittää.

Kiitän väitöskirjani ohjaajaa, professori Riitta Viitalaa lempeästä kannustuksesta. Riitta uskoi minuun ja antoi itseluottamusta työn tekemiselle matkan kaikissa vaiheissa. Esitarkastajilleni professori Pauli Juutille ja professori Taina Savolaiselle kuuluvat suuret kiitokset työhöni paneutumisesta ja arvokkaiden kommenttien antamisesta. Ne olivat tärkeitä vahvistamaan uskoa tekemilleni valinnoille sekä kehittämään työtäni eteenpäin. Erityiskiitos kuuluu niiden kolmen yrityksen johdoryhmälle, jotka rohkeasti lähtivät tutkimukseeni mukaan ja antoivat palan itseltään. Ilman heitä tämä tutkimus olisi jäänyt tekemättä. Centria ammattikorkeakoulun kirjaston henkilöstöä haluan kiittää siitä, että sain käyttööni kaiken tarvitsemani kirjallisuuden nopeasti ja aina hymy huulilla. Ystäviäni ja työyhteisöäni kiitän kannustuksesta ja väitöstilaisuuteen tsemppaamisesta.

Koko prosessin ajan yritin pitää huolen siitä, että tutkimustyö ei täyttänyt päiviäni kokonaan - väitöskirja ei mennyt perheen edelle missään vaiheessa. Tyttäremme Fanny ja Wilma jaksoivat olla sekä kiinnostuneita tutkimuksen teosta että ihmetellä sitä, miten jaksan lukea ja kirjoittaa. Toivon, että esimerkilläni pystyin jättämään heille kipinän omaan koulunkäyntiinsä. Pieni poikamme Roope puolestaan näytti minulle monet kerrat esimerkkiä siitä, miten ihmeellistä ja riemuisaa oppiminen parhaimmillaan on. Mieheni Juha oli rinnallani ja tukipilarinani koko tutkimuksen ajan. Ilman lukuisia keskustelujamme, hänen viisaita ajatuksiaan ja teräviä kysymyksiään en olisi päässyt pois hetkittäin kohtaamistani umpikujista.

Kokkolassa 4.12.2012

Paula Erkkilä





## Sisällys

ESIPUHE.....	VII
1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	1
1.1 Tausta ja perustelut tutkimukselle.....	1
1.2 Tutkimuksen asemoiminen.....	4
1.2.1 Tutkimus tieteellisen tutkimuksen kentässä .....	4
1.2.2 Tutkimuskysymys, tavoitteet ja toteutus.....	8
1.3 Tutkimusilmiö, kontekstivalinnat ja tarve tutkimukselle .....	13
1.3.1 Dialogi tutkittavana vuorovaikutusilmiönä .....	13
1.3.2 Tutkimuskontekstina johtoryhmien kokoustyöskentely.....	20
1.3.3 Johtoryhmän dialogin merkitys johtoryhmälle ja organisaatiolle.....	23
1.4 Tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet.....	27
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	29
2 DIALOGI HISTORIAALLIS-TIETEELLISESSÄ TARKASTELUSSA .....	32
2.1 Dialogin alkuperä.....	32
2.1.1 Dialogi ihmisten välisen vuorovaikutuksen historiassa .....	32
2.1.2 Dialogi-sanat etymologia.....	35
2.2 Dialogi käsitteenä.....	37
2.3 Dialogi tutkimusilmiönä .....	48
2.4 Yhteenvedo: dialogi tässä tutkimuksessa .....	53
3 DIALOGI JOHTORYHMÄSSÄ .....	56
3.1 Lähestymistavat aiemmassa tutkimuksessa .....	57
3.1.1 Dialogi organisaatiotutkimuksen kohteena .....	57
3.1.2 Johtoryhmät aiemmassa tutkimuksessa.....	65
3.1.3 Kokoukset aiemmassa tutkimuksessa .....	69
3.1.4 Aineistot ja menetelmät aiemmassa tutkimuksessa .....	73
3.2 Dialogi toimintana.....	77
3.2.1 Dialogiin osallistuminen.....	77
3.2.2 Dialogin dynamiikka .....	79
3.2.3 Dialogin episodit.....	80
3.2.4 Nonverbaaliset piirteet .....	81
3.2.5 Synteesi .....	82
3.3 Dialogi sisältönä.....	85
3.3.1 Kognitioparadoksi johtoryhmässä .....	86
3.3.2 Merkitysten jakaminen ja yhteinen ymmärrys .....	90
3.3.3 Uusi tieto .....	93
3.3.4 Avainhetket dialogin käynnistäjinä.....	95
3.4 Yhteenvedo: uusi avaus tieteellisessä keskustelussa.....	98
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTO .....	101
4.1 Tutkimuksen metodologiset lähestymistavat.....	101
4.1.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	101

4.1.2	Paradigmavalinnat ja tieteenfilosofinen aseoituminen .....	105
4.1.3	Tutkimusstrategiset valinnat ja -rajaukset .....	108
4.2	Empiirinen tutkimusaineisto .....	111
4.2.1	Aineiston hankinta .....	111
4.2.2	Aineiston kuvaus.....	114
4.3	Aineiston analyysimenetelmät .....	117
4.3.1	Aineiston käsittely.....	119
4.3.2	Kvantitatiivinen analyysi.....	120
4.3.3	Kvalitatiivinen analyysi.....	122
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	125
5.1	Dialogi toimintana johtoryhmässä .....	125
5.1.1	Johtoryhmä A.....	125
5.1.2	Johtoryhmä B.....	133
5.1.3	Johtoryhmä C.....	140
5.1.4	Dialogi toimintana: yhteenvetoa ja pohdintaa .....	147
5.2	Dialogi sisältönä johtoryhmässä .....	161
5.2.1	Avainhetket dialogin käynnistäjinä.....	162
5.2.2	Johtoryhmässä konstruoitava yhteinen ymmärrys ja uusi tieto.....	169
5.2.3	Johtoryhmät uutta luovan dialogin syyttäjinä.....	185
5.2.4	Dialogi sisältönä: yhteenvetoa ja pohdintaa .....	201
5.3	Synteesi: dialogi toimintana indikoi dialogin sisältöä.....	210
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	217
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	217
6.2	Tutkimustulosten tarkastelua .....	221
6.3	Tutkimuksen käytännön implikaatiot.....	225
6.4	Tutkimuksen arviointi .....	228
6.4.1	Tutkimusmenetelmät ja tiedon luotettavuus.....	229
6.4.2	Tutkijan rooli .....	233
6.4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	236
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	237
	JÄLKISANAT .....	240
	LÄHTEET .....	243
	LIITTEET .....	277

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Tutkimuksen asemoituminen suhteessa tarkasteltavaan ilmiöön ja konteksteihin.....	8
<b>Kuvio 2.</b>	Tutkimuksellinen polku empiirisestä aineistosta tutkimuskysymykseen vastaamiseen.....	11
<b>Kuvio 3.</b>	Diskurssin lajit.....	14
<b>Kuvio 4.</b>	Näkökulmia kokouksiin.....	22
<b>Kuvio 5.</b>	Tutkimuskokonaisuus.....	31
<b>Kuvio 6.</b>	Tiedeyhteisössä eniten siteeratut dialogifilosofit 1800-luvun lopulta 2010-luvun alkuun.....	40
<b>Kuvio 7.</b>	Dialogin filosofisen ytimen ainekset.....	41
<b>Kuvio 8.</b>	Yleisiä suuntaviivoja dialogia käsittelevässä kirjallisuudessa kuluneiden 30 vuoden ajalta.....	50
<b>Kuvio 9.</b>	Dialogin käsitettä rakentavat ja siihen vaikuttavat näkökulmat.....	54
<b>Kuvio 10.</b>	Tieteelliset keskustelut, joihin dialogitutkimus organisaatiokontekstissa on liitetty.....	58
<b>Kuvio 11.</b>	Organisaation oppimiseen ja kehittämiseen asemoituvien dialogitutkimusten lähestymistavat ja ydinajatuksset.....	59
<b>Kuvio 12.</b>	Johtoryhmän vuorovaikutus dialogisena toimintana.....	83
<b>Kuvio 13.</b>	Isaacsin keskustelukenttä-malli (Isaacs 2001: 256).....	85
<b>Kuvio 14.</b>	Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset tutkimuksen eri tasoilla ja niistä kumpuavat tutkimukselliset valinnat (lähde soveltaen: Burrell & Morgan 2009: 3).....	102
<b>Kuvio 15.</b>	Analyysikehys ja analyysin kulku.....	118
<b>Kuvio 16.</b>	Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.....	125
<b>Kuvio 17.</b>	Johtoryhmän A toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.....	127
<b>Kuvio 18.</b>	Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä A.....	128
<b>Kuvio 19.</b>	Johtoryhmän A osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa.....	129
<b>Kuvio 20.</b>	Johtoryhmän A yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin.....	129
<b>Kuvio 21.</b>	Johtoryhmän A osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto toisessa kokouksessa.....	130
<b>Kuvio 22.</b>	Johtoryhmän A yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin. (Huom. Jäsen AH5 ei ollut kokouksessa läsnä. Kuviossa ei ole esitetty kokouksessa vierailleita asiantuntijoita.).....	131
<b>Kuvio 23.</b>	Johtoryhmän A puheen sisältö.....	132
<b>Kuvio 24.</b>	Johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.....	134
<b>Kuvio 25.</b>	Johtoryhmän B toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.....	135
<b>Kuvio 26.</b>	Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä B.....	136

<b>Kuvio 27.</b>	Johtoryhmän B osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa. ....	137
<b>Kuvio 28.</b>	Johtoryhmän B yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin. ....	137
<b>Kuvio 29.</b>	Johtoryhmän B osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto toisessa kokouksessa. ....	138
<b>Kuvio 30.</b>	Johtoryhmän B yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin. ....	138
<b>Kuvio 31.</b>	Johtoryhmän B puheen sisältö. ....	139
<b>Kuvio 32.</b>	Johtoryhmän C ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen. Jäsentä CH6 ei ole merkitty kuvioon, koska hän toimi kokouksessa sihteerinä eikä osallistunut siihen muutoin. ....	140
<b>Kuvio 33.</b>	Johtoryhmän C toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen. Jäsentä CH6 ei ole merkitty kuvioon, koska hän toimi kokouksessa sihteerinä eikä osallistunut siihen muutoin. ....	142
<b>Kuvio 34.</b>	Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä C. ....	143
<b>Kuvio 35.</b>	Johtoryhmän C osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa. ....	144
<b>Kuvio 36.</b>	Johtoryhmän C yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin. ....	145
<b>Kuvio 37.</b>	Johtoryhmän C osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto toisessa kokouksessa. ....	145
<b>Kuvio 38.</b>	Johtoryhmän C yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin. ....	146
<b>Kuvio 39.</b>	Johtoryhmän C puheen sisältö. ....	147
<b>Kuvio 40.</b>	Johtoryhmän puheen sisällön asemoiminen ja dialogin tarve. ....	151
<b>Kuvio 41.</b>	Esimerkki osallistumisaktiivisuudesta johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen episodeista 1 ja 9. ....	153
<b>Kuvio 42.</b>	Johtoryhmän vuorovaikutus dialogisena. ....	155
<b>Kuvio 43.</b>	Johtoryhmän A episodien asemoituminen dialogisen toiminnan mallissa. ....	157
<b>Kuvio 44.</b>	Johtoryhmän B episodien asemoituminen dialogisen toiminnan mallissa. ....	158
<b>Kuvio 45.</b>	Johtoryhmän C episodien asemoituminen dialogisen toiminnan mallissa. ....	159
<b>Kuvio 46.</b>	Johtoryhmien vuorovaikutus dialogisen toiminnan mallissa. ....	160
<b>Kuvio 47.</b>	Avainhetkien tyypit johtoryhmissä A, B ja C (kpl). ....	163
<b>Kuvio 48.</b>	Avainhetkien syntyminen johtoryhmien erisisältöisessä puheessa, %.....	167
<b>Kuvio 49.</b>	Avainhetkien alkuunpanijat erilaisissa puheen sisällöissä, %.....	168
<b>Kuvio 50.</b>	Johtoryhmien dialogissa syntyvä yhteinen ymmärrys ja uusi tieto tarkasteltuna episodien sisällön mukaan, kpl. ....	173
<b>Kuvio 51.</b>	Avainhetkien alkuunpanijat erilaisissa puheen sisällöissä silloin, kun dialogin tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa, %.....	174
<b>Kuvio 52.</b>	Menetelmä dialogin paikantamiselle vuorovaikutuksesta. ....	216

<b>Kuvio 53.</b>	Mallinnus johtoryhmän vuorovaikutuksesta dialogisena toimintana. ....	225
------------------	-----------------------------------------------------------------------	-----

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Diskurssin lajit niitä luonnehtivista näkökulmista tarkasteltuna. ....	19
<b>Taulukko 2.</b>	Tutkimusasetelmat aiemmissä tutkimuksissa ja tässä tutkimuksessa. ....	100
<b>Taulukko 3.</b>	Johtoryhmän A kokoonpano. ....	115
<b>Taulukko 4.</b>	Koonti johtoryhmän A aineistosta. ....	115
<b>Taulukko 5.</b>	Johtoryhmän B kokoonpano. ....	115
<b>Taulukko 6.</b>	Koonti johtoryhmän B aineistosta. ....	116
<b>Taulukko 7.</b>	Johtoryhmän C kokoonpano. ....	116
<b>Taulukko 8.</b>	Koonti johtoryhmän C aineistosta. ....	117
<b>Taulukko 9.</b>	Esimerkki litteraatin merkitsemistavasta. ....	120
<b>Taulukko 10.</b>	Esimerkki päälle puhumisen merkitsemisestä litteraattiin. ....	120
<b>Taulukko 11.</b>	Esimerkki eripituisista puheenvuoroista aineistossa. ....	121
<b>Taulukko 12.</b>	Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorot. ....	126
<b>Taulukko 13.</b>	Johtoryhmän A toisen kokouksen puheenvuorot. Suluissa muutos edelliseen kokoukseen prosenttiyksiköissä. ....	127
<b>Taulukko 14.</b>	Johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorot. ....	134
<b>Taulukko 15.</b>	Johtoryhmän B toisen kokouksen puheenvuorot. ....	135
<b>Taulukko 16.</b>	Johtoryhmän C ensimmäisen kokouksen puheenvuorot. ....	141
<b>Taulukko 17.</b>	Johtoryhmän C toisen kokouksen puheenvuorot. Suluissa muutos edelliseen kokoukseen prosenttiyksiköissä. ....	143
<b>Taulukko 18.</b>	Dialogin eteneminen johtoryhmässä B. ....	185
<b>Taulukko 19.</b>	Avainhetket toiminnassa. ....	208



# 1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Tausta ja perustelut tutkimukselle

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia dialogia ilmiönä johtoryhmän kokoustyöskentelyssä. Koska dialogin hyödyt niin johtoryhmille kuin organisaatioille on monissa tutkimuksissa osoitettu, niin tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen keskittyä näihin seikkoihin. Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että dialogin tuloksena syntyy merkitysten jakamista, yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. On myös olemassa erinäisiä onnistuneen dialogin ”huoneentauluja” ja listoja siitä mitä dialogissa kuuluu ja mitä ei kuulu tehdä. Sen sijaan sitä, miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään, ei ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda ymmärrystä siihen, miten dialogi syntyy johtoryhmissä. Koska johtoryhmien keskeinen tehtävä on katsoa tulevaisuuteen ja olla proaktiivinen, erityinen kiinnostus kohdistetaan sellaisten dialogien syntymiseen, joiden tuloksena johtoryhmät onnistuvat luomaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tutkimuksessa syntyvän ymmärryksen tarkoituksena on lisäksi antaa käytännön eväitä johtoryhmille kehittämään omaa työskentelyään dialogin keinoin.

Organisaatioiden johtoryhmillä on erittäin vaativa tehtävä. Organisaatiot kohtaavat monenlaisia taloudellisia, kilpailullisia, eettisiä ja ympäristöllisiä vaatimuksia ja paineita. Uudessa taloudessa menestyäkseen organisaatioilta edellytetään esimerkiksi innovatiivisuutta, strategista rohkeutta, verkostoja ja osaamisen integrointia (Stähle & Laento 2000: 11). Tilanteet, joissa organisaatioita johdetaan, eivät tule yksinkertaistumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa tarvitaan entistä enemmän uutta ajattelua, systeemiajattelua<sup>1</sup>, kykyä tarkastella kokonaisuuksia sekä tulkita ja soveltaa tietoa (Åhman 2012, Turner & Makhija 2012: 664).

Viime aikoina on alettu myös puhua niin sanotusta MENU-maailmasta<sup>2</sup>. Tähän maailmaan kuuluvat monimutkaisuus, epävarmuus, näkökulmavaihtelut ja useamerkityksisyys. Seuraavaa vuosikymmentä tulevat leimaamaan entistä enemmän monet MENU-maailman piirteet, kuten yhteiskunnalliset hajaannukset, talouden

---

<sup>1</sup> Systeemiajattelu on tapa, jolla oppivat organisaatiot ajattelevat maailmaa. Systeemiajattelu on kokonaisuuksien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden näkemistä, koska yhden asian muuttaminen saattaa vaikuttaa hyvin moniin muihinkin asioihin (Kinnunen 2010: 34).

<sup>2</sup> Sana on johdettu suomen kieleen englanninkielisestä akronyymistä VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) (ks. Johansen 2009: xiv–xvii).

epäjatkuvuudet ja uudet tavat toimia organisaatioissa. (Åhman 2012.) Tällaisessa maailmassa organisaatiot elävät ja tällaisessa maailmassa organisaatioita johdetaan kohti tulevaa. Todellisuus on niin moninainen ja sen konstellaatiot niin arvaamattomia, että laskelmoitu suunnittelu on vain toiveajattelua (Varto 1996: 11). Lisäksi kaikista hankalimmat ongelmat<sup>3</sup>, joita organisaatiot kohtaavat, ovat sellaisia, joita ei ole koskaan aiemmin kohdattu (Dixon 1997: 23). Tehtäväkentän kompleksisuus edellyttää johtoryhmältä kykyä toimia hyvin yhdessä (Murphy 2007: 39). Kyky toimia yhdessä tarkoittaa kykyä käydä dialogia.

Johtoryhmät tarvitsevat kaiken saatavilla olevan eksplisiittisen sekä ihmisten kokemusperäisen hiljaisen tiedon ajattelunsa raaka-aineeksi. Pelkkä tiedon jakaminen ei ole tarpeeksi, vaan kriittiseksi kysymykseksi nousee kyky käsitellä ja ymmärtää tietoa ja luoda sille yhdessä merkityksiä. Myöskään yksin ajattelu ei enää riitä, vaan ihmiset ovat pakotettuja kehittämään kykyään ajatella yhdessä (Isaacs 1993: 24, Yankelovich 1999: 12). Hyvin toimiessaan johtoryhmätyöskentely laajentaa jäsenten näkemystä organisaation toiminnasta ja auttaa heitä ymmärtämään omaan vastuualueeseensa liittyvien päätösten merkityksen organisaation ydintehävän ja menestyksen kannalta (Viitanen ym. 2011: 373). Näiden kaikkien onnistumiseen johtoryhmät tarvitsevat dialogia. Dialogi on mahdollisuus luoda päätöksenteon perustaksi uutta tietoa, joka voi olla paljon arvokkaampaa kuin päätöksenteon perustaksi esitetty tietämys (Harisalo & Aarrevaara 2006: 267). Tässä tutkimuksessa dialogi nähdään ratkaisevana tekijänä organisaatioiden johtoryhmien työskentelylle. Dialogin keinoin johtoryhmä kykenee jakamaan merkityksiä, luomaan yhteistä ymmärrystä ja synnyttämään uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa dialogia tarkastellaan ilmiönä, jonka avulla johtoryhmät pääsevät yhteiseen ymmärrykseen ja uuden ajattelun luomiseen. Se, kuinka hyvin johtoryhmä tässä prosessissa onnistuu, vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä muutoksissa ja menestyä tulevaisuudessa (esim. Smith 1991).

Kyky dialogiin korostuu organisaatioissa erityisesti johtoryhmissä, koska ne vaikuttavat monin tavoin organisaation toimintaan, talouteen ja ihmisiin. Johtoryhmät johtavat organisaatioita suunnitellen, ratkaisten ongelmia, seuraten toimintaympäristön muutoksia, ohjaten resursseja, välittäen tietoa ja tehden organisaatiota koskevia, usein kauaskantoisia päätöksiä (esim. Hulkkonen 2004: 11). Johtoryhmät toimivat monessa oman toimintansa kautta esimerkkinä sekä yksilöinä että ryhmänä organisaation muille työryhmille ja koko henkilöstölle (Porenne

---

<sup>3</sup> Ongelmalla tarkoitetaan tässä jotain sellaista, joka edellyttää organisaatiolta toimenpiteitä, jotta organisaatio pysyy tulevaisuudessa elinkykyisenä; ongelma voidaan nähdä kuiluna organisaation nykytilan ja tavoitetilan välissä (Turner & Makhija 2012: 667, Lang ym. 1978).



& Salmimies 1996: 37). On myös havaittu, että dialogiin osallistuvat kykenevät viemään dialogista tapaa toimia ryhmänsä ulkopuolelle kaikkeen toimintaansa ja ihmissuhteisiinsa (Bohm & Peat 1992: 251). Johtoryhmillä on siten mahdollisuus vähitellen muuttaa koko organisaatiota dialogisempaan suuntaan. Johtoryhmätyöskentelyllä on suuri merkitys myös koko muulle organisaatiolle, sillä johtajat muovaavat organisaatiokulttuuria (Chan ym. 2005: 28).

Dialogi on vuorovaikutuksen muoto, jossa ajatellaan yhdessä ja synnytetään uutta ajattelua. Dialogissa on keskeistä se, että tieto ja ymmärrys eivät ole olemassa objekteina tai yksilöiden sisällä, vaan ne syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa; ne konstruoituvat sosiaalisesti. Muissa puheeseen perustuvissa vuorovaikutuksen muodoissa (monologi, keskustelu, neuvottelu, väittely<sup>4</sup>) ajatellaan yksin: puolustetaan omia näkökulmia ja mielipiteitä, mikä estää uuden ajattelun syntymisen. Dialogissa keskeistä on toisten kunnioittaminen, kuuntelu, pidättäytyminen omien näkemysten liian varhaisesta ilmaisemisesta ja kysyminen. Kysymysten voima piilee siinä, että ne avaavat dialogiin osallistujille uusia näkökulmia ja auttavat näkemään asioita uusin silmin. Oikeaan aikaan esitetty kysymys voi dialogissa viedä keskustelun aivan uusille ulottuvuuksille. (Senge 1994: 247, Ellinor & Gerard 1998: 113.) Avoimessa dialogissa painopiste on enemmän vuorokuuntelussa kuin vuoropuhelussa (Lehtovaara 1996: 43).

Dialogissa yhdessä ajattelu tapahtuu etenevänä prosessina, jossa yksi saa idean, toinen tarttuu siihen, kolmas lisää siihen jotain ja niin edelleen Bohm (1996: 26). Dialogi antaa ajatuksille mahdollisuuden virrata siten, etteivät ihmiset yritä vakuutella tai taivutella toisiaan. Keskeistä on saada hiljainen tieto<sup>5</sup> esille ja löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Dialogissa pyritään etsimään yhteistä ymmärrystä hakemalla vaihtoehtoisia näkökulmia ja poistamalla vastakkainasetteluja. Dialogiin kuuluu pyrkimys ymmärtää muiden näkökulmia ja halu saada näkökulmien taustalla olevat oletukset esille. (Yankelovitch 1999: 39–44.) Sarja (2000: 14) toteaa, että dialogi ei ole pelkkää vuoropuhelua, vaan siihen osallistuvat tulevat vähitellen tietoisiksi paitsi toisten, myös omasta ajattelustaan.

---

<sup>4</sup> Muita puheeseen perustuvia vuorovaikutuksen muotoja tarkastellaan luvussa 1.3.1.

<sup>5</sup> Tietoa on kahdenlaista: eksplisiittistä ja hiljaista tietoa. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoina ja numeroina ja sitä voidaan helposti välittää yksilöiden välillä. Hiljaista tietoa on olemassa myös kahdenlaista: 1) tekninen ulottuvuus, joka käsittää henkilökohtaiset taidot tai ammattitaidon, ns. tietotaito sekä 2) kognitiivinen ulottuvuus, joka koostuu uskomuksista, ihanteista, arvoista, tiedonjäsentämistavoista ja mentaalisisistä malleista, jotka ovat yksilöihin syvälle piintyneitä ja joita pidämme tärkeinä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus muo-  
vaa tapaamme hahmottaa maailmaa. (Raasumaa 2006.)

Dialogi on kuitenkin harvinaista, koska ihmiset eivät ole valmiita menemään keskusteluissa pintaa syvemmälle (Bohm 1996: 18). On myös havaittu, että uutta luova dialogi ei organisaatioissa ole ollenkaan tavallista, vaan keskusteluissa korostuu erilaisten käsitysten kamppailu (Bohm & Peat 1992: 247). Isaacsin (1996) mukaan useimmat keskustelut ovat defensiivisiä, koska ihmiset pelkäävät, etteivät tule hyväksytyksi tai että menettävät kasvonsa. Aarnio (1999: 42) on kuvannut tyypillistä suomalaista kommunikointia sarjana monologeja, jossa puhujat ilmaisevat vuorotellen ajattelunsa lopputuloksen<sup>6</sup>.

## 1.2 Tutkimuksen asemoiminen

### 1.2.1 *Tutkimus tieteellisen tutkimuksen kentässä*

Dialogista tiedetään varsin paljon, sillä sitä on tutkittu viimeisten 20 vuoden aikana monilla tieteenaloilla. Tiedetään esimerkiksi kuinka se prosessina kehittyy ja etenee tai millainen kytkös sillä on oppimiseen. Tiedetään myös, mitä dialogi edellyttää, kuinka siinä tulee toimia ja millaiset tekijät estävät dialogin syntymistä. (ks. esim. Linell 1990, Isaacs 1993, Schein 1993, Burbules 1993, Senge 1994, Bohm 1996, Ellinor & Gerard 1998, Yankelovich 1999, Aarnio 1999, Sarja 2000.)

*Organisaatiotieteissä* dialogia on tutkittu lähinnä organisaation oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta ja lähestymistapa dialogiin on ollut hyvin praktinen: dialogi on nähty keinona, jolla organisaatiot voivat oppia ja kehittää toimintojaan. Esimerkiksi Senge (1994) on korostanut dialogia keskeisenä edellytyksenä organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Myös tässä tutkimuksessa organisaation oppiminen nähdään keinona kohdata muutostilanteita ja toteutuakseen oppiminen edellyttää dialogia. Tämä tutkimus sivuaa organisaation oppimiskeskustelua sekä tutkimuksia, jossa on havaittu tehokkaan tiedon johtamisen (engl. management of knowledge) olevan keskeistä yrityksen kyvyllä menestyä kilpailussa (ks. Barney 1991, Zander & Kogut 1995, Nonaka 1994, Wernefelt 1984).

---

<sup>6</sup> Uusimpien Pisa-tulostenkin valossa on kritisoitu sitä, että koulujen oppitunneilta puuttuu keskustelu ja opettajat eivät onnistu virittämään syvällistä keskustelua ja oivalluksia (Karkkola 2012: 7). Monologinen vuorovaikutuskulttuuri näyttääkin tätä taustaa peilaten jatkuvan vielä pitkään.

Organisaatiotieteissä dialogia on tutkittu myös prosessina, jossa ihmiset oppivat (esim. Isaacs 1993, Schein 1993). Tällöin tutkimuskontekstina on tavallisesti ollut erityisesti tutkimustilannetta varten koottua ryhmä, jota fasilitaattori<sup>7</sup> on ohjannut. Kiinnostus on kohdistunut siihen, miten dialogi etenee ryhmässä. Tässä tutkimuksessa dialogia tutkitaan autenttisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa ei ole fasilitaattoria. Lisäksi oletuksena on, että aidoissa vuorovaikutustilanteissa dialogi näyttäytyy pikemminkin hetkittäisinä tilanteina kuin lineaarisesti etenevänä prosessina (ks. Wink 2007: 136).

Dialogia on käytetty organisaatioissa työskentelymenetelmänä usein silloin, kun on haluttu osallistaa henkilöstöä tai on ollut tarve saada implementoitua tehokkaasti muutoksia (esim. April 1999, Skordoulis & Dawson 2007). Tämän toiminnan ympärille on muodostunut myös erityinen toimintatutkimuksen perinne (ks. tarkemmin luku 2.1.1). Tässä tutkimuksessa nähdään dialogin positiivinen vaikutus muutostilanteissa (vrt. organisaation oppimiseen liittyvä keskustelu), mutta tutkimus ei ole luonteeltaan toimintatutkimus. Dialogia ei myöskään nähdä erityisenä menetelmänä, vaan se syntyy (tai on syntymättä) luontaisesti etenevän vuorovaikutusprosessin myötä.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tunnistetaan kuitenkin se, että tätä luontaisesti syntyvää, spontaania dialogia on mahdollista tietoisesti edistää. Tietoinen pyrkimys dialogiin nähdään johtoryhmän työssä keskeisenä. Dialogin positiivisia vaikutuksia yksilön työssä suoriutumiseen ja koko yrityksen tuottavuuteen on pystytty osoittamaan organisaatiotieteissä monissa tutkimuksissa (esim. Losada 1999, Jabri 2004, Picker 2006). Nämä dialogin positiiviset vaikutukset nähdäänkin yhtenä tärkeänä perusteluna tutkimuksen tarpeellisuudelle ja sille, että ilmiötä tulee tutkia nimenomaan johtoryhmäkontekstissa. Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan ole tarkoitus osoittaa dialogin vaikutuksia yksilön ja organisaation suoriutumiseen.

Nyt raportoitava tutkimus asemoituu organisaatiotieteissä niin sanottuun kielelliseen käänteeseen (engl. linguistic turn), jossa nähdään, että organisaatiot ja kaikki niissä oleva muodostuu ja saa merkityksensä dialogin kautta. Organisaatiot ovat olemassa vain siinä määrin kuin niiden jäsenet luovat niitä keskustelujen avulla (ks. esim. Berger & Luckmann 2009, Ford 2000, Alvesson & Kärreman 2000, Clifton 2012). Tässä on löydettävissä kaksi tieteellisen keskustelun traditiota: 1) traditio, jossa dialogilla luodaan yhteistä ajattelua, merkityksiä ja uutta tietoa

---

<sup>7</sup> Fasilitaattori on henkilö, joka auttaa johdattamaan ryhmän dialogiin ja kertoo dialogin periaatteet ja pyrkimykset osallistujille sekä ohjaa dialogiprosessia (Isaacs 1993: 32).

(esim. Schein 1993, Nonaka & Takeuchi 1995, Varney 1996, Jacobs & Heracleous 2005) sekä 2) traditio, jossa dialogin avulla rakennetaan organisaation sosiaalista todellisuutta. Nämä kaksi keskustelua voidaan nähdä erillisinä siten, että edellinen asemoituu organisaation oppimiskeskusteluiden kenttään. Ne nivoutuvat kuitenkin toisiinsa siten, että yhteisen ajattelun ja uuden tiedon luominen on osa organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentamista.

Dialogi sosiaalisen todellisuuden rakentajana niin puheen kuin tekstienkin kautta on suhteellisen tuore tutkimuksellinen näkökulma dialogiin organisaatitieteissä. Ilmiötä on lähestytty yksilöiden näkökulmasta, jolloin kiinnostus on tavallisesti ollut esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Myös ryhmissä tapahtuvaa sosiaalisen todellisuuden rakentamista on tutkittu ja tällöin dialogi on nähty keskeisenä ryhmän identiteetin ja me-hengen luomisessa. (ks. esim. Samra-Fredericks 2000a & b, Kärreman & Alvesson 2001, Kvarnström & Cedersund 2006, Wink 2007, Rovio-Johansson 2007, Berlin 2008.) Tässä tutkimuksessa lähestytään ilmiötä ryhmän näkökulmasta: kuinka johtoryhmä toimii dialogissa, jossa sosiaalinen todellisuus rakentuu yhteistä ymmärrystä konstruoimalla ja uutta tietoa synnyttämällä. Voidaankin nähdä, että ryhmän kohtaamisesta muodostuu sitä enemmän yhteisesti jaettu todellisuus, mitä paremmin ryhmä pystyy saavuttamaan vuorovaikutuksessaan dialogia. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta kohtaamispaikkana kokoukset tarjoavat johtoryhmille mahdollisuuden johtamistyön merkityksentämiseksi (engl. sense-making) (Nikko 2009: 21).

*Johtamisen alalla* tutkimus liittyy laajemmassa perspektiivissä niin sanottuun diskursiivisen johtamisen paradigmaan, jossa johtamista lähestytään eräänlaisena kielipelinä ja jossa tärkeää on merkitysten johtaminen (Clifton 2012: 149). Diskursiivinen lähestymistapa kumpuaa kielellisestä käänteestä organisaatio-tutkimuksessa. Tähän liittyy ajatus siitä, että kieltä ei käytetä tekemään tarkkoja tulkintoja sisäisestä tai ulkoisesta maailmasta, vaan kieli nähdään tuottavana ja toiminnallisena ilmiönä, jonka avulla tehdään asioita, kuten luodaan merkityksiä (Clifton 2012: 150). Suppeammassa perspektiivissä tutkimus osallistuu johtamisen alan traditioon, jossa viestinnän ja vuorovaikutusosaamisen merkitystä työelämän muutokseen liittyvissä keskusteluissa on korostettu ja esimerkiksi johtamisviestintää on tutkittu laajasti (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Tämän tutkimuksen näkökulma on edellä kuvattu laajempi perspektiivi.

Tutkimus asemoituu myös johtoryhmää koskevaan tutkimuksen kenttään, josta on tullut huomattava tutkimushaara johtamisen alalla. Valtaosa tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt johtoryhmien kokoonpanoon, toimitusjohtajaan tai jäsenten piirteisiin (ks. Menz 2012: 45). Tutkimuksissa on tyypillistä tarkastella johtoryhmän jäsenten ominaisuuksien, kuten iän, koulutustaustan ja työkokemuksen ja

-taustan vaikutusta organisaation tuottavuuteen (esim. Hambrick & Mason 1984, Bantel & Jackson 1989, Carpenter 2002, Vatanen & Åhman 2007, Camelo ym. 2010). Valitettavasti johtoryhmien tutkimukselle ominaista on myös se, että tutkimuksen kohteena olevat johtoryhmät eivät välttämättä ole lainkaan organisaatioiden aitoja johtoryhmiä, vaan tutkijoiden tietyin perustein (esim. toimitusjohtaja ja suorat alaiset) kokoamia ryhmiä organisaatioiden johdosta tai jopa opiskelijaryhmiä (esim. Belbin 2004, Barron ym. 2011, Boerner ym. 2011).

Käsillä oleva tutkimus asemoituu lisäksi johtamisen alalla vallalla olevaan suuntaukseen, jossa on kiinnostuttu työelämän käytäntöjen tutkimuksesta. Kun aiemmin on oltu kiinnostuneita johtamisen ja organisoitumisen mekanismeista ja niissä havaittavista säännönmukaisuuksista, nyt havainnoidaan jokapäiväisiä, paikallisia ja toimintaa ohjaavia ”käyttöteorioita” ja tunnustetaan niiden merkitys organisaatioiden kehittymiselle (Vähämäki 2010: 36). Tällaiseen lähestymistapaan kytkeytyy vahvasti myös osallistuva tutkimusote. Shotterin (2006a) ja Rovio-Johanssonin (2007: 7) mukaan työelämän käytäntöjä voidaan parhaiten tutkia organisaation sisältä käsin (engl. from-within), osallistumalla uudenlaista johtamista ja organisoitumista tuottavien ihmisten toimintaan. Näin ollen myös johtoryhmien työskentelyä tulisi tarkastella aidossa ympäristössään. Perinteisessä johtoryhmätutkimuksessa tällainen lähestymistapa on kuitenkin ollut harvinainen ja tutkimusten aineistot ovat usein perustuneet esimerkiksi lomakekyselyihin. Syyinä tähän on ollut suurelta osin autenttisen aineiston vaikeapääsyisyys.

Mitä sitten olisivat ne aidot ympäristöt organisaatioissa, joissa johtoryhmien työskentelyä olisi hedelmällistä tutkia? On tunnustettava, että paljon merkityksellistä puhetta tapahtuu virallisten kokousten ohella myös käytävillä, parkkipaikoilla, puhelimesta, työhuoneissa, kahvipöydissä ja sähköpostin välityksellä (ks. esim. Dixon 1997, Boerner ym. 2012). Näillä usein hyvin epämuodollisilla foorumeilla keskustelu tapahtuu kuitenkin pääosin kahden tai korkeintaan muutaman ihmisen välillä. Mikäli johtoryhmiä halutaan tutkia nimenomaan ryhmänä, tulee löytää foorumi, jossa johtoryhmä on kokonaisuudessaan koolla. Tällainen foorumi on johtoryhmän kokous. Vaikka kokouksessa tapahtuu vain osa johtoryhmän työskentelystä, niin siellä organisaatiota koskevat tärkeät asiat keskustellaan ja päätetään (Samra-Fredericks 2000a: 251).

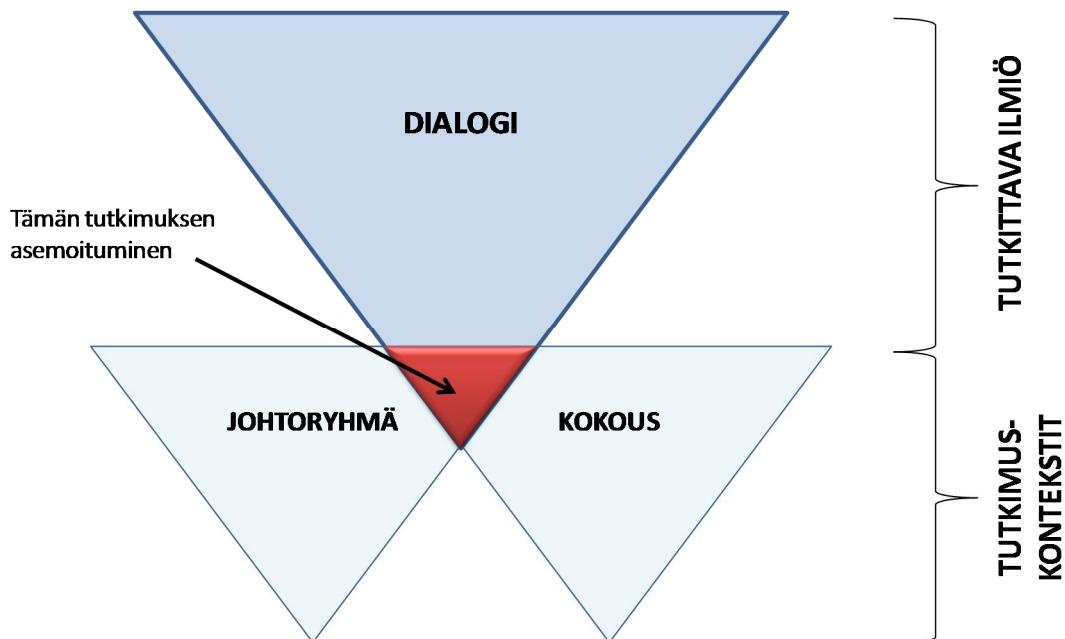
Johtoryhmän kokoustyöskentelyssä käsitellään johtamistyöhön liittyviä näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia. Kokous voidaan siten nähdä paikkana jossa organisaatiot tehdään eläviksi; puhutaan olemassa oleviksi (Heritage 1984: 290). Clifton (2012: 160) korostaa kokouksen merkitystä organisaatioissa. Vaikka yksittäinen kokous saattaa näyttää merkityksettömältä tapahtumalta organisaation historiassa, niin se kuitenkin vangitsee sen, mitä organisaatioissa tehdään. Kasvokkainen koh-

taaminen kokouksessa on johtoryhmälle myös erinomainen paikka varmistaa, että tiedosta tulee yhteistä ja se ymmärretään samalla tavalla (Kangasharju ym. 2003: 260).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan johtoryhmiä. Tutkimus ei kuitenkaan asemoidu perinteisiin johtamistutkimuksiin, koska johtoryhmä on tutkimuksen kontekstina. Tutkimuksen kohteena on dialogi organisaatioiden aidoissa, organisaatioita johtavissa johtoryhmissä. Tutkimus lähestyy johtoryhmiä kokonaisuutena, mutta tarkastelee myös yksittäisiä jäseniä osana ryhmää. Tässä tutkimuksessa johtoryhmiä havainnoidaan niiden autenttisissa kokoustilanteissa ja kiinnostus on vuorovaikutusprosessissa; niin sen rakenteissa kuin erityisesti tavoissa, jolla johtoryhmät saavat dialogin syntymään.

### 1.2.2 Tutkimuskysymys, tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa johtoryhmien dialogikäytännöistä; mitä johtoryhmissä tapahtuu, jotta dialogi, jossa konstruoidaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, syntyy. Dialogista on kiinnostuttu sosiaalisena ilmiönä, joka tapahtuu johtoryhmien kokoustyöskentelyssä (kuviot 1).



**Kuvio 1.** Tutkimuksen asemoituminen suhteessa tarkasteltavaan ilmiöön ja konteksteihin.

Tutkimusta ohjaa sekä teoreettinen että käytännöllinen kiinnostus. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella teoreettisesti dialogin käsitettä organisaatiokontekstissa. Pyrkimyksenä on lisäksi jäsentää ja mallintaa dialogia johtoryhmässä siten, että voidaan hahmottaa tapoja, joilla johtoryhmät synnyttävät dialogia ja näin löytää kiintopisteitä johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksenä on: **Miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään?**

Tutkimuskysymystä lähestytään muodostaen ensin kirjallisuuden pohjalta teoreettinen kehys, jota käytetään analysoitaessa ja tulkittaessa empiiristä aineistoa. Dialogin käsite on tässä vaiheessa analysoinnin kohteena. Dialogi nähdään toisaalta toiminnallisesti, toisaalta sisällöllisesti. Dialogin toiminnalla ulottuvuudella tarkoitetaan vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden osallistumisen aktiivisuutta ja vuorovaikutuksen keskinäistä tasapainoa. Dialogin tarkastelu toimintana pyrkii kertomaan miltä dialogi näyttää. Dialogin sisällön nähdään olevan kokonaisuus, joka muodostuu edellytyksistä (esimerkiksi tasa-arvoinen suhtautuminen ja toisten kunnioitus), periaatteista ja säännöistä, joiden mukaan dialogissa toimitaan (esimerkiksi kuunteleminen, kyseleminen ja vastavuoroisuus) sekä dialogissa syntyvistä asioista (esimerkiksi yhteinen ymmärrys ja uusi tieto). Dialogin tarkastelu sisältönä pyrkii ymmärtämään mitä osallistujien välillä tapahtuu ja miksi.

Tutkimuksen teoriaosassa (luvut 2 ja 3.1) tarkastellaan dialogin käsitettä sekä dialogia verhoavaa tutkimusperinnettä. Teoria- ja kirjallisuuskatsausta varten aineisto on kerätty pääasiassa kolmella menetelmällä: suorat haut tietokannoista, lähteiden lähteet sekä sähköposti-ilmoitukset tieteellisistä jurnaleista. Käytettyjä tietokantoja ovat olleet pääasiassa ProQuest, EBSCOhost, Emerald, Sage Premier, ScienceDirect sekä Wiley Online Library. Lisäksi erityisesti kotimaisia väitöskirjoja on haettu suoraan yliopistojen tietokannoista. Julkaisujen ja artikkelien kirjallisuusluetteloiden kautta on edetty monipolvisesti uusille lähteille. Suoraan sähköpostiin tilatut parikymmentä kansainvälistä tieteellistä journalia ovat olleet varmistamassa sen, että käytössä on ollut koko tutkimusprosessin ajan uusin kirjallisuus.

Vaikka tässä tutkimuksessa on paljon teoreettisia aineksia, sitä voi kuitenkin luonnehtia empiirispainotteiseksi (ks. Uusitalo 1995: 60). Tutkimuskohteena on reaali maailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa ja jota pyritään ymmärtämään uudella tavalla. Tämä edellyttää Koskisen ym. (2005: 43) mukaan ennen kaikkea syvyyttä, mikä on ohjannut tutkimusta vahvasti laadulliseen suuntaan.

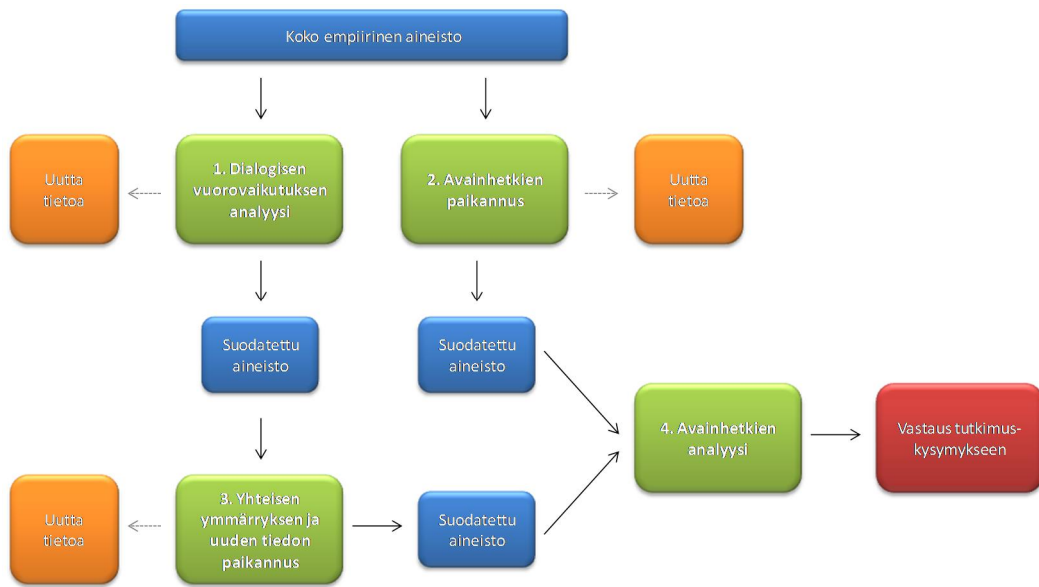
Tutkimus nojaa ontologialtaan nominalismiin ja realismiin. Yhtäältä dialogi ilmiönä nähdään sosiaalisesti konstruotuvana ilmiönä, toisaalta myös tutkijasta riippumattomana ilmiönä. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehystä ohjaa erityisesti Bergerin & Luckmannin (2009) ajattelu. Sen mukaisesti voidaan nähdä, että vuorovaikutus ei niinkään edusta siihen osallistuvien sisäisiä maailmoja vaan pikemminkin siinä tuotetaan todellisuutta yhdessä toisten kanssa luomalla merkityksiä, jotka ilmentävät sitä ”mitä on”, jonka pohjalta erilaisia toimintoja koordinoidaan ja kontrolloidaan (Ashcraft ym. 2009).

Tietoa tutkittavasta ilmiöstä hankitaan perustuen empiiriseen aineistoon, joka muodostuu luontaisesti tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden, tapausten, tutkimisesta. Kyseessä on siten tapaustutkimus (Syrjälä 1994: 11–12). Tässä tutkimuksessa yksi tapaus muodostuu yhdestä havainnoidusta johtoryhmän kokouksesta. Tutkimusaineiston muodostaa kolme johtoryhmää, joita kutakin havainnoidaan kaksi kertaa. Tapauksia tulee näin ollen kuusi, ja kyseessä on tällöin monitapaustutkimus (Yin 2003: 13). Empiirinen aineisto kerätään osallistuvalla havainnoinnilla (Hirsjärvi ym. 2008: 209–212). Luonteeltaan se on havainnointia ilman varsinaista osallistumista, jolloin tutkija pitäytyy tutkijan roolissa, eikä osallistu tutkittavan ryhmän toimintaan (Metsämuuronen 2000: 44–45). Havainnoitavat kokoukset äänitetään ja litteroidaan. Aineiston analyysi tapahtuu litteraattien ja ääninauhojen pohjalta.

Empiirisessä tarkastelussa pyritään luomaan kuvaa siitä, miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään. Tutkimuskysymystä lähdetään ratkaisemaan kahdella tasolla: tutkitaan sitä, kuinka dialogi toimintana rakentuu johtoryhmässä sekä sitä, millä tavoin dialogi, jossa konstruoidaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, syntyy johtoryhmässä. Jotta tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tarvitaan ymmärrystä sekä dialogin toiminnasta että sisällöstä. Dialogin jako toimintaan ja sisältöön on kuitenkin jossain määrin keinotekoinen, koska dialogissa on aina samanaikaisesti läsnä sekä toiminta että sisältö. Tässä tutkimuksessa jakoa perustellaan kuitenkin sillä, että näin dialogista on mahdollista saada jäsennettyä ja systemaattista ymmärrystä.

Tutkittavan ilmiön kaksiulotteisuus johdattaa analyysimenetelmät sekä kvantitatiivisiin että kvalitatiivisiin, joten voidaan puhua myös monimenetelmätutkimuksesta. Kvantitatiivisella otteella lähestytään dialogia toimintana ja kvalitatiivisella otteella lähestytään dialogia sisältönä. Aineiston analyysi on tässä tutkimuksessa etenevä prosessi, joka jokaisessa vaiheessa tuottaa uutta tietoa, mutta myös suppi loi analysoitavaa aineistoa analyysiprosessin seuraavaan vaiheeseen (kuvio 2).





**Kuvio 2.** Tutkimuksellinen polku empirisestä aineistosta tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

### *Dialogi toimintana (miltä dialogi näyttää)*

Kun dialogia analysoidaan toimintana, tuloksena voidaan määritellä ne vuorovaikutukselliset hetket, jotka kirjallisuudessa on keskeisesti liitetty dialogiseen vuorovaikutukseen, kuten se, että vuorovaikutukseen osallistuvat kaikki tasapuolisesti ja aktiivisuudeltaan yhtäläisesti. Dialogin toiminnan analyysi toimii tässä tutkimuksessa uuden tiedon tuottamisen lisäksi empirisen tutkimusaineiston suodattajana analyysiprosessin seuraavaa vaihetta varten.

Tutkimuksessa nähdään merkityksellisenä se, onko johtoryhmän dialogi aidosti moniäänistä, eli osallistuvatko kaikki jäsenet dialogin rakentamiseen. Onnistuneen dialogin edellytyksenä yleensä pidetään sitä, että kaikki ovat aktiivisia (Burbules 1993: 80). Tämän vuoksi tarkastellaan eri jäsenten osallistumisaktiivisuutta. Puheenvuorojen kestolla voidaan osoittaa vuorovaikutuksen symmetrisyys, jota pidetään edellytyksenä hyvälle dialogille. Dialogin ollessa symmetristä osallistujien puheen kesto on tasapainossa keskenään. Ääripäänä on polaarinen vuorovaikutus, jossa osa ryhmästä dominoi (ks. esim. Linell 1990). Puheenvuorojen keston tutkimisella voidaan myös kuvata sitä, onko ryhmän vuorovaikutus ylipäättään

dialogista: pitkät puheenvuorot viittaavat yleensä siihen, että vuorovaikutus koostuu sarjasta monologeja.

### ***Dialogi sisältönä (mitä dialogissa tapahtuu ja miksi)***

Tämä tutkimus ei ole ensisijaisesti kiinnostunut siitä, millä tavalla dialogissa toimitaan tai millaisia niiden tulokset ovat, vaan siitä miten dialogi syntyy. Dialogin tulokset ovat tutkimuksessa mukana, mutta vain siten, että ne jäljittämällä päästään tutkimuksen kannalta kaikista kiinnostavimpien – ja johtoryhmäkontekstissa tärkeimpien – dialogien jäljille.

Aineistosta paikannetaan niin sanotut avainhetket. Avainhetket ovat johtoryhmän vuorovaikutuksessa sellaisia puhetekoja, joissa on jotain sellaista, mikä saa dialogin syntymään. Avainhetket voivat olla esimerkiksi kysymyksiä, ehdotuksia tai kritiikkiä – keskeistä on se, että ne aikaansaavat johtoryhmässä käänteen dialogiin (ks. esim. Shotter 1994, Isaacs 2001, Wright & Manning 2004, Hujala 2008). Dialogi nähdään tässä tutkimuksessa dynaamisena ja aaltoilevana prosessina, joka voi hiipua ja sitten taas voimistua – yleensä avainhetken ansiosta.

Siitä aineistosta, joka täyttää dialogin teoreettiset kriteerit dialogin toiminnan tasolla, paikannetaan ne dialogit, joissa johtoryhmät ovat konstruoineet yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa. Puolestaan ne dialogit, jotka päättyvät esimerkiksi konfliktiin, eivät pääse jatkoanalyysiin. Tämä valinta tehdään siitä syystä, että tutkimuksessa nähdään johtoryhmälle kriittisenä yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luomisen.

Viimeiseen vaiheeseen, avainhetkien analyysiin, päätyvät ne dialogit, jotka täyttävät dialogin toiminnan teoreettiset kriteerit, joissa on avainhetkiä ja joiden tuloksena on syntynyt yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tavoitteena on löytää vastauksia siihen, kuinka johtoryhmät saavat käynnistettyä nämä dialogit ja millä tavoin dialogia ruokitaan ja miten jäseniä houkuteltaan siihen mukaan, jotta päästään toivottuun lopputulokseen.

Tutkimuksen tekoa kokonaisuudessaan kuvaavana lähestymistapana on hermeneutiikka, jossa ymmärrys ilmiöstä muodostuu toisaalta dialogin toiminnan ja sisällön näkökulmien vuoropuhelusta, toisaalta tutkimusprosessin myötä kehittyvästä ymmärryksestä ja tulkintojen rakentamisesta (Hankamäki 2003: 163, Heraclous 2004: 82, Karvonen 2012).

## 1.3 Tutkimusilmiö, kontekstivalinnat ja tarve tutkimukselle

Tutkimusilmiönä on dialogi, joka seuraavassa alaluvussa asemoidaan vuorovaikutuksen kenttään tuoden esiin sen ominaispiirteitä ja eroja verrattuna muihin vuorovaikutuksen muotoihin. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimuskontekstiin, johtoryhmän kokoustyöskentelyyn. Lopuksi tarkastellaan sitä miksi tämän tutkimuksen tutkimusilmiön ja kontekstin yhdistäminen on merkityksellistä; miksi dialogi on tärkeää niin johtoryhmälle kuin koko organisaatiolle.

### 1.3.1 *Dialogi tutkittavana vuorovaikutusilmiönä*

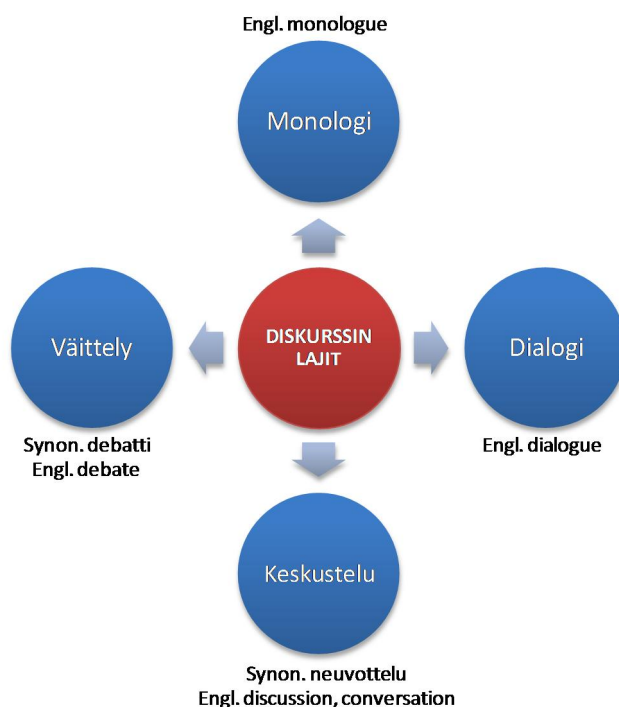
Ihmisten välisessä puheeseen perustuvassa vuorovaikutuksessa on löydettävissä useita muotoja ja kirjallisuudessa vuorovaikutukseen liittyvien käsitteiden käyttö on kirjavaa. Tämä tuo haasteita ylä- ja alakäsitteiden, käsitteiden välisten hierarkioiden, suhteiden sekä yksittäisten käsitteiden sisältöjen hahmottamiselle. Erilaiset puheeseen perustuvat vuorovaikutuksen muodot on jäsennetty kuviossa 3. Näitä yhdessä voidaan kutsua Sengen (1994) ja Heynoskin & Quinnin (2012) tapaan diskursseiksi. Diskurssin lajeina voidaan erottaa monologi, dialogi, keskustelu ja väittely<sup>8</sup>.

Arkipuheessa on kuitenkin tavallista käyttää dialogia synonyymina muille diskurssin lajeille. Suurin osa, mitä nykyään pidetään dialogina, onkin todellisuudessa jotain muuta (Senge ym. 1994: 353). Se voi olla esimerkiksi neuvottelua, jossa asioista käydään ikään kuin kauppaa: kumpikin osapuoli antaa toiselle jotain, joka tyydyttää molempia osapuolia (Bohm 1996: 18). Yleisessä kielenkäytössä dialogilla voidaan tarkoittaa myös tietyyntyyppistä vuorovaikutusta, kuten kaksinpuhelua, vuoropuhelua tai keskustelun muotoista kirjallista tuotosta (Aarnio 1999: 32, Sarja 2000: 13). Dialogi-sanaa käytetään usein myös silloin, kun halutaan korostaa jotain erityistä, esimerkiksi positiivista arvolutausta. Wink (2007: 63) on havainnut, että dialogi-sanan käyttö on yleistynyt arkipuheessa ja sitä suositaan etenkin silloin, kun halutaan viitata vuorovaikutukseen, joka herättää osallistujissa positiivisia mielleyhtymiä.

---

<sup>8</sup> Harisalo & Aarrevaara (2006: 263–254) käyttävät ilmaisua ”puheen muoto” ja näkevät sen koostuvan rupattelusta (small talk), keskustelusta, väittelystä ja dialogista.

Seuraavassa käydään läpi diskurssin eri lajeja, verrataan niitä dialogiin ja asennetaan dialogi vuorovaikutuksen kenttään. Suomen kielestä dialogille on löydettävissä seuraavat lähikäsitteet: monologi, keskustelu, väittely, debatti, neuvottelu ja diskurssi. Englannin kielessä käsitteitä on enemmän: monologue, conversation, discussion, discourse, debate, deliberation<sup>9</sup>, skillful discussion, unproductive discussion<sup>10</sup>.



**Kuvio 3.** Diskurssin lajit.

Sanalle *diskurssi* (engl. discourse) annetaan kirjallisuudessa monia merkitysisältöjä. Englannin kielessä diskurssia käytetään usein synonyymina sanalle 'keskustelu'. Tavallisempaa niin englannin kuin suomen kielessä on kuitenkin käyttää sitä yläkäsitteenä erilaisille diskurssin lajeille. Esimerkiksi Sengen (1994: 249) mukaan on olemassa kaksi diskurssin perustyyppiä, jotka ovat dialogi ja keskustelu ('discussion').

<sup>9</sup> Sanan *deliberation* käyttö on kirjallisuudessa vähäistä, joten sitä ei jatkossa tarkastella tässä tutkimuksessa.

<sup>10</sup> Sanat *skillful discussion* ja *unproductive discussion* kuvaavat pikemminkin keskustelun nyansseja kuin edustavat omaa erillistä lajityyppiään. Näitäkään ei tarkastella jatkossa tässä tutkimuksessa.

Diskurssin käsite tieteessä ja tutkimuksen teossa on huomattavasti monimerkityksellisempi kuin mitä se vuorovaikutuskontekstiin liitettynä antaa ymmärtää. Diskurssia käytetään eri tieteenaloilla ja käyttötilanteissa erilaisissa merkityksissä. Yleisesti diskurssilla tarkoitetaan kielenkäyttöä sosiaalisena toimintana; ihmisten välisenä vuorovaikutuksena sosiaalisessa kanssakäymisessä (Fairclough 1992: 63; 1995: 18). Se voi olla yhtä hyvin puhetta kuin tekstiä (Potter & Hepburn 2008: 2). Diskurssilla voidaan viitata myös ilmiön, tiedon ja todellisuuden vakiintuneisiin merkityksentämisen tapoihin, siihen kuinka kielellisesti jäsennetään jotain tiettyä sosiaalista todellisuutta tai sen ilmiötä (Fairclough 1995: 41). Lehtosen (1998: 32) mukaan diskurssit jakavat maailman merkityksellisiin osiin ja siten mahdollistavat maailman ja sen ilmiöiden tarkastelun eri näkökulmista.

*Monologilla* tarkoitetaan yhden ihmisen puhetta, jossa täytyy olla vähintään kaksi osallistujaa. Monologissa toisen yksilön olemassaololla ei kuitenkaan ole merkitystä keskustelun etenemiseen, vaan puhujan tarkoitus on vaikuttaa kuulijoihin ja muuttaa heidän näkemyksiään. (Sarja 2000: 13.) Monologissa ei siis luoteta toisen ihmisen palautteeseen tai luotetaan siihen vain osittain. Monologista ei tämän vuoksi tavallisesti synny mitään uutta tai luovaa (Sarja 2000: 13).

Markovälle (1990a: 9) monologin taustavoimana on individualismi. Monologi on kuitenkin hänen mukaansa luonteeltaan yksiselitteisesti dialogista, koska se kohdistuu toisiin ihmisiin. Monologin erottaa dialogista se, että monologi ei odota välitöntä vastausta (Marková 1990a: 9).

Hankamäki (2003: 301) näkee tämän vastakkainasettelun problemaattisena ja huomauttaa, että myös monologimaiset tilanteet voivat sisältää dialogisuuden ai-neksia, kun toinen ihminen on läsnä yleisönä tai kuviteltuna puheen vastaanottajana. Marková (1990a: 9) puolestaan näkee dialogeissa monologisia piirteitä silloin, kun puhuja puhuu pitkään enimmäkseen itselleen eikä muille.

*Keskustelusta* puhuttaessa englannin kielessä käytetään yleisesti rinnakkain sanoja 'discussion' ja 'conversation'. Niitä käytetään 1) yleissanoina tarkoittamaan mitä tahansa keskustelutilannetta sekä kuvaamaan 2) tietynlaista, muista diskurssin lajeista poikkeavaa vuorovaikutuksen lajia. Suomen kielessä sanaa 'keskustelu' käytetään vastaavilla tavoilla kuin englannin kielen sanoja 'discussion' ja 'conversation'.

Kun keskustelu ymmärretään diskurssin lajina, kirjallisuudessa on haettu dialogille ja keskustelulle eroavaisuuksia muun muassa sanojen alkuperästä. Esimerkiksi Isaacs (1993: 35) sanoo sanan 'discussion' alkuperän merkitsevän yhteen kääntymistä (to turn together). Toisaalta Isaacs (1993: 35, 2011) sanoo sanan

'discussion' alkuperän tulevan samasta kantasanaa kuin 'percussion' ja 'concussion' (suom. isku, tärähdys) ja merkitsevän rikkomista (to break apart). Ellinor & Gerard (1998: 20) puolestaan näkevät keskustelussa olevan kyse kokonaisuuden hajottamisesta moniin osiin, kun taas dialogissa kerätään monista paikoista tulevat merkitykset yhteen ja laitetaan ne esille. Myös Senge (1994: 10) viittaa sanan 'discussion' juuriin kuten Isaacs, mutta hän sanoo keskustelulla kirjaimellisesti tarkoitettavan ideoiden heittäilyä edestakaisin.

Senge (1994: 247) näkee keskustelun välttämättömänä vastaparina dialogille, jos tavoitteena on tiimin oppiminen. Dialogissa tutkitaan vapaasti ja luovasti monimutkaisia ja hienovaraisia asioita, kuunnellaan syvällisesti muita ja pidättäytytään liian voimakkaasta omien näkemysten ilmaisemisesta (ks. myös Dixon 1997: 33). Dialogin tarkoitus on tutkia, löytää ja oivaltaa; siinä ei tietoisesti tavoitella mitään (Ross 1994: 386). Keskustelussa puolestaan esitetään, analysoidaan ja puolustetaan erilaisia näkemyksiä pyrkimyksenä löytää paras mahdollinen näkemys päätöksenteon pohjaksi. Isaacs (2011) näkee keskustelun hyödyllisenä silloin, kun pitää käsitellä kompleksisia ongelmia ja tehdä päätöksiä tai valintoja.

Dialogi ja keskustelu ovat toisiaan täydentäviä ja usein myös toisiaan seuraavia diskurssin muotoja. Ellinor & Gerard (1998: 21) ovat panneet merkille, että useimmissa keskusteluissa esiintyykin sekä keskustelullisia että dialogisia piirteitä. Näitä piirteitä on jäsentänyt esimerkiksi Flick (1998). Ongelmana kuitenkin on Sengen (1994: 237) mukaan se, että suurin osa ihmisistä ei kykene erottamaan keskustelun ja dialogin tavoitteita toisistaan, mistä seuraa epäonnistuminen molemmilla.

Myös Yankelovichille keskustelu ('discussion') on diskurssin laji. Hän pitää dialogia paljon syvällisempänä kuin keskustelu, koska dialogissa ei pyritä valikoidusti poistamaan keskusteluareenalta aiheita, joista itse ollaan eri mieltä, vaan pyritään ottamaan toisen esittämät näkökulmat sellaisenaan ja ymmärtämään niiden sanomaa (Yankelovich 1999: 14). Dialogin ja keskustelun välillä on kolme selvästi erottavaa tekijää. Silloin kun ne kaikki toteutuvat, keskustelu muuttuu dialogiksi ja silloin kun yksikin niistä puuttuu, diskurssi on keskustelua tai jotain muuta vuorovaikutuksen lajia, mutta ei dialogia. Nämä asiat ovat Yankelovichin (1999: 41) mukaan:

1. Tasa-arvoisuus ja pakollisen arvovallan puuttuminen. Dialogissa kaikki ovat tasa-arvoisia, vaikka sen ulkopuolella olisikin suuria statuseroja.
2. Empaattinen kuuntelu. Olennaista dialogille on pystyä osoittamaan empatiaa toisten näkemyksille.

3. Olettamusten tuominen julkiseksi. Dialogissa rohkaistaan tuomaan omat ja muiden syvimmätkin olettamukset julki. Niitä ei heitetä syrjään, vaan ne otetaan huomioon arvostavasti, vaikka niistä oltaisiin eri mieltä.

Isaacsin (2001: 60) mukaan puolustautumiseen perustuva keskustelu on yleinen vuorovaikutusmuoto. Se johtaa kuitenkin herkästi joko-tai-ajatteluun, kun tavoitteena on vain päästä lopputulokseen. Monet luulevat, että totuus tulee esiin, kun vastakkaiset ajatukset pakotetaan ottamaan mittaa toisistaan. Usein lopputuloksena on kuitenkin se, että yksi osapuoli nujertaa toisen kokonaan. (Isaacs 2001: 62.)

*Neuvottelu ja väittely* ovat toisaalta hyvin samanlaisia diskurssin lajeja, mutta toisaalta eroavat huomattavasti toisistaan. Neuvottelun vastinpari on englannin kielessä 'discussion'. Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan neuvotteluista silloin, kun keskusteluihin liittyy valtaintressejä. Neuvotteluilla on tietyt tavoitteet ja päämäärät, jotka saatetaan pyrkiä salaamaan ja tuoda julki vain sellaisia asioita, joilla on merkitystä toisen osapuolen taivuttelussa ja vakuuttelussa (Hankamäki 2003: 300). Neuvottelun tavoitteena on päästä sopimukseen erimielisten osapuolten kesken tarkoituksena esimerkiksi ratkaista jokin ongelma, saada aikaan sopimus tai suunnitella asioita (Isaacs 2001: 40, Kielijelppi 2011).

Tässä tutkimuksessa neuvottelu nähdään synonyyminä keskustelulle. Toisin kuin Hankamäki (2003), tässä nähdään, että yhtä lailla keskusteluissa voi olla valta-yrkymyksiä. Se mikä tekee keskustelusta neuvottelun, liittyy vuorovaikutuksen spontaanisuuteen. Keskustelu voi olla spontaania, mutta neuvottelusta on etukäteen sovittu ja siten siihen on usein myös valmistauduttu.

Neuvotteluissa ja väittelyissä (synonyymi 'debatti', englannin kielellä 'debate') voidaan myös pyrkiä dialogiin, mutta kummankaan osapuolen päämäärät eivät tue avoimen vuorovaikutuksen syntyä (Hankamäki 2003: 301). Kuten neuvotteluille, myös väittelyille on tyypillistä yksin ajattelu, mikä ilmenee omien näkemysten puolustamisena ja omista näkökannoista kiinni pitämisenä (Isaacs 2001: 59). Väittelyn tarkoituksena on voittaa argumentoimalla ja nujertaa vastustaja, kun taas dialogissa kaikki voittavat tai häviävät yhdessä (Yankelovich 1999: 38, Isaacs 2001: 59). Isaacs (1993: 24) sanookin debatti-sanan juurten merkitsevän 'lyödä maahan'.

Siinä missä neuvotteluita leimaa yhteinen intressi, väittelyssä osapuolet ajavat kukin omaa etuaan (Hankamäki 2003: 301). Väittelyssä ei myöskään tyydytä vain esittämään omia mielipiteitä, vaan yritetään voittaa muutkin omalle puolelle (Isaacs 2001: 60). Väittelyssä aina toinen puoli voittaa ja toinen häviää.

Yankelovich (1999: 38) näkee väittelyn dialogin vastakohtana. Myös Isaacs (1993: 24) kritisoi väittelyä kyvyttömyydestä synnyttää kollektiivista ymmärrystä. Hän pitää väittelyyn liittyvää puolustautumista hyödyttömänä silloin, jos osapuolet pitävät tiukasti kiinni näkökannoistaan ja haluavat vain voittaa. Keskustelu on kahlittua ja tuottamatonta, jos ei voida myöntää, että saatamme olla väärässä (Isaacs 2001: 60).

Edellä esitetyn pohjalta diskurssin lajit on jäsennetty niitä luonnehtivien ja erottavien keskeisimpien näkökulmien mukaisesti taulukkoon 1. Taulukosta käy ilmi, että eri diskurssin lajit poikkeavat suuresti toisistaan erityisesti suhteessa toisiin ihmisiin, intresseihin ja pyrkimyksiin sekä siinä, mitä vuorovaikutukseen osallistumisessa pidetään tärkeänä. Monologissa toiset ihmiset ovat vain puheen vastaanottajia, keskustelussa heidät nähdään vastapuolena, väittelyssä kukistettavina vastustajina ja dialogissa tasavertaisina kumppaneina. Tämä suhtautuminen näyttäytyy vuorovaikutustilanteessa pyrkimyksenä, jossa monologissa ja keskustelussa toisia yritetään taivutella tai suostutella, väittelyssä nujertaa ja dialogissa pyrkimyksenä on yhdessä ymmärtää ja oivaltaa. Muissa diskurssin lajeissa onkin osallistumistilanteessa tärkeintä se, että saa oman äänensä ja mielipiteensä kuuluviin kun taas dialogissa keskeistä on pidättäytyä liiallisesta omien mielipiteiden ja olettamusten tyrkyttämisestä ja kuunnella rauhassa mitä sanottavaa toisilla on.

Dialogi poikkeaa kaikista muista diskurssin lajeista uuden tiedon synnyttämisessä. Vain dialogissa ajatellaan yhdessä ja synnytetään uutta tietoa. Muissa diskurssin lajeissa ajatellaan yksin: puolustetaan omia näkökulmia ja mielipiteitä, ei nähdä mahdollisuutta olla väärässä ja saatetaan toimia defensiivisesti. Tämä sulkee ovet vaihtoehtoisilta maailmoilta; osallistujat ovat lukkiutuneet omiin näkökantoihinsa.

Tämän pohjalta olisi helppoa vetää se johtopäätös, että dialogi on kaikista diskurssin lajeista ylivoimainen. Eri diskurssin lajeja on kuitenkin vaarallista laittaa paremmuusjärjestykseen: kaikilla on paikkansa ja se, mikä diskurssin laji kulloinkin on 'paras', riippuu siitä mitä tavoitellaan. Jos pyrkimyksenä on saada oma mielipide kuuluviin, monologi on tehokas, mutta jos taas tavoitellaan uusia avauksia vaikkapa liiketoiminnan laajentamiselle, kannattaa pyrkiä dialogiin.



**Taulukko 1.** Diskurssin lajit niitä luonnehtivista näkökulmista tarkasteltuna.

<b>DISKURSSI / NÄKÖKULMAT</b>	<b>Monologi</b>	<b>Keskustelu</b>	<b>Väittely</b>	<b>Dialogi</b>
<b>Suhde toisiin ihmisiin</b>	Toiset nähdään vastaanottajina	Toiset nähdään vasta- tai sopijapuolena	Toiset näh- dään vastusta- jina	Toiset nähdään tasavertaisina kumppaneina
<b>Intressi</b>	Oman edun tavoittelu	Yhteisen edun tavoittelu	Oman edun tavoittelu	Yhteisen ymmärryk- sen tavoittelu
<b>Pyrkimys</b>	Toisten taivuttelu	Toisten taivuttelu	Toisten voittaminen	Yhdessä ymmärtä- minen ja oivaltami- nen
<b>Lähtökohta käsi- teltävään asiaan</b>	–	Ollaan eri mieltä kuin muut	Ollaan eri mieltä kuin muut	Voidaan olla samaa tai eri mieltä kuin muut
<b>Reflektio</b>	Vastausta ei odoteta eikä haluta	Välitön vastaus	Välitön vastaus	Välitön vastaus
<b>Osallistumisessa keskeistä</b>	Oman mielipiteen sanominen	Oman mielipiteen sanominen	Muiden saa- minen oman mielipiteen taakse	Pidättäytyminen oman mielipiteen tyrkyttämisestä ja toisten kuuntelu
<b>Ajattelutapa</b>	Yksin	Yksin	Yksin	Yhdessä
<b>Lopetus</b>	–	Päätös, sopi- mus, kompro- missi	Päätös, sopimus, kompromissi - voitto tai tappio.	Sattumanvarainen. Saattaa johtaa pää- töksiin, mutta se ei ole tarkoitus.
<b>Tulos</b>	Voi syntyä ymmärrystä. Ei synny uutta tietoa.	Voi syntyä ymmärrystä. Ei synny uutta tietoa.	Voi syntyä ymmärrystä. Ei synny uutta tietoa.	Syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.

Schein (1993) on pohtinut tätä samaa asiaa siitä näkökulmasta, että mistä voidaan tietää, milloin tulee valita jokin tietty diskurssin laji. Milloin esimerkiksi keskustelu tai väittely on tavoiteltavampaa kuin dialogi – vai pitäisikö dialogiin pyrkiä aina? Scheinin (1993: 47) mukaan keskustelu tai väittely on pätevä tapa toimia ongelmanratkaisussa tai päätöksenteossa vain silloin kun voidaan olla varmoja siitä, että kaikki ryhmässä ymmärtävät toisiaan riittävän paljon osatakseen puhua samaa kieltä. Toisin sanoen kaikki ymmärtävät mitä muut tarkoittavat puhuessaan ja että kaikki ymmärtävät lausuttujen sanojen merkityksen samansisältöisesti. Mikäli ryhmän jäsenet vain olettavat ymmärtävänsä asiat yhteisellä tavalla, vaikka eivät todellisuudessa ymmärräkään, ryhmä voi helposti päätyä väärään konsensusukseen ja tehdä huonoja päätöksiä. Schein (1993: 47) huomauttaakin, että päätöksenteon tilanteeseen, jossa puhutaan samaa kieltä, ryhmän menneisyydessä on jossakin vaiheessa täytynyt olla dialogia.

Tässä tutkimuksessa nähdään, että dialogi on johtoryhmälle tavoiteltava vuorovaikutuksen muoto ja johtoryhmälle on kriittisen tärkeää kyetä dialogiin. Johtoryhmä joka ei kykene dialogiin, ei kykene luomaan uutta tietoa ja johtoryhmä, joka ei kykene luomaan uutta tietoa, ei ole kykenevä luomaan organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä. Toisaalta johtoryhmät, tilanteet ja toimintaympäristöt ovat erilaisia ja ajassa dynaamisia. Johtoryhmillä on eri organisaatioissa erilaiset funktiot. Jos johtoryhmän tarkoituksena on toimia informaationlähteenä toimitusjohtajalle, on dialogi ajan haaskausta. Jos johtoryhmän tehtävänä on strateginen johtaminen, niin dialogi on kriittinen tehtävässä onnistumiselle.

### *1.3.2 Tutkimuskontekstina johtoryhmien kokoustyöskentely*

Tässä tutkimuksessa johtoryhmän kokous nähdään johtoryhmän dialogin tapahtumapaikkana ja näyttämönä. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi näitä tutkimuksen kontekstivalintoja: mikä on johtoryhmä ja mitä sillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ja mikä merkitys kokouksella on johtoryhmätyöskentelyssä.

Elinkeinoelämän Keskusliiton (2009a: 20) selvityksen mukaan kaikista Suomen yrityksistä noin kahdessa kolmasosassa toimi johtoryhmä (engl. Top Management Team, TMT). Johtoryhmätyöskentelyn on havaittu yleistyvän yrityksen koon kasvaessa seuraavasti: alle 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä noin puolessa on johtoryhmä, 20–49 henkilöä työllistävissä yrityksissä yli 70 % on johtoryhmä, 50–249 henkilöä työllistävissä yrityksissä 90 % on johtoryhmä ja yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä on kaikissa johtoryhmä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009a: 21). Kaikkiaan Suomessa on kymmeniätuhansia johtoryhmiä. Koska johtoryhmätyöskentely sitoo myös muun henkilöstön kapasiteettia, siihen välittömästi tai välillisesti osallistuvien ihmisten määrä nousee satoihin tuhansiin (Mansukoski ym. 2007: 9).

Termi johtoryhmä on omaksuttu strategisen johtamisen kirjallisuuteen kuvaamaan suhteellisen pientä joukkoa kaikista vaikutusvaltaisimpia johtajia organisaation huipulla – yleensä nämä henkilöt ovat toimitusjohtaja sekä ne johtajat, jotka raportoivat suoraan toimitusjohtajalle (Finkelstein & Hambrick 1996: 8, Carmeli & Halevi 2009: 208). Finkelsteinin & Hambrickin (1996: 122) mukaan tutkijoiden kesken on yleisesti sovittu, että johtoryhmä on organisaation strategisella huipulla ja tämän myötä johtoryhmä on ryhmä johtajia, joilla on kokonaisvastuu organisaatiosta. Käytännössä tutkijat eivät ole kuitenkaan päässeet konsensukseen siitä, keitä ovat ne henkilöt, joista johtoryhmät muodostuvat. Aiempi tutkimus lähes tyykin johtoryhmiä hyvin monin erilaisin määrittelyin (Menz 2012: 47). Finkelstein & Hambrick (1996: 122), Carpenter ym. (2004: 754–758) sekä Tihula (2008: 17) ovat tehneet koontia siitä, kuinka eri tutkijat ovat määritelleet johto-

ryhmän tutkimuksissaan. Johtoryhmänimitystä käytetään monenlaisista kokoonpanoista:

- toimitusjohtaja ja suorat alaiset
- ne hallituksen jäsenet, jotka ovat organisaation sisältä
- kaikki johtajat varapääjohtajatasolta ja korkeammalta
- kaikki johtajat varatoimitusjohtajatasolla ja suoraan sen alla
- kaksi korkeinta johtajatasoa
- kaikki organisaation perustajat
- viisi parhaiten palkattua johtajaa.

Useimmiten tutkimuksissa näyttäisi johtoryhmällä tarkoitettavan ryhmää<sup>11</sup>, jonka muodostavat toimitusjohtaja sekä hänen nimittämänsä strategiseen päätöksentekoon osallistuvat johtajat (ks. esim. Amason 1996, West & Anderson 1996, West & Schwenk 1996, Amason & Sapienza 1997, Iaquinto & Fredrickson 1997, Amason & Mooney 1999, Simons ym. 1999, Ensley & Pearce 2001, Papadakis & Barwise 2002, Collins & Clark 2003). Yleistymässä on myös niin sanottu laajennetun johtoryhmän käsite, jolla viitataan edellä mainittuun ylimpään johtoryhmään, jota täydennetään esimerkiksi kun organisaation toimintaympäristöä koskevaa tietoa halutaan kerätä laajasti. (ks. esim. Luoma 2010: 30–31.)

Johtoryhmällä ei ole laissa määriteltyjä velvollisuuksia tai vastuita kuten hallituksella, mutta jokainen johtoryhmän jäsen on vastuussa päätösten toimeenpanosta oman vastualueensa osalta. Hallitus käyttää yrityksen ylintä valtaa ja johtoryhmä huolehtii yleensä yrityksen operatiivisen toiminnan johtamisesta ja toimintojen yhteensovittamisesta. Osakeyhtiölaki määrää, että yrityksellä on oltava hallitus ja säätää sen tehtävistä ja päätöksenteosta. Osakeyhtiölain 2 § mukaan hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (*yleistoimivalta*). Hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Osakeyhtiölaki 2006: 624.)

---

<sup>11</sup> Tässä tutkimuksessa ei syvennyä käsitteiden *ryhmä* ja *tiimi* tematiikkaan. Finkelstein & Hambrick (1996: 121) ovat huomauttaneet, että on yhtä aikaa problemaattista ja itsestään selvää, että johtoryhmät ovat *ryhmiä*. Se on problemaattista sen vuoksi, että käytännössä kaikki julkaistut tutkimukset johtohenkilöiden ryhmittymistä luonnehtivat johtoryhmiä *tiimiksi* huolimatta siitä tosiasiaista, että ne eivät ole keskenään yhteistyökykyisiä tai yhtenäisiä. On myös itsestään selvää, että johtoryhmät ovat todella *ryhmiä*, koska käytännössä kaikki aiheeseen liittyvä teoriapohja on peräisin sosiaalipsykologian alueelta, jossa on tutkittu työryhmiä. Hambrick (1994) onkin esittänyt, että management team -sanan sijaan pitäisi käyttää sanaa management group.

Siinä missä hallituksen toiminta on hyvin pitkälle lakisääteistä, johtoryhmien tehtävät ja kokoonpano vaihtelevat eri organisaatioissa hyvin paljon.

Johtoryhmät johtavat organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön rajapinnassa tehden kriittisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat kauaskantoisesti organisaation toimintaan (Murphy 2007: 39). Johtoryhmän tehtäviä ovat esimerkiksi visiointi, johtaminen, strateginen suunnittelu ja päätösten implementointi, sisäisten ja ulkoisten suhteiden sekä resurssien hallinta sekä organisaation suoriutumisen seuranta (Murphy 2007: 39). Johtoryhmä edustaa organisaation eri toimintojen ja alueiden asiantuntemusta ja ryhmän pitäisi kyetä yhdessä selvittämään kompleksisia toiminnallisia asioita, jotka ovat kriittisiä organisaatiolle (Senge 1994: 24).

Yksilöt, joista johtoryhmät koostuvat, organisoivat ja tekevät työtään hyvin pitkälle kokouksissa (engl. meeting). Kokous voidaan määritellä organisaatiossa tapahtuvaksi sisäiseksi tai ulkoiseksi suunnitelluksi kokoontumiseksi, josta tiedotetaan etukäteen, jolla on jokin tarkoitus ja sille on ennalta määrätty tietty aika ja paikka (Boden 1994 & 1995). Toisaalta kokoukset ovat myös vuorovaikutustilanteita, joiden rakenne, puhujien roolit ja vuorottelu osin eroavat arkipuheesta ja joissa keskustelua ohjaa tietty tavoite tai agenda. Kolmanneksi kokoukset voidaan nähdä tapahtumapaikkoina, joissa organisaatiot ja instituutiot puhutaan oleviksi (Heritage 1984: 290) (kuvio 4).



**Kuvio 4.** Näkökulmia kokouksiin.

Schwartzmanille (1989: 38–39) kokoukset ovat organisaatio pienemmässä mittakaavassa. Tämän vuoksi ne ovat keskeisiä paikkoja, joissa organisaatio muotoutuu ajan saatossa. Kokouksilla on siten tärkeä merkitys tiedon käsittelyn, organisoimisen ja merkityksentämisen kannalta. Kokousinstituutio täyttää jo itsessään monia johtamisen kannalta keskeisiä tehtäviä tuoden yhteen tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta keskeisiä henkilöitä, tarjoten osallistujille mahdollisuuden päivittää omat tietonsa sekä saada selville, mitä merkityksiä muut osallistujat an-

tavat tiedolle (Kangasharju ym. 2003: 262). Kokous on keskeinen foorumi, jolla organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja päätökset syntyvät jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Kokouksessa olennaista ei ole se, millaista tietoa osallistujilla on, vaan miten sitä tuodaan esiin ja miten siihen suhtaudutaan (Kangasharju ym. 2003: 262).

Tässä tutkimuksessa tutkittavat kolme johtoryhmää ovat kaikki organisaation ylimpiä johtoryhmiä, jotka vastaavat toiminnastaan yrityksen toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Kahdessa johtoryhmässä johtoryhmä muodostuu toimitusjohtajasta ja hänen suorista alaisistaan ja yhdessä johtoryhmässä on toimitusjohtajan ja hänen suorien alaisten lisäksi jäsenenä toimitusjohtajan alaisten alaisia. Tutkittavat kokoukset ovat johtoryhmien autenttisia kokouksia, jossa johtoryhmä tekee yhdessä johtamistyötänsä. Kokouksista on sovittu etukäteen ja niille on laadittu agenda.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan sitä, miksi dialogi on niin kriittistä johtoryhmän työskentelyssä niin johtoryhmälle itselleenkin kuin koko muulle organisaatiolle. Mitä siitä seuraa, jos johtoryhmistä puuttuu dialogi? Ja: miksi johtoryhmän dialogia pitää tutkia?

### *1.3.3 Johtoryhmän dialogin merkitys johtoryhmälle ja organisaatiolle*

Organisaation menestyminen on kiinni hyvin monesta eri tekijästä, jotka yksin ja yhdessä monimutkaisten keskinäisten kausaalisuhteiden kautta vaikuttavat esimerkiksi taloudelliseen tulokseen. Näin ollen ei ole myöskään olemassa mitään yksittäistä ”vippaskonstia” tai tempukirjaa, jonka ohjeita noudattamalla organisaatio kulkisi menestyksen uralla ja jatkuvasti onnistuisi parantamaan toimintaansa huolimatta toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Dialogikin on vain yksi tekijä monen muun rinnalla organisaation menestyksessä. Dialogi olisi nähtävä kuitenkin kriittisenä tekijänä kahdellakin tavalla. Dialogin merkitys voidaan kytkeä organisaation menestykseen seuraavan yksinkertaistetun kausaaliyhteyden kautta: menestyäkseen organisaation tulee muuttua ja muuttuakseen organisaation tulee oppia. Ja oppiminen edellyttää dialogia. Ja kääntäen: jos dialogia ei ole, vaarantuu oppiminen. Jos oppimista ei ole, ei kyetä kohtaamaan muutoksia. Jos ei muututa, ei voida menestyä.

Vielä tärkeämpi merkitys dialogilla on kuitenkin organisaation toimintaan sen ylivoimaisen muutosvoimansa vuoksi. Organisaatiot käyttävät huomattavan paljon aikaa ja rahaa esimerkiksi erilaisten prosessien, toimintojen ja järjestelmien kehittämiseen. Kuitenkin vain harvoin ymmärretään kehittää tai ollaan halukkaita ke-

hittämään niitä prosesseja, joilla voitaisiin parantaa *ajatteluprosessien* laatua, millä taas parannettaisiin kaiken muun organisaatiossa tuotettavan laatua (Ross 1994: 387).

Dialogia tarvitaan ja siitä on hyötyä organisaation joka tasolla. Silloin, kun organisaatioissa onnistutaan muuttamaan vuorovaikutusta monologista tai neuvotte- lusta dialogiin, muuttuu koko organisaation tapa toimia ja vaikeitakin muutos- prosesseja on mahdollista viedä onnistuneesti läpi (Heynoski & Quinn 2012: 123). Jos toimintakulttuuri perustuu peräkkäisiin monologeihin, kuten suomalais- sissa organisaatioissa Aarnion (1999: 42) mukaan usein tapahtuu, ei dialogiin siirtyminen voi tapahtua itsestään. Muutos suositellaan aloitettavaksi jostain pie- nemmästä ryhmästä organisaation sisällä, sillä muutokset yksittäisissä kasvok- kaisissa vuorovaikutustilanteissa ja keskustelutavoissa voivat asteittain johtaa muutoksiin organisaatiodiskurssissa<sup>12</sup> ja sallia uusien käyttäytymistapojen ja us- komusten syntyminen olemassa oleviin rutiineihin ja rakenteisiin (Mengis & Ep- pler 2008: 1293).

Monet tutkimukset antavat viitteitä, että tämä nimenomainen ryhmä olisi johto- ryhmä. Lubatkin ym. (2006) ovat todenneet, että millään muulla ryhmällä organi- saatiossa ei ole niin suurta potentiaalia vaikuttaa koko yrityksen toimintatapaan ja tulevaisuuteen kuin johtoryhmällä. Johto on vastuussa päätöksistä, jotka koskevat koko organisaatiota kaikilla tasoilla niin strategiaa, rakenteita kuin suoriutumista ylipäätään (Mazutis & Slawinski 2008: 442). Kasvava määrä kirjallisuutta tukee- kin sitä ajatusta, että johtoryhmällä (ei yksittäisellä johtajalla) on suurin merkitys organisaation toimintaan (Carmeli & Halevi 2009: 208). Se mitä johto sanoo ja mitä tekee, suodattuu aina organisaatiossa alaspäin (Robbins 1998: 606). Johto- ryhmän vuorovaikutuksen laatu on erityisen tärkeää, koska se luo ilmapiirin ja vuorovaikutuksen mallin muulle organisaatiolle (Birkner 2005).

Luoma (2010: 34) on tuonut esiin, että kaikessa tutkimuksessa johtoryhmiä tulisi tarkastella aina suhteessa johtamistyön tavoiteltuun lopputulokseen, eli johdetun kokonaisuuden, kuten organisaation, kykyyn suorittaa tehtäväänsä ja menestyä. Tässä tutkimuksessa kytkentä organisaation menestykseen tiedostetaan edellä kuvatuilla kahdella tavalla, vaikka dialogin ja yrityksen menestyksen välistä yhteyttä ei varsinaisesti tutkita.

---

<sup>12</sup> Organisaatiodiskurssilla tässä yhteydessä viitataan organisaatiossa tapahtuviin ihmisten väli- siin keskusteluihin kokonaisuudessaan.

On olemassa useita tutkimuksia siitä, kuinka johtoryhmät vaikuttavat koko yrityksen menestykseen (ks. luku 3.1.2). Keck (1997) on tunnistanut kolme tutkimuksellista päälinjaa, jolla johtoryhmän vaikutusta yrityksen suoriutumiseen on tutkittu. Ensimmäinen tutkimuslinja liittyy johtoryhmien sisäisiin prosesseihin. Tässä on erotettavissa 1) sosiaalipsykologian traditio, joka painottaa sosiaalista integraatiota ja kommunikaatiota ryhmän suoriutumisen ennustajana sekä 2) ryhmäteoria, joka määrittelee ryhmäprosessit tehtävien ja toimintojen kautta. Toinen tutkimuslinja liittyy yhteen johtoryhmän rakenteen ja prosessit ja kolmas tutkimuslinja yhdistää johtoryhmän rakenteen ja yrityksen toimintaympäristön. Tämä tutkimus asemoituu näistä ensimmäiseen tutkimuslinjaan.

Kasvavassa määrin on olemassa todisteita siitä, että johtoryhmän ryhmädynamiikalla on suoria vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen (esim. Peterson ym. 1998, 2003). Johtamisen ja viestinnän tutkijat ovat tehneet samanlaisia huomioita tutkiessaan ryhmän jäsenten keskinäisen dialogin ja keskustelun merkitystä organisaatiokulttuurin ja organisaation oppimisen kehittämisessä (Bisel ym. 2012: 138). Schein (1993: 41–42) on painottanut, että organisaation tehokkuus on siksi kasvavassa määrin riippuvainen mielekkästä keskustelusta ja dialogi on perusta kaikelle tehokkaalle ryhmätoiminnalle. Liangin ym. (2010: 450) tutkimustulokset osoittavat, että mitä enemmän jäsenten välistä vuorovaikutusta johtoryhmässä on, sitä parempaan suoriutumiseen organisaatio kykenee.

Kun organisaatiot ja johtoryhmät joutuvat kohtaamaan nopeatempoisia toimintaympäristön muutoksia ja monimutkaisia vaatimuksia, ryhmän oppimiskyky on strategisesti kriittinen kilpailutekijä (Edmondson 1999). Laajasti organisaation oppimisella voidaan viitata tapoihin, joilla organisaation päätöksentekijät, kuten johtoryhmät, tulkitsevat (tai väärintulkitsevat) toimintaympäristöään ja sovittavat toimintansa (tai eivät sovita) sen mukaisesti (Argyris 2008, Weick & Ashford 2001). Oppiminen edellyttää dialogia, kuten monet tutkimukset (ks. luku 3.1.1) ovat osoittaneet.

Johtoryhmä tekee työtään puheen avulla ja myös puheella päätökset saadaan implementoitua (Samra-Fredericks 2000b: 311). Johtoryhmällä on hyvät mahdollisuudet tehdä parempia strategisia päätöksiä, kun muut jäsenet täydentävät niitä taitoja ja tietoja, jotka puuttuvat toimitusjohtajalta. Johtoryhmän jäsenet voivat kompensoida toimitusjohtajan heikkouksia ja puutteita. Tehtävät päätökset myös edustavat monipuolisemmin organisaation eri intressejä. Tärkeitä asioita ei todennäköisesti sivuuteta, mikäli useammat ihmiset jakavat johtamisen vastuun. Ryhmän kommunikointi ja vuorovaikutus paranee säännöllisissä tapaamisissa. Ryhmän jäsenten osallistuminen strategisiin päätöksiin parantaa heidän ymmärtämystään ja sitoutumistaan päätöksiin. (Yukl 2006: 365.) Viimeaikaiset tutki-

mukset ovat osoittaneet, että silloin kun toimitusjohtaja antaa muiden johtajien vaikuttaa strategiaan päätöksiin, päätösten laatu on parempi, ne koetaan reilumiksi ja ryhmän jäsenet ovat sitoutuneempia implementoimaan päätökset, heidän luottamuksensa toimitusjohtajaan kasvaa ja he samaistuvat paremmin ryhmään. (Korsgaard ym. 1995, Yukl 2006: 365 mukaan.)

Weickin mallin mukaan organisaation jäsenet pyrkivät viestinnällään toteuttamaan organisaation päämääriä. Tavoitteena on se, että heillä on yhteisesti jaettua tietoa siitä, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii. Mitä paremmin tämä tieto tulee jaetuksi, sitä paremmin organisaatio myös toimii. Käänteisesti tämä tarkoittaa sitä, että mitä epäselvempää tieto on, sitä huonommin organisaatio toimii. Mitä vähemmän organisaation jäsenillä on tietoa siitä, mihin organisaatio toiminnallaan tähtää, sitä huonommin organisaatio onnistuu päämääriensä tavoittelussa. (Puro 1996: 60–61.)

Virany ym. (1992) ovat huomanneet, että johtoryhmän vuorovaikutuksen kehittäminen parantaa sen kykyä tunnistaa ja toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Erityisesti turbulentsissa toimintaympäristöissä tämä on kriittistä koko yrityksen toiminnalle. Myös Shotter (2006b: 199) on havainnut, että dialogiset kokoukset johtavat parhaiten tulokseen, jossa voidaan hypätä johonkin parempaan. Yankelovich (1999: 28) on havainnut, että johtoryhmien päätösten laatu riippuu ratkaisevasti jäsenten kyvystä käydä dialogia. Myös Smithin (1991: 154) tutkimus osoittaa, että paljon kommunikoivat johtoryhmät epäonnistuvat strategisissa päätöksissään harvemmin, koska erilaisia vaihtoehtoja punnitaan ja erilaisia päätös-vaihtoehtoja kehitellään. Smith (1991: 158) havaitsi myös, että johtoryhmät, jotka viestivät epämuodollisesti, päätyvät innovatiivisempaan strategiseen päätökseen.

Kun johtoryhmä onnistuu dialogissa, voivat sen tuottamat hyödyt olla Yankelovichin (1999: 16) mukaan merkittäviä: pitkäaikaiset stereotypiat häviävät, epäluottamus saadaan nujerrettua, yhteinen ymmärrys saavutetaan, visiot muotoutuvat ja perustuvat yhteiseen päämäärään, riidoissa olleet ihmiset asettavat yhteisiä tavoitteita ja strategioita, luovuus stimuloituu uudelle tasolle ja yhteisön side vahvistuu. Dialogin puolestapuhujat väittävät, että se auttaa ryhmiä pääsemään tietoisuuden korkeammalle tasolle ja tämän vuoksi auttaa ryhmiä olemaan luovempia ja tehokkaampia (Schein 1993: 40).

Tutkimukset erittäin tuottavista tiimeistä ja huippujohtoryhmistä poikkeuksessa korostavat niin ikään vuorovaikutuksen merkitystä. Erittäin tuottavaa tiimiä luonehtii suuri keskinäinen luottamus jäsenten välillä. Se syntyy viidestä tekijästä: 1) rehellisyys: rehellinen ja totuudenmukainen käytös, 2) pätevyys: tekniset ja ihmishuuhdetaidot ja osaaminen, 3) johdonmukaisuus: luotettavuus, ennustettavuus



ja hyvä tilanteiden hallinnan taju, 4) uskollisuus: halu suojella toisten kasvoja ja 5) avoimuus: halu jakaa ideoita ja tietoa vapaasti. (Robbins 1998: 293–294.) Doz ja Kosonen (2007, Vatanen & Åhman 2007: 34 mukaan) ovat tutkineet huippujohtoryhmien ajankäyttöä ja havainneet, että ne keskittyvät yrityksen asioihin ja pystyvät luontevaan ja suoraan epäviralliseen dialogiin sekä käyttävät aikaa reflektioon. Ne myös varmistavat monin tavoin, että asioihin saadaan tuoreet näkökulmat. Lisäksi ne yleisesti laittavat toimitusjohtajan sivurooliin: toimitusjohtaja ei johda kokouksia.

Käytännössä usein on kuitenkin niin, että johtoryhmissä jäsenet kuuntelevat toistensa monologeja, eikä ajatuksia tuoda esiin saati haasteta. Se mitä johtoryhmän jäsenet oikeasti ajattelevat, kuullaan usein vasta kokouksen jälkeen käytävillä tai vessoissa. Tämä saa aikaan väärinymmärrystä, harhaanjohtavaa viestintää ja kehoja päätöksiä. (Ross 1994: 387.) Liian usein johtoryhmät myös näyttävät käyttävän aikaansa joutaviin asioihin vältellen kaikkea sellaista, joka saisi heidät henkilökohtaisesti huonoon valoon. Usein teeskennellen, että kaikki ovat ryhmän kollektiivisen strategian takana ja siten ylläpidetään mielikuvaa yhtenäisestä ryhmästä. (Senge 1994: 24.) Mielikuvaa ylläpitääkseen erimielisyydet vaiennetaan ja tehdään yhteisiä päätöksiä, jotka ovat vesittyneitä kompromisseja, joiden kanssa kaikki voivat elää tai sitten yhden jäsenen näkemykset saadaan ujutettua koko ryhmän ajatuksiksi. (Senge 1994: 24.) Hackmanin (1990) mukaan syyt siihen, että johtoryhmät eivät toimi hyvin yhdessä, liittyvät tavallisesti joko ryhmän sisäisiin prosesseihin tai ryhmän ja puheenjohtajan välisiin suhteisiin.

Johtoryhmät sekä yksilöinä että ryhmänä toimivat esimerkkinä organisaation muille työryhmille ja niiden jäsenille. Viitasen ym. (2011: 376) tutkimus osoitti, että organisaation keskijohtoon kuuluvat johtajat ottavat omaan johtoryhmäänsä mallia ylemmästä johtoryhmästä ja sen puheenjohtajasta. Toinen näkökulma tähän asiaan on se, että jos muu organisaatio kokee johtoryhmän pääasiassa jonkinlaisena keskustelukerhona, ei sen toimintaa arvosteta. Tämä voi vaikuttaa laimaannuttavasti organisaation muidenkin ryhmien toimintaan. Tarpeettomaksi koetulla johtoryhmätyöskentelyllä vaarannetaan siten muun organisaation sitoutuneisuus ja motivoituneisuus. (Porenne & Salmimies 1996: 37.)

## 1.4 Tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään yhteenvedonomaaisesti tässä tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet. Kuvattavat käsitteet on ryhmitelty liittyen tutkimusilmiöön ja tutkimuskontekstiin.

***Tutkimusilmiöön liittyvä käsitteistö***

*Kommunikaatio, vuorovaikutus, vuoropuhelu, puhe, puheteko ja viestintä.* Tässä tutkimuksessa käsitteitä kommunikaatio, vuorovaikutus, puhe ja viestintä käytetään keskenään synonyymeinä puhuttaessa ihmisten välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta yleisellä tasolla. Eri tieteenalojen tutkimuskirjallisuudessa näille termeille on kuitenkin annettu kirjava joukko erilaisia määritelmiä. Tähän yksinkertaistavaan ratkaisuun on päädytty sen vuoksi, että raportissa voidaan keskittyä asiasisältöön joutumatta jatkuvasti pohtimaan mitä kulloinenkin sanavalinta saattaa eri tieteenalan lukijalle konnotoida.

*Dialogi.* Dialogilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tietyn tyyppistä vuorovaikutuksen muotoa, joka poikkeaa muista vuorovaikutuksen muodoista (monologi, keskustelu, väittely). Dialogi on määritelty luvussa 2.

*Avainhetki.* Avainhetki (engl. critical event) on puheessa tai vuorovaikutustilanteessa tapahtuva teko tai hetki, joka käynnistää dialogin, sytyttää uudelleen hiipuvan dialogin tai lopettaa sen kokonaan. Avainhetki voi olla esimerkiksi kysymys, ehdotus, kritiikki, humoristinen kommentti tai hiljainen hetki (ks. esim. Wright & Manning 2004, Hujala 2008).

*Merkitysten jakaminen, merkityksentäminen.* Merkitysten jakaminen (engl. sense-making) nähdään tässä tutkimuksessa dialogissa tapahtuvana kollektiivisena ajatusten ja tiedon jakamisena josta seuraa ihmisten välille tunne yhteisestä ymmärryksestä (ks. Clifton 2006: 217, Marková ym. 2007: 27, Gephart ym. 2010: 284–285).

*Ymmärrys.* Ymmärryksellä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa syntynyttä merkityksenantoa ja tilanteeseen liittyvää ymmärtämisen kokemusta (Haarakangas 1997: 39).

*Yhteinen ymmärrys.* Yhteisellä ymmärryksellä (engl. shared understanding, shared knowledge, shared meaning<sup>13</sup>) tarkoitetaan vuorovaikutuksessa syntynyttä tilannetta, jossa merkitykset ovat yhteisesti jaettuina, ts. osallistujat ymmärtävät ne keskenään samalla tavalla (ks. Haarakangas 1997: 39). Dialogissa syntyvä yhteinen ymmärrys tarkoittaa, että ryhmän jäsenet tuntevat toistensa näkökulmat ja niiden perustelut ja antavat niiden vaikuttaa omiin käsityksiinsä. Ryhmä rakentaa

---

<sup>13</sup> Eri tutkijat käyttävät yhteisestä ymmärryksestä englannin kielellä useita ilmaisuja. Tässä tutkimuksessa nähdään, että tutkijoiden merkityserot kyseisissä käsitteissä ovat lähinnä semantiikkaa, ja tässä näillä kaikilla tarkoitetaan yhteistä ymmärrystä.

dialogissa yhteistä kieltä ja puhetapaa puhuttavasta aiheesta. (Vähämäki 2008: 201.)

*Uusi tieto.* Uusi tieto on johtoryhmän yhdessä luomaa tietoa, jota ei ole aiemmin ollut olemassa ja jota hyödynnetään organisaation toiminnassa. Uusi tieto syntyy johtoryhmän dialogin tuloksena, kun hiljainen ja eksplisiittinen tieto kohtaavat (ks. Nonaka & Takeuchi 1995: 70). Uuden tiedon synnyttämistä edeltää merkitysten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen konstruointi (ks. Mazutis & Slawinski 2008: 441).

### ***Tutkimuskontekstiin liittyvä käsitteistö***

*Organisaatio.* Organisaatiolla tässä tutkimuksessa viitataan yleisesti johonkin yritykseen tai yhteisöön. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on kolme organisaatiota, jotka ovat kaikki yrityksiä.

*Johtoryhmä.* Johtoryhmällä tarkoitetaan tässä organisaation ylintä johtoryhmää (engl. Top Management Team, TMT). Organisaatioissa voi olla myös muita johtoryhmiä esimerkiksi eri tulosityksiköiden johtoryhmät tai tietyn toiminnon ympärille muodostetut johtoryhmät.

*Kokous.* Tässä tutkimuksessa kokouksella tarkoitetaan johtoryhmän suunniteltua kokoontumista, josta on tiedotettu kaikille jäsenille etukäteen ja jolla on jokin tarkoitus tai syy sekä ennalta määrätty aika ja paikka. Lisäksi keskustelua kokouksessa ohjaa tietty tavoite tai asialista (ks. esim. Boden 1994, 1995). Tässä tutkimuksessa kokous on vuorovaikutustilanne, jossa osallistujat ovat fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tarkastelussa ei siten ole puhelimen tai videoneuvotteluvälineistön mahdollistamat virtuaaliset kokoukset.

## **1.5 Tutkimusraportin rakenne**

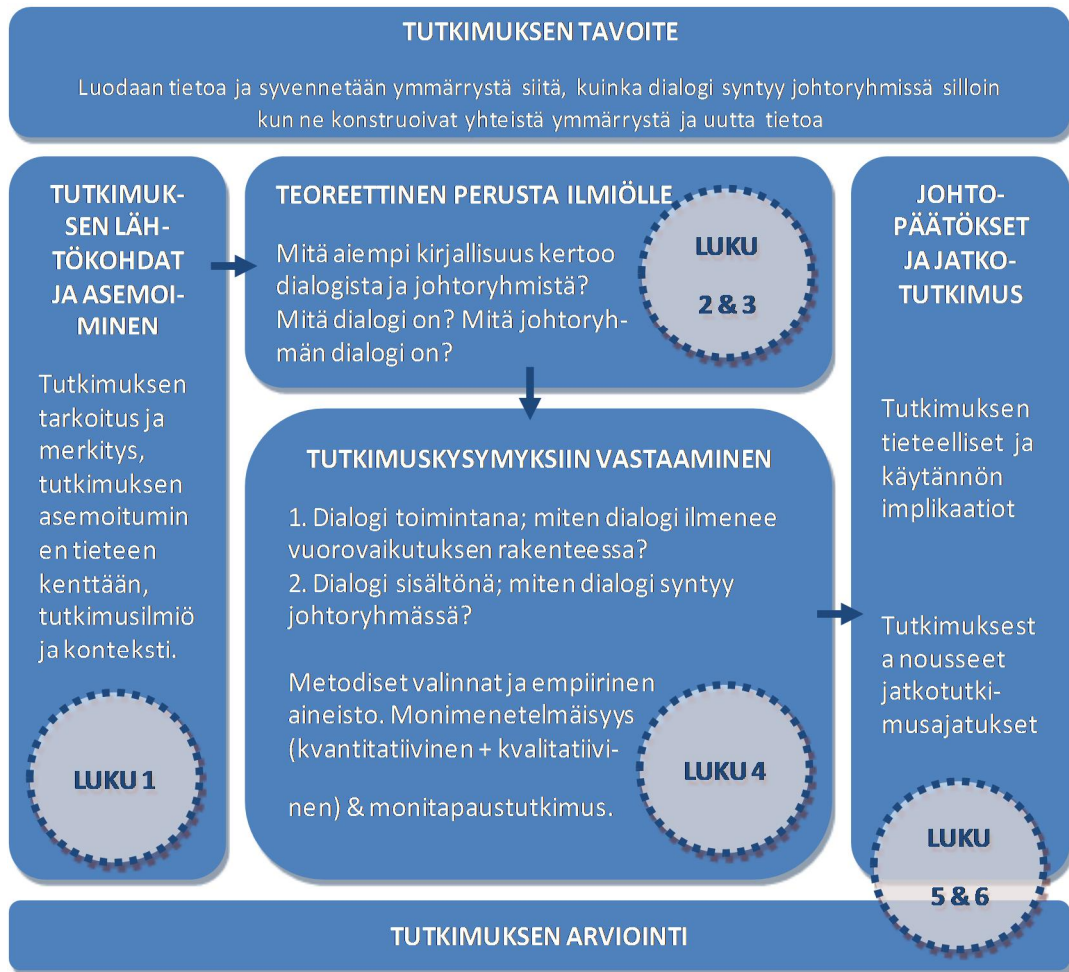
Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta sekä liitteistä. Käsillä olevassa luvussa on taustoitettu tutkimuksen aihepiiriä ja perusteltu aiheen valintaa. Luvussa on myös asemoitu tutkittava ilmiö niin tieteellisen keskustelun kuin vuorovaikutuksenkin kenttään. Luvussa on esitelty myös tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet sekä esitellään tutkimusilmiö ja kontekstivalinnat. Luvussa on tuotu esiin myös tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet.

Lukua kaksi voidaan luonnehtia dialogin käsiteanalyysiksi. Luvussa tarkastellaan dialogia kronologisesti kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa dialogi tunnettiin ikivanhana ihmisten välisenä tapana toimia, toisessa vaiheessa se tehtiin näkyväksi nimeämällä se ja kolmannessa vaiheessa dialogi käsitteellistettiin ja sitä alettiin tutkia tieteessä. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita dialogin käsitettä. Miten se on muuttunut ja kehittynyt niin ajallisesti kuin eri tieteenaloilla? Mitä eri merkityksiä eri tutkijat ovat eri aikoina antaneet dialogin käsitteelle ja miten ne suhteutuvat toisiinsa? Dialogia tarkastellaan myös tutkimusilmionä eri tieteissä. Luvun lopussa määritellään dialogin käsite tässä tutkimuksessa.

Luvussa kolme pureudutaan dialogiin johtoryhmässä. Asiaa taustoitetaan tarkastelemalla dialogitutkimusta organisaatiotutkimuksen piirissä. Lisäksi tutkimuksen kontekstivalintoihin, johtoryhmään ja kokoukseen, liittyvää tutkimusperinnettä esitellään pääpiirteisesti. Luvussa paneudutaan mitä dialogi on johtoryhmässä ja kuinka sen muotoutumista määrittävät johtoryhmän jäsenten kognitiot. Luvussa kuvataan myös aiempien tutkimusten sisältöjä sekä menetelmällisiä valintoja. Luvussa rakennetaan myös malli, jota hyödynnetään tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnissa. Luvun lopuksi osoitetaan tieteellisen keskustelun aukko, johon tämä tutkimus vastaa.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkimusstrategiset ja metodologiset valinnat esitellään yksityiskohtaisemmin luvussa neljä. Luvussa kuvataan myös empiirinen tutkimusaineisto sekä perustellaan ja kuvataan aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät.

Empiirisen tutkimusaineiston analyysiin ja tutkimustuloksiin päästään luvussa viisi. Luvussa kuusi esitetään johtopäätökset, vastataan tutkimuskysymykseen, sekä esitetään tutkimuksen kontribuutio niin tieteessä kuin käytännön johtoryhmätyöskentelyssä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksessa käytetty lähestymistapa sekä tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus. Lopuksi pohditaan hyödyllisiä jatkotutkimushankkeita. Tutkimuskokonaisuus on esitetty kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Tutkimuskokonaisuus.

## 2 DIALOGI HISTORIAALLIS-TIETEELLISESSÄ TARKASTELUSSA

Tässä luvussa tarkastellaan dialogia ihmisen välisestä luontaisesta vuorovaikutuksesta käsitteeksi ja tutkimusilmioksi tieteeseen. Lähestymistapa on historiallinen ja kronologinen. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan sitä, miten dialogi on näyttäytynyt ihmisten välisen vuorovaikutuksen muotona eri aikoina. Toinen luku paneutuu siihen, kun dialogi siirtyi tieteelliseen keskusteluun ja sitä alettiin käsitteellistää. Viimeisessä alaluvussa keskitytään tarkastelemaan dialogia tutkimuksellisenä ilmiönä eri tieteissä.

### 2.1 Dialogin alkuperä

#### 2.1.1 *Dialogi ihmisten välisen vuorovaikutuksen historiassa*

Dialogin alkuperän on sanottu symboloivan jokea. Aivan kuin joella, dialogillaakaan ei ole yhtä jäljitettävää alkupistettä. Dialogi on ikivanha kommunikaation muoto: on olemassa todisteita siitä, että ihmiset ovat kokoontuneet pieniin ryhmiin puhumaan yhdessä jo vuosituhansien ajan (Isaacs 1993: 26, Ellinor & Gerard 1998: 3). Sengen (2001: 19) mukaan ei ole tiedossa yhtään alkuperäiskulttuuria, jossa ei olisi ollut tapana istuutua ringissä puhumaan yhdessä. Dialogin menneisyyttä voidaan jäljittää Pohjois-Amerikan alkuperäisväestön keskustelupiireihin, Afrikan ja Uuden-Seelannin heimoritualeihin sekä erityisesti antiikin Kreikan toreille, josta on olemassa kirjoitettua historiaa jo lähes 2500 vuoden takaa (Isaacs 2001: 44).

Antiikin Kreikan vaikutukset dialogiin ovat selvät ja maailmanhistorian yksi muistettavimmista ajanjaksoista sijoittuu aikaan, jolloin länsimäisen filosofian isä, Sokrates, eli (470/469–399 eaa.) (ks. Gottlieb 2000). Sokrates käytti dialogia opetusmenetelmänä (Roman 2005: 38). Keskeisintä sokraattisessa tavassa keskustella olivat kysymykset ja vastaukset sekä valtapyrkimysten puuttuminen. Kysymisen Sokrates näkikin pohjimmiltaan vallan luovuttamisena keskustelukumppanille. Puhumiseen ei saanut liittyä vaikutusvallan tavoittelua, vaan siinä tuli pyrkiä totuuteen. (Hankamäki 2003: 30–32.) Sokrates näki tärkeänä käsityksen totuudesta; se ei synny eikä sijaitse yhden ihmisen päässä, vaan se syntyy totuutta yhdessä etsivien ihmisten välillä, heidän dialogisessa kanssakäymisessään (Bahtin 1991: 162). Näin Sokrateen ajattelu voidaan nähdä myös esi-sosiaalis-konstruktionistiseksi.

Amerikassa ei ole voitu jäljittää dialogin juuria niin pitkälle kuin Euroopassa. Tiedetään kuitenkin, että dialogi oli yleistä Pohjois-Amerikan intiaaniheimojen keskuudessa ja niistä on jäänyt elämään periaatteeksi tämän päivän dialogeihin eräs tärkeä artefakti: puhesauva. Intiaanien heimotapaamisissa puhesauva ojennettiin osoittamaan häntä, jolla oli puheenvuoro. Tämä tarkoitti, että toiset eivät saaneet puhua päälle ja puhujaa ja hänen sanojaan tuli kunnioittaa (Ellinor & Gerard 1998: 30).

Dixon (1997: 33) kertoo David Bohmin tarinoineen Pohjois-Amerikan intiaaniheimojen keskustelupiireistä. Metsästäjä-keräilijäheimoissa oli tapana ajoittain kokoontua rinkiin puhumaan. Vaikutti siltä, että kukaan ei ollut kutsunut kokousta koolle ja kukaan ei johtanut sitä. Kokoontumisessa ei myöskään tehty päätöksiä eikä sillä ollut agenda. Kuitenkin kokouksen päätyttyä ihmiset tiesivät mitä tehdä. Roman (2005: 38) on tuonut esiin, että ulospäin tämä saattoi näyttää päämäärättömältä ja etenemättömältä mihinkään tiettyyn suuntaan. Kuitenkin kokoontumiset vahvistivat yhteenkuuluvuutta ja näyttivät jokaiselle mitä heiltä odotettiin. Sengen (1994: 247) mukaan monissa yhteisöissä, joissa dialogia harjoitetaan jatkuvasti, ei yleensä olekaan muodollisia fasilitaattoreita. Shamaaneilla ja heimojen viisailla miehillä saattaa olla erityisroolit, mutta ryhmä on kykenevä dialogiin itsestään.

On olemassa myös tietoa siitä, että dialogia harjoitettiin Afrikassa ja Uudessa Seelannissa osana heimorituuaaleja ja että myös Etelä-Amerikan alkuperäiskansoilla oli laajalle levinnyt kielellisen vuorovaikutuksen rituaalinen muoto, seremoniallinen dialogi. Näiden sisällöistä ei kuitenkaan ole saatavilla tarkempaa tietoa (Isaacs 2001: 44, Urban 1990: 99).

Senge (1994: 10) pitää kiinnostavana sitä, että dialogin harjoittaminen on säilynyt nykypäivään monissa primitiivisissä kulttuureissa, kuten Pohjois-Amerikan intiaaneilla, mutta se on hänen mukaansa lähes täysin kadonnut modernista yhteiskunnasta. On kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että tänä päivänä dialogin periaatteita ja käytäntöjä löydetään uudelleen ja niitä sovitetaan nykykonteksteihin.

Yksi esimerkki tästä uudelleen löytämisestä liittyy maailmanpolitiikan lähi-menneyteen: dialogilla oli suuri merkitys kylmän sodan lopettamisessa (Yankelovich 1999: 9). Ennen Reykjavikin huippukokousta 1986 kylmä sota oli ollut kylmimmillään ja osapuolten väliset kokoukset olivat olleet pelkkää huutamista. Reykjavikissa Gorbatšov ja Reagan pääsivät ensimmäistä kertaa aitoon dialogiin toistensa kanssa siirtyen puhumaan agendalla olleesta aseiden valvonnasta kansojensa arvoihin, olettamuksiin sekä pyrkimyksiin. Gorbatšov uskoi tämän dialogin osoittaneen riittävästi luottamusta ja yhteistä ymmärrystä, jotta ydinaseiden kilpa-

varustelun lopettaminen voitiin aloittaa. (Yankelovich 1999: 9, Turmoil & Triumph 2001.)

Tämä edellä mainittu esimerkki on historian kirjoihin jäänyt, ylevä osoitus dialogin mahdista. Esimerkkejä dialogin hyödyntämisestä ja voimasta löytyy myös arkielämän mitä moninaisimmista konteksteista. Dialogia ja dialogisia menetelmiä hyödynnetään esimerkiksi psykoanalyysissa, suurten ryhmien sosioterapioissa, terapiassa, opetuksessa, organisaatioiden kehittämisessä, työkonferensseissa, mentoroinnissa ja erilaisissa tukiryhmissä, kuten AA-kerhoissa (ks. esim. Ellinor & Gerard 1998: 33, Yankelovich 1999, Seikkula 2003, Roman 2005: 20, Räsänen 2006: 9, Vähämäki 2008: 101).

Dialogisia menetelmiä on kehitetty ja tuotteistettu tarkoituksena kehittää organisaatioita ja niissä toimivia työyhteisöjä. Yhdysvalloissa toteutettiin mittava dialogi-projekti William Isaacsin johdolla 1990-luvun alussa Massachusetts Institute of Technologyssä. Projektissa toteutettiin toimintatutkimusta dialogista ja organisaation oppimisesta monenlaisissa ympäristöissä eri puolilla maailmaa (Isaacs 1993: 26, Dialogos 2011). MIT:n perimmäiset näkemykset ammentavat David Bohmin, Patrick De Marén ja Martin Buberin dialogifilosofioista (ks. luku 2.3.1).

Suomeen on puolestaan rantautunut Ruotsista työkonferenssimenetelmä, joka pohjautuu Gustavsenin demokraattisen dialogin menetelmään (ks. luku 3.2.1). Menetelmä yhdistää tutkimustiedon käytäntöön ja keskeistä siinä on demokraattinen vuorovaikutus ja keskustelu sekä työyhteisön jäsenten laaja osallistuminen kehittämistyöhön (Lehtonen 2004). Työkonferenssimenetelmän suosio on jatkuvasti lisääntynyt 2000-luvulle tultaessa ja sitä on käytetty paljon työn tutkimuksessa (Vähämäki 2008: 101, Lehtonen 2004).

Dialogi ei kuitenkaan ole vain kommunikaation muoto ja menetelmä. Dialogi vastaa ihmisen sosiaaliseen perustarpeeseen tulla kuulluksi ja kuulua johonkin. Ihmisenä olemiselle on ominaista tarve tuntea kuulua johonkin ryhmään, olla läheisten lähellä, antaa ja saada rakkautta (Maslow 1987: 20–22). Dialogin merkitystä yksilön hyvinvoinnille voidaan hakea esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiateoriasta tai Alderferin (1969) kolmitasoteoriasta. Näissä molemmissa yksi keskeinen tarve on *liittymisen tarve*.

Maslow'n liittymisen tarve lähtee siitä, että ihminen on sosiaalinen ja tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Tärkeitä ovat kontaktit ihmisiin, joita hän arvostaa ja jotka antavat hänelle arvoa. Ihminen tuntee tarvetta kuulua johonkin, päästä esimerkiksi johonkin ryhmään tai työyhteisöön. Tyydyttäessään tätä tarvetta ihminen pyrkii käyttäytymään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Peltonen & Ruohotie 1992: 53–55.)



Alderferin kolmitasoteoriassa ihmisellä on kolmenlaisia tarpeita: toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeita. Liittymisen tarpeissa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ihmisillä on tarve vaihtaa ajatuksia ja jakaa tunteita keskenään. Näkyviä muotoja tästä ovat esimerkiksi hyväksyminen, vahvistaminen, ymmärtäminen ja vaikuttaminen. (Peltonen & Ruohotie 1992: 56.)

### 2.1.2 Dialogi-sanana etymologia

Bohm (1996) johdattaa dialogi-sanana alkuperän kreikan kielen sanaan 'dialogos'. Kantasanassa oleva 'dia' tarkoittaa lävitse. Bohm täsmentää, että sitä ei pidä sekoittaa lukusanaan kaksi. (Bohm 1996: 6, ks. myös Yankelovich 1999: 41.) Tällä Bohm ottaa siten kantaa myös siihen, että dialogia voi tapahtua useamman kuin kahden ihmisen välillä. Bohm ja Peat (1992: 245) näkevät etymologisesti dialogin *kommunikoivien ihmisten välisenä merkityksen vapaana virtauksena*. Crapanzano (1990: 276) johdattaa 'dian' etymologian toisenlaiseen tulkintaan tuomalla esiin, että 'dia' on sukua sanoille 'dyo' ja 'di', eli lukusana kaksi. Myös Karjalainen ym. (2006: 97) sekä Vähämäki (2008: 98) toteavat yksinkertaisimmillaan 'dian' merkitsevän lukusanaa kaksi ja 'logoksen' tarkoittavan sanaa tai puhetta. Tällöin dialogi tulkitaan etymologisesti *kaksinpuheluksi*. Tämä lienee em. tutkijoilta vääriä tulkintoja, sillä Online Etymology Dictionaryn (2011) mukaan 'dia' sekoitetaan joskus virheellisesti lukusanaan kaksi, jolloin dialogin voidaan ymmärtää tarkoittavan keskustelua kahden ihmisen välillä (vrt. myös Bohm 1996, Yankelovich 1999). Bohmin antamia etymologisia merkitykset voidaan nähdä tiedeyhteisössä yleisesti hyväksytympinä, sillä monet tutkijat ovat viitanneet joko suoraan Bohmin antamiin merkityksiin (esim. Aarnio 1999: 34, Yankelovich 1999: 41, Mönkönen 2002: 33, Roman 2005: 39–40) tai määritelleet etymologian täsmälleen samalla (esim. Isaacs 1993: 25, Senge 1994: 240, Wink 2007: 64, Vähämäki 2008: 98).

Kantasanassa oleva 'logos' tarkoittaa sanan merkitystä (Bohm 1996: 6). Karjalainen ym. (2006: 97–98) huomauttavat 'logoksen' laajempien merkitysten olleen kuitenkin jo pitkään filosofien ja teologien kiistakysymyksiä. He sanovat 'logoksen' voivan viitata ainakin merkkiin, merkitykseen, ymmärrykseen, tarkoitukseen ja tulkintaan. Yhteistä näille kaikille merkityksenannoille on, että niitä voi välittää sanojen ja puheen avulla toiselle. Karjalainen ym. (2006:98) kertovat 'logokseen' liittyvän hyvin perustavia merkityksiä ja se voidaan jopa liittää koko elämän tarkoitukseen ja kaikkeuden alkuperään. Myös Graumann (1990: 106) on syventynyt etymologiaan tarkemmin kuin monet muut tutkijat ja hänen mukaansa 'dialogos' -sanana kantana on 'dialegesthai'. 'Dialogos' -sanana hän kertoo merkitsevän *yhdessä puhumista ja ajattelemista jostakin asiasta siten, että siitä huolimatta, että*

*puhuttavat asiat eroavat toisistaan, osallistujat kykenevät saamaan jotain yhteistä niiden välille.*

Valtavirrasta täysin poikkeava näkemys on Bakerilla ym. (2005). He jäljittävät sanan 'dialogue' alkuperän vuoden 1989 Oxford English Dictionaryn avulla ranskan ja latinan kieliin ja lopulta kreikan kielen sanaan 'dialectos'. He toteavat, että dialogin etymologiaan liitetään usein sanat 'debate' ja 'discussion' ja tämän vuoksi dialogin juuret liittyvät enemmän siihen, että 'vastakkaiset äänet etsivät totuutta'. Määritelmä painottaa heidän mukaansa konfliktia ja on retorisempi kuin keskustelun (conversation) käsite. (Baker ym. 2005: 414.)

Myös sanakirjat antavat merkityksiä dialogille. Encyclopedia Britannica (2011) ja Oxford English Dictionary (2011) määrittelevät dialogin ihmisten väliseksi puheeksi, kirjalliseksi tuotokseksi ja musiikilliseksi teokseksi. American Heritage Dictionary (2011) puolestaan määrittelee dialogin ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi tai kirjalliseksi tuotokseksi. Suomenkieliset Fakta-tietopalvelu (2011) ja Gummeruksen Uusi suomen kielen sanakirja (2011) määrittelevät dialogin synonyymiksi keskustelulle ja vuoropuhelulle.

Suomenkielinen Wikipedia (2011a) määrittelee dialogin lyhykäisyydessään seuraavasti: *"Dialogi on kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua. Se voi olla myös muun muassa suoran esityksen muotoon kirjoitettu teksti tai teos, jossa on useampi kuin yksi puheenvuoron käyttäjä."* Wikipedian sivustolla on myös avattu dialogia laajemmin ja kerrotaan esimerkiksi dialogin käytännön sovelluksista, dialogitaidoista ja etymologiasta.

Englanninkielinen Wikipedia (2011b) antaa dialogille hieman toisenlaisen merkityssisällön: *"Dialogue is a literary and theatrical form consisting of a written or spoken conversational exchange between two or more people."* Englanninkielinen Wikipedia rajaa dialogin huomattavasti suppeammaksi tarkoittamaan kirjallista tai teatteriteosta. Sivustolla kerrotaan kuitenkin laajasti myös dialogin historiasta, dialogista kirjallisuuden lajityyppinä sekä filosofisesta taustasta.

Mikään tieteellinen tutkimus ei toki voi nojata sanakirjamääritelmiin (vrt. Baker ym. 2005). Tieteellisessä käsitteen määrittelyssä käsite, siihen liittyvät ilmiöt ja merkityksenannot ovat keskeisiä ja sidoksissa hyvin pitkälle kyseessä olevaan tutkimusongelmaan. Gergen ym. (2004: 41) viittaavat The American Heritage Dictionaryn määritelmään dialogista keskusteluna kahden tai useamman henkilön välillä ja toteavat, että käytännössä mikään tieteellinen tutkimus ei jaa tätä määritelmää, sillä dialogin tutkijat eivät ole kiinnostuneita pelkästä keskustelun tutkimisesta. Tämän siivittämänä seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, kuinka tieteessä dialogin käsitettä on määritelty.

## 2.2 Dialogi käsitteenä

Kirjallisuudessa dialogin käsite näyttäytyy usein kompleksisena ja käsitteen määrittely on valitettavan pinnallista ja epätäsmällistä. Kirjallisuudessa on myös tavallista jättää dialogin käsite määrittelemättä. Tyypillistä on myös se, että tutkijat nojaavat suoraan johonkin valmiiseen määritelmään. Esimerkiksi Crapanzano (1990) nojautuu Gadamerin määritelmiin, Senge (1994) Bohmin ja Isaacsin määritelmiin, Ross (1994) Isaaciin, Huttunen (1999) Bahtiniin, Burbulesiin, Bohmiin ja Freireen, Varney (1996) tukeutuu Bohmiin ja Ellinor & Gerard (1998) Bohmiin ja de Maréen.

Edellä mainitut seikat ovat kuitenkin helppo ymmärtää, sillä käsitteenä dialogi on luonteeltaan abstrakti. Tutkijakunta on itsekin kiinnittänyt huomiota käsitteenmäärittelyn kompleksisuuteen. Crapanzano (1990: 269) on todennut, että dialogista puhuminen ja siitä kirjoittaminen on usein hämmentävää. Käsitteen käytössä kiinnitetään vähän huomiota sen merkitykseen, sen metaforisiin ulottuvuuksiin, sen dynamiikkaan ja ideologiaan. Peilaten dialogin etymologiaan, filosofiseen ja toiminnalliseen taustaan sekä lukuisilta eri tieteenaloilta tulevaan tutkijakuntaan olisikin ehkä yllättävää, jos eri tutkijoiden määritelmät dialogin käsitteestä olisivat keskenään yhteneviä. Puusa (2008: 38) onkin todennut, että joidenkin tutkijoiden mukaan on olemassa käsitteitä, joiden olemus on puhtaasti laadullinen ja joille luonteenomaista on ilmiöiden tilannesidonnainen luonne. Tällöin ei ole edes oleellista tai tavoitteellista määritellä käsitettä yksiselitteisesti.

Gergen ym. (2004: 41) ovat havainneet, että yleensä tutkijoiden ensisijaiset käsitteenmäärittelykriteerit nousevat ideaalisen vuorovaikutuksen näkemyksestä: dialogi määritellään toivottuna ihannetilana ja nimenomaan tietty mielikuva ideaalista erottaa tutkijat toisistaan. Gergen ym. huomauttavat myös, että nämä erilaiset näkemykset dialogista, jotka ovat lisäksi kyllästettyjä arvoilla ja mielikuvilla, tekevät dialogin yleisen määrittelyn vaaralliseksi. Luckmann (1990: 55) on samoilla linjoilla ja on esittänyt kysymyksen: halutaanko dialogin käsitettä käyttää kaikista yleisimmässä merkityksessä vai halutaanko käsitteen käyttöä rajoittaa tiettyyn kommunikaation muotoon? Hän huomauttaa, että mikä tahansa konteksti valitaan, niin on vaarana, että teoreettinen huomio kiinnittyy ilmiön jollekin tasolle ja tekee vahinkoa toisille tasoille.

Tutkijat myös jakavat joiltain osin myös samoja ajatuksia. Sweringenin (1990: 53) mukaan tänä päivänä on kasvavaa konsensusta esimerkiksi siitä, että dialogia

ja dialogisia<sup>14</sup> suhteita ei voida yksinkertaistaa pelkästään kielelliseksi, loogiseksi tai dialektiseksi asiaksi. Myös Graumann (1990: 105–106) toteaa, että vaikka dialogin käsitteestä onkin paljon erilaisia määritelmiä, niin näyttäisi olevan laajalle levinnyt sopimus siitä, että käsitteellä viitataan yhdessä puhumiseen, vastavuoroiseen ajatustenvaihtoon; toimintaan, joka jaetaan kahden tai useamman osallistujan kesken.

Käsitettä määritelleistä nykytutkijoista monille näyttäisi riittävän se tarkkuus, että dialogi määritellään hyvin yleisellä tasolla; dialogi on jotain, mikä tapahtuu ihmisten yhteistoiminnassa (esim. Graumann 1990, Senge 1990, Schein 1993, Yankelovich 1999). Jotkut tutkijat rajaavat dialogin vain kasvotusten tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi (esim. Luckmann 1990: 56, Vähämäki 2008: 100) ja monet määrittelevät sen tapahtuvan joko kahdenvälisenä vuorovaikutuksena (esim. Graae 1996: 49, Hankamäki 2003: 25, Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 13) tai vuorovaikutuksena, johon voi osallistua useampiakin henkilöitä (esim. Graumann 1990: 105–106, Linell 1990: 174, Burbules 1993: 7–8, Sarja 2000: 136, Vähämäki 2008: 100).

Siihen, mitä tieteessä tänä päivänä ymmärretään dialogilla, ovat olleet vaikuttamassa lukuisat ajattelijat. Tiedeyhteisöä eniten puhututtaneet filosofit<sup>15</sup> ja ajattelijat syntyivät viiden vuosikymmenen sisällä 1900-luvun molemmin puolin. Dialogin filosofisia juuria ovat varsin laajasti tarkastelleet aiemmin esimerkiksi Burbules (1993), Aarnio (1999), Yankelovich (1999), Leahy (2001), Mönkkönen (2002), Roman (2005), Harisalo ym. (2006) ja Wink (2007). Tarkasteluissa on tuotu esiin keskeisten ajattelijoiden ydinajatuksukset ja kontribuutiot sekä avattu dialogia käytännön toimintana. Katsausten lähestymistavoille on ollut tyypillistä se, että dialogin filosofista historiaa on esitelty nimelistana ja siinä on painotettu vain dialogin praktista puolta. Jonkinlaista synteisiä ja uutta jäsentelyä ovat kuitenkin pyrkineet tekemään esimerkiksi Leahy (2001) ja Wink (2007).

Leahy (2001: 146–148) esittelee väitöskirjassaan Sokrateen, Buberin, Bohmin, Freiren, Rogersin ja Baker Millerin ajattelua ja tekee keskeisistä ajatuksista syn-

---

<sup>14</sup> Dialogin käsitteeseen nivoutuu myös monia kantasanasta juontuvia olevia käsitteitä, termejä ja adjektiiveja, joita käytetään kirjallisuudessa. Näitä ovat esimerkiksi dialektiikka, dialogisuus, dialogismi, dialoginen sekä antialogi (ks. esim. Marková 1990a, Burbules 1993, Hankamäki 2003, Freire 2005). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä näitä. Sanaa dialoginen käytetään silloin, kun vuorovaikutusta arvioidaan, ts. keskustelu voi olla dialogista (l. dialogia) tai eialogista (jotain muuta vuorovaikutuksen muotoa).

<sup>15</sup> Sokrates oli ensimmäinen dialogista puhunut filosofi, mutta hänet on asemoitu siihen yhteyteen, jossa on käsitelty dialogia ihmisten vuorovaikutuksen muotona (luku 2.1). Sokrates ei myöskään itse kirjoittanut mitään, toisin kuin muut dialogifilosofit.

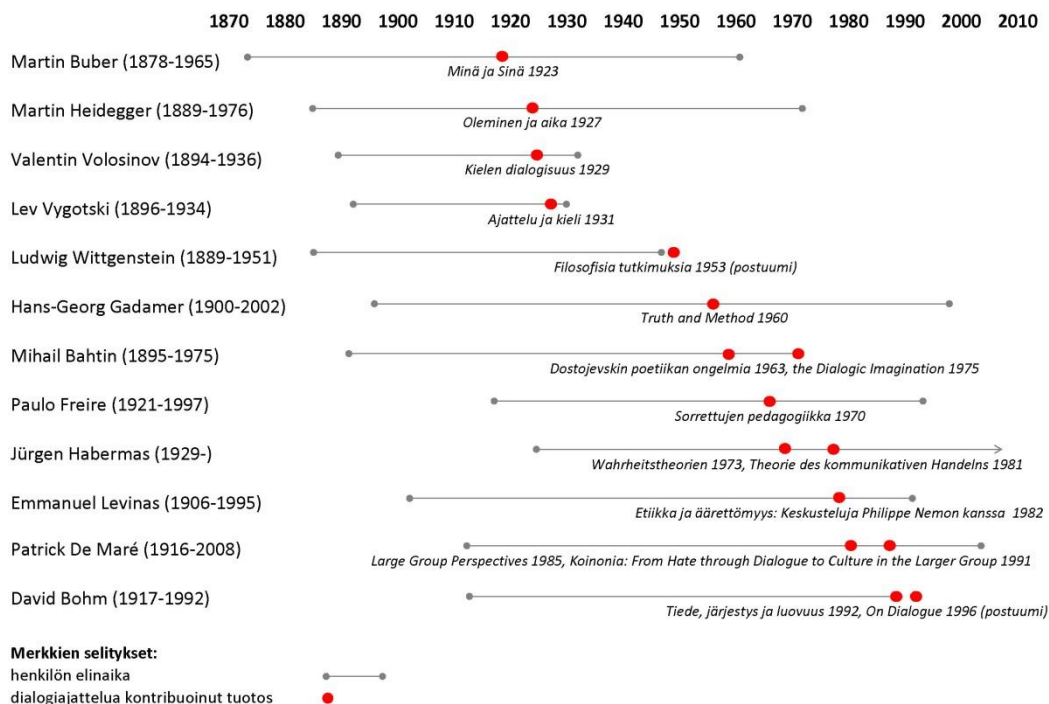
teesin, jossa kuvaa dialogin yhteiset teemat, jotka nämä kaikki ajattelijat jakavat. Teemoja ovat esimerkiksi kuunteleminen, tiedon luominen, luovuus, osallistuminen ja tuomitsemattomuus. Näistä teemoista Leahy on koostanut dialogin seitsemän ydinnäkökohtaa, jotka ovat: ihmiset, kysymykset, yhteys, yksilön kukoistus, merkitys, kommunikaatio sekä sijainti. Wink (2007) puolestaan tarkastelee väitöskirjassaan dialogia neljästä näkökulmasta: dialogi avointen kysymysten esittämisen taitona, dialogi ihmisten välisenä kohtaamisena, dialogi pelinä sekä dialogi yhdessä ajattelemisena. Luokittelun pohjana Wink käyttää erityisesti Sokrateen, Buberin, Bohmin, Freiren, Burbuleksen sekä Heikkilän & Heikkilän ajatuksia. Sekä Leahyn että Winkin filosofivalinnat ja niiden kattavuus voidaan kyseenalaistaa, mutta oleellista on kuitenkin se, että sekä Leahy että Wink ovat vieneet ajattelua eteenpäin, eivätkä jättäneet omaa työtään pelkäksi historian referoimiseksi.

Toinen mainituista heikkouksista liittyy siihen että, tarkastelussa painotetaan vain dialogin praktista puolta. Tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, mitä tekijöitä ja olosuhteita ajattelijat ovat nostaneet tärkeäksi dialogin onnistumiselle (esim. Sarja 2000 ja Vähämäki 2008). Näin tehden tutkijat hyppäävät yhden tärkeän askelman yli: jättävät pohtimatta dialogin perimmäisiä filosofisia tarkoituspäriä ja oletuksia. Ongelmallisen tästä lähestymistavasta tekee lisäksi se, että monet menneistä ajattelijoista, kuten esimerkiksi Bahtin ja Buber olivat äärimmäisen ei-praktisia; heidän ajattelunsa on hyvin teoreettista ja jopa vaikeasti ymmärrettävää ja tulkittavaa.

Dialogin filosofis-historialliseen taustaan perehtymisen tekee haasteelliseksi se, että eri tutkijat tukeutuvat pitkälti eri lähteisiin. Voidakseen muodostaa jonkinlaisen yleiskäsityksen siitä, ketkä ajattelijat ovat olleet keskeisiä dialogin nykytutkimukselle, pitää käydä läpi suuri määrä kirjallisuutta. Tästä kirjallisuudesta on poimittu tähän tutkimukseen ne henkilöt, joihin on viitattu tiedeyhteisössä eniten: Martin Buber, Ludwig Wittgenstein, Martin Heidegger, Valentin Volosinov, Mihail Bahtin, Lev Vygotski, Hans-Georg Gadamer, Emmanuel Levinas, Patrick De Maré, Paulo Freire, David Bohm ja Jürgen Habermas (ks. liite 1)<sup>16</sup>. Historiallista perustaa varten dialogifilosofit on asemoitu kronologiseen järjestykseen heidän keskeisimpien dialogiajattelua kontribuoineiden tuotostensa mukaisesti (kuvio 6).

---

<sup>16</sup> Vähäistä huomiota ovat saaneet myös Krishnamurti, Rogers ja Baker Miller, mutta tässä tutkimuksessa ei paneuduta heidän ajatteluunsa.



**Kuvio 6.** Tiedeyhteisössä eniten siteeratut dialogifilosofit 1800-luvun lopulta 2010-luvun alkuun.

Näiden dialogifilosofien ajatteluun perehtyminen paljastaa, että kaikki eivät ole keskeisiä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei syvennytä siksi lankaan Heideggerin, Vygotskin, Wittgensteinin, Levinasin ja Bahtinin ajatteluun. Heideggerin ajattelullinen mielenkiinto ei erityisesti kohdentunut kielelliseen vuorovaikutukseen. Vygotskin ajatukset ovat paikoin jopa dialogin hengen vastaisia. Vygotskin (1982: 235) edellytys siitä, että dialogiin pääseminen vaatii käsiteltävän asian ytimen tuntemista, on ristiriidassa sen kanssa, että usein juuri dialogilla pyritään saamaan esiin käsiteltävän asian ydin. Vygotski (1982: 233) myös peräänkuulutti keskustelijoiden samanmielisyyttä ja toistensa ymmärtämistä jopa siinä määrin, että dialogi ei ole mahdollista, jos keskustelijat ovat eri näkökannoilla eivätkä ymmärrä toisiaan. Wittgenstein oli taas enemmän kiinnostunut kielen rakenteista, ei niinkään sen käyttäjistä ja Levinasin teemat liikkuvat dialogikeskustelussa hyvin reuna-alueella painottuen enemmän toiseuden tematiikkaan kuin itse dialogiin.

Venäläinen kirjallisuudentutkija Mikhail Bahtin näyttäisi olevan tiedeyhteisössä kaikista eniten siteerattu ajattelija. Bahtinin dialogifilosofia löytyy kutakuinkin kokonaisuudessaan teoksesta 'Dostojevskin poetiikan ongelmia', joka ilmestyi vuonna 1963. Bahtin erikoistui nimenomaan Dostojevskin kirjallisen tuotannon tutkimiseen ja hän itse kritisoi sitä, että dialogia oli tutkittu pelkästään rakenteelli-

sena muotona puheen muodostumisessa (Bakhtin 2002: 279). Bahtinia (2002: 279) itseään kiinnosti erityisesti tekstin semanttisiin ja ilmaisullisiin rakenteellisiin tunkeutuva sanan sisäinen dialogismi. Bahtin näki, että Dostojevskin romaaneissa romaanirakenteen kaikkien elementtien suhteet ovat dialogisia (Bahtin 1991: 60, 68). Bahtinin kiinnostus dialogiin fokusoitui erittäin voimakkaasti pelkästään kirjallisuuteen, kun taas tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita puheesta.

Sen sijaan Buberin, Volosinovin, Gadamerin, Freiren, Habermasin, De Marén ja Bohmin ajattelusta löytyy elementtejä, jotka palvelevat tätä tutkimusta. Edellä esitetystä kirjallisuuskritiikistä johtuen tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään aiemmista poikkeava lähestymistapa dialogifilosofien ajattelun esittämiseksi. Tässä auttoi Maranhão (1990: 16): *”In the work of Bakhtin, Buber, and Levinas dialogue is an ethics of answerability, of respect to otherness and of disclosure of identity. ...the heart of dialogue lies in the relation between Self and Other...”* Erityisesti ajatuksia herätti ‘the heart of dialogue’, josta kumpusi kysymys: olisiko dialogin filosofisista juurista laajemminkin punottavissa filosofisia ytimiä, joista nykytutkimus kumpuaa?

Dialogifilosofien keskeisimmän aineksen erittely nostaa esille kolme teemaa. Dialogifilosofit olivat pohtineet sitä, 1) mitä dialogi edellyttää, 2) miten dialogissa toimitaan ja 3) mitä dialogissa syntyy (kuviokuva 7).



**Kuvio 7.** Dialogin filosofisen ytimen ainekset.

*Mitä dialogi edellyttää?* Dialogin edellytysten keskiössä on ihmisen tasa-arvoinen ja kunnioittava suhtautuminen toisiin ihmisiin. Ne ovat toisiaan lähellä olevia ominaisuuksia, mutta tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että ihminen lähtökohtaisesti arvostaa toisia yhtä paljon kuin itseään ja kunnioituksella tarkoitetaan sitä, että toisten ajatuksia arvostetaan, olivat ne minkälaisia hyvänsä.

Keskeisin ja klassisin esimerkki *tasa-arvoisesta* suhtautumisesta on saksalaisen filosofin Martin Buberin (1999) ajatus Minä-Sinä-suhteesta. Buber käytti dialogin käsitettä ensimmäisen kerran vuonna 1914 kuvaamaan ihmisten välistä tapaa vaihtaa ajatuksia siten, että käännytään aidosti toisen puoleen ja arvostetaan toista ihmistä aitona olentona, eikä nähdä häntä objektina jossain sosiaalisessa toiminnossa. Buberille (1999: 25) maailman muodostavat kaksi perussanaparia: Minä-Sinä ja Minä-Se. Sanaparit kertovat ihmisen tajunnan kategorisoitumisesta Minä-Sinä- ja Minä-Se-erotteluun. Ihmisen olemuksessa on kaksi puolta: esineellistävä ja dialogisesti kohtaava puoli (Hankamäki 2003: 48–49). Minä-Sinä-yhteys ei ole pysyvä asiantila, vaan sen on aina tilapäinen osa olemassaoloamme, toisin kuin Minä-Se-suhde, joka on voimassa itsestään, ilman tietoista ajattelua ja ponnistusta (Hankamäki 2003: 51).

Dialogisesti kohtaavassa puolessa, Minä-Sinä-suhteessa, yhteyden kohdetta ei nähdä objektina, eikä Sinää ei koeta, vaan häneen ollaan yhteydessä (Buber 1999: 26, 31). Minän ja Sinän välillä ei ole pyrkimystä, pyydettyä tai ennakkointia (Buber 1999: 34). Minä-Sinä-suhteessa saadaan aikaan yhteys maailmaan. Yhteys vallitsee kolmessa tasossa: yhteys luontoon, yhteys ihmiseen ja yhteys henkiseen maailmaan (Buber 1999: 28). Kolmesta mainitusta tasosta Buber pitää tärkeimpänä yhteyttä ihmisten kanssa, sillä vain tämä on alue, jossa kieli kohtaa vastauksensa (Buber 1999: 133).

Buberin dialogifilosofia oli vahvasti vaikuttamassa myös brasilialaisen pedagogin ja kasvatustieteilijän Paulo Freiren ajatteluun (Tomperi 2005: 18). Freiren ajattelun siemenet kumpusivat Latinalaisen Amerikan yhteiskunnallisista oloista toisen maailmansodan jälkeen, jolloin sodan päätyminen herätti toivon paremmasta elämästä. Lähtökohtaisena ongelmana nähtiin yhteiskunnassa vallitseva eriarvoisuus, köyhyys ja valtarakenteet. Muutoksen edellytyksenä olisi, että alistettujen pitäisi kyetä tiedostaa oma tilanteensa – muutoksen suurena esteenä olivat siten alistetut itse ja heidän tapa hahmottaa maailmaansa. Alistetut olivat Freiren mukaan sisäistäneet käsityksen hallitsevien luokkien ylemmyydestä ja omasta alemmuudestaan. (Tomperi 2005: 25.) Tasa-arvo olikin keskeinen tekijä Freiren ajattelussa ja hänen näkemyksen mukaan jokaiselle ihmiselle oli suotava ehdoitta tasavertainen mahdollisuus kehittyä elämäänsä hallitsevaksi subjektiksi ja kehittää ihmisyytensä eri puolia. (Tomperi 2005: 25). Freiren ajattelussa dialogisessa toiminnassa kaksi



subjektia kohtaa yhteistyössä tavoitteenaan muuttaa maailma. Antialogisessa toiminnassa sen sijaan Buberin ajatteluun nojautuen hallitseva Minä valloittaa hallitun Sinän, josta tulee pelkkä Se (Freire 2005: 186). Freire (2005: 98–99) on osuvasti kuvannut tasa-arvon edellytystä dialogille:

*”Miten voin päästä dialogiin, jos pidän aina vain muita tietämättöminä enkä koskaan näe omaa tietämättömyyttäni? Miten voin päästä dialogiin, jos ylennän itseni erikoistapaukseksi verrattuna muihin, joita pidän vain ’niinä’ toisina kykenemättä tunnistamaan heissä toista ’minää’? ... Hänellä, joka ei voi tunnustaa olevansa yhtä kuolevainen kuin muut, on vielä pitkä matka edessään ennen kuin hän saavuttaa tason, jolla kohtaaminen on mahdollista. Kohtaamisissa kukaan ei ole täysin tietämätön eikä kukaan täysin viisas. On vain ihmisiä, jotka pyrkivät yhdessä oppimaan enemmän kuin sillä hetkellä tietävät.”*

Saksalainen filosofi Jürgen Habermas ei käytä dialogin käsitettä puhuessaan sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, mutta hänen ajattelullista antiaan ei voida sivuuttaa dialogin filosofian yhteydessä. Habermasinkin käsitykset sosiaalisen toiminnan luonteesta jatkavat buberilaista dikotomiaperinnettä. Hän tyypitteli kommunikatiivisen toiminnan teoriassaan ihmisen toiminnan sosiaaliseen ja ei-sosiaaliseen. Ei-sosiaalisen toiminnan kohteena on ulkoinen luonto ja sosiaalisen toiminnan kohteena ovat toiset ihmiset. Edelleen, sosiaalinen toiminta voidaan jakaa strategiiseen tai kommunikatiiviseen toimintaan. Strategisessa toiminnassa toisiin ihmisiin suhtaudutaan kuin luonnon objekteihin, ja heitä käytetään välineinä henkilökohtaisen hyödyn tai edun saavuttamiseksi (vrt. Buberin Minä-Se). Kommunikatiivinen toiminta on puolestaan yhteisymmärrykseen pyrkivää toimintaa, jossa toisia ihmisiä kohdellaan aitoina persoonina ja kanssasubjekteina (vrt. Buberin Minä-Sinä). (Huttunen 2011.) Habermasille sosiaalinen kommunikatiivinen toiminta rakentui siten tasa-arvon perustalle. Kommunikatiivinen toiminta on yhteiskunnallisesti merkityksellistä, koska Habermasin (1994: 94) mukaan vain tällä tavoin on mahdollista omaksua kulttuurisia traditioita ja sosiaalistua yhteiskuntaan.

Dialogin edellytyksistä toinen, *kunnioitus*, edellyttää tasa-arvoista asennetta toisia ihmisiä kohtaan lähtökohtaisesti, mutta lisäksi sitä, että toisen ihmisen ajatuksia arvostetaan silloinkin, kun ne poikkeavat omista. Amerikkalainen fyysikko David Bohm tiivisti oman dialogifilosofiansa vuonna 1996 postuumisti julkaistussa teoksessa ’On Dialogue’. Dialogia tarvittiin, koska ihmisillä on vaikeuksia kommunikoida keskenään (Bohm 1996: 7). Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että ihmisten taustat ja perusolettamukset ja mielipiteet ovat tyypillisesti erilaisia (Bohm 1996: 11). Silloin, kun toisen ihmisen ajatuksia kunnioitetaan, on mahdollista kohdata erimielisyydet ilman vastakkainasettelua. Silloin on myös oltava halukas tutkimaan näkökantoja, joita ei itse kannata. Mikäli kykenee dialogiin

väistelemättä ja suuttumatta, voi Bohmin & Peatin (1992: 246) mukaan huomata, ettei mikään tiukka kanta ole niin tärkeä, että sen takia kannattaisi tuhota itse dialogi. Todella viisas yksilö tajuaa, että keneltä tahansa toiselta voi oppia jotain tärkeää (Bohm & Peat 1992: 272).

Aivan kuten dialogifilosofit, niin nykytutkijatkin korostavat dialogin edellyttävän siihen osallistuvissa yksilöissä toistensa kunnioitusta ja tasa-arvoista suhtautumista (esim. Burbules 1993: 7–8, Luckmann 1990: 52, Picker 2006: 21). Edeltäjistään poiketen painotetaan myös dialogiin osallistuvien keskinäisen luottamuksen merkitystä (ks. Hankamäki 2003: 223–224) ja osallistujien erilaisuus nähdään positiivisena asiana dialogille (Burbules 1993: 64).

*Miten dialogissa toimitaan?* Dialogin kulkua nähdään ohjaavan monet tiedostetut toimintaperiaatteet ja säännöt, joilla siihen osallistutaan. Bohm (1996: 30) on huomauttanut, että niin kauan kuin dialogissa ei ole sääntöjä, on hyvä opetella tiettyjä *periaatteita*, joiden mukaan toimitaan. Esimerkiksi se, että kaikille annetaan mahdollisuus puhua, on tällainen periaate. Senge (1994: 243) on tunnistanut Bohmilta kolme perusolosuhdetta, jotka ovat välttämättömiä dialogille:

1. Kaikkien osallistujien pitää pidättäytyä sanomasta ääneen oletuksiaan.
2. Kaikkien osallistujien tulee pitää muita kollegoina.
3. Pitää olla fasilitaattori, joka pitää viitekehyksessä

Tässä omien oletusten pidättäytyminen on sitä, että omat ja muiden näkökannat ikään kuin pysäytetään, jotta voidaan antaa kaikki huomio niiden merkitysten tarkastelulle (Bohm & Peat 1992: 247). Jos dialogissa pystytään näkemään, mitä kaikki mielipiteet tarkoittavat, silloin jaetaan yhteinen merkitys, vaikka ei oltaisi-kaan kaikista asioista samaa mieltä. Tämän ymmärtäminen voi saada huomamaan, että mielipiteillä ei olekaan kovin suurta merkitystä – ne ovat vain oletuksia. Tämä puolestaan vie dialogin luovaan ja uusia uria etsivään suuntaan. (Bohm 1996: 26). Muiden osallistujien pitämisenä kollegoina ymmärretään sivulla 44 kuvattua kunnioitusta muita kohtaan. Fasilitaattorilla Bohm (1996: 15) tarkoittaa henkilöä, joka auttaa pitämään dialogia yllä ja aika ajoin selittää mistä on kysymys ja mitä kaikki merkitsee. Erityisesti siinä vaiheessa, kun dialogia vasta harjoitellaan, fasilitaattorista on hyötyä, mutta ajan myötä fasilitaattorista pitäisi tulla dialogiin osallistuja muiden tapaan (Bohm 1996: 44).

Vaikka Bohmin perusolosuhteet ovat tiedeyhteisössä yleisemmin tunnettuja, niin itse asiassa Habermas esitteli samansuuntaisia ajatuksia jo pari vuosikymmentä Bohmia aikaisemmin. Habermas kuvasi ideaalisen puhetilanteen käsityksensä viimeistellyimmässä muodossaan vuonna 1973 julkaistussa artikkelissa 'Wahrheits-

theorien’, jota hän ei ole vielä tänä päivänä antanut käännettää muille kielille. Seuraava luonnehdinta perustuu siten suluisissa olevia huomautuksia lukuun ottamatta kokonaisuudessaan Huttusen (2011) tekstiin.

Habermasin mukaan ideaalisessa puhetilanteessa (jollaiseksi dialogi voidaan ajatella) mitkään tekijät, kuten ennakkoluulot tai ulkoiset rajoitukset, eivät häiritse lopputulosta. Habermas asetti neljä ehtoa tai postulaattia ideaaliselle puhetilanteelle. Ensinnäkin avoimuuden postulaatti edellyttää, että kaikilla osallistujilla täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet käyttää puheakteja<sup>17</sup> tavalla, jossa keskustelu pidetään koko ajan auki väitteille ja vastaväitteille, kysymyksille ja vastauksille. Toiseksi puhumisen vapauden postulaatti vaatii, että kaikilla osallistujilla täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet esittää tulkintoja, väitteitä, suosituksia, selityksiä ja korjauksia sekä problematisoida tai haastaa toisten esittämiä käsityksiä. Vain tällä tavalla kaikki mahdollinen kritiikki tulee esille ja mitään reflektiomattomia ennakkoluuloja ei jää häiritsemään kommunikaatiota.

Mikäli nämä kaksi postulaattia täyttyvät, on vapaa keskustelu ja puhdas kommunikatiivinen toiminta mahdollista. Tällaisessa toiminnassa toteutuu kolmas, eli autenttisuuden postulaatti, jossa osallistujat puheakteilla ilmaisevat asenteensa, tuntemuksensa sekä toiveensa ja jossa osallistujat ovat rehellisiä toisilleen sekä tekevät tarkoitusperänsä näkyväksi toisille. Lisäksi osallistujilla on yhtäläiset mahdollisuudet kehottaa ja ottaa kehoituksia vastaan, luvata ja kieltäytyä sekä olla tilivelvollisia ja vaatia toisilta samaa. Vain tällä tavoin toteutuu toimintaodotusten vastavuoroisuus, eli neljäs postulaatti. Postulaatit linkittyvät toisiinsa siten, että avoimuuden ja vastavuoroisuuden postulaatit tulee täyttää, jotta keskustelu ylipäätään on mahdollista.

Gadamer (1989: 367) piti tärkeänä sitä, että sanotuista asioista ei yritetä löytää heikkouksia ja yritetä voittaa jokaista argumenttia, vaan pyritään saamaan esiin asioiden oikeat vahvuudet esiin kysymällä kysymyksiä ja säilyttämällä mielensä avoimena. Gadamerille kysymisen taide oli ajattelun taidetta (Gadamer 1989: 367). Gadamerin ajatukset ovat siten hyvin lähellä Bohmia, joka korosti omien oletusten pidättäytymistä, jotta ymmärrys asioiden merkityksestä syntyisi.

Kysymisen taidon, mielen avoimena pitämisen sekä liian aikaisten mielipiteiden muodostamisen lisäksi Freire näki oman aktiivisuuden keskeisenä dialogissa.

---

<sup>17</sup> Puheakti (engl. speech act) on lausuma joka ei totea asiantiloja, vaan pyrkii muuttamaan niitä. Puheakteilla tehdään asioita (esim. ”Päätän tämän kokouksen.” ”Alamme valmistella uutta strategiaa.” Puheaktissa puheella on tarkoitus, jonka puhuja ja kuulija yleensä yhdistävät samalla tavalla tiettyyn tilanteeseen (ks. esim. Muikku-Werner & Savolainen 1999).

Freiren (2005: 187) mukaan dialogin on oltava kaiken yhteistyön perustana. Freiren kehittämässä pedagogiikassa korostui oppijan oma aktiivisuus ja opettajan ja oppijan välinen dialoginen suhde, jossa opetus etenee luovasti uutta tietoa etsien. (Tomperi 2005: 28).

Myös toiminta dialogissa saa huomiota nykytutkijoilta. Dialogi voidaan nähdä tietynlaisena pelinä, jossa pelinappuloina ovat ideat ja parhaimmillaan peli on ideoiden vapaata leikkiä (ks. Burbules 1993, Huttunen 1999: 55). Dialogipeliin tarvitaan sääntöjä, jotka auttavat määrittelemään ja hallitsemaan peliä. Ne antavat johdonmukaisuutta, ennakoitavuutta ja jatkuvuutta, mutta sallivat suuren määrän spontaanisuutta, luovuutta ja yllätyksiä (Burbules 1993: 67). Dialogin sääntöjä ovat jäsentäneet esimerkiksi Luckmann (1990), Graumann (1990), Gustavsen (1992), Burbules (1993), Schein (1993), Senge ym. (1994), Huttunen (1999) ja Isaacs (2001). Kiinnostus dialogin sääntöihin voidaan nähdä heijastumana siitä, että dialogia on alettu hyödyntää menetelmänä eri aloilla. Tällöin dialogit ovat usein ohjattuja ja johdettuja dialogin ideaalia tavoittelevia tilanteita. Tutkijoilla on toisistaan hieman poikkeavia painotuksia siinä, mitä pitävät keskeisinä dialogissa toimimiselle. On kuitenkin löydettävissä muutamia yhdistäviä periaatteita, kuten aktiivinen osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, kuunteleminen, pidättyminen omien mielipiteiden sanomisesta – nämä kaikki ovat samoja periaatteita, joita jo dialogifilosofit pitivät tärkeinä.

*Mitä dialogissa syntyy?* Dialogifilosofit näkevät dialogissa syntyvän aina jotain; lopputulos voi olla jaettava ymmärrystä tai käytännön toimintaa. Siitä ollaan kuitenkin eri mieltä, tuleeko lopputulosta tavoitella tietoisesti, vai päädytäänkö siihen ”sattumalta”. Esimerkiksi Bohmille (1996: 17) dialogissa oli keskeistä se, että sen pyrkimyksenä eivät saisi olla päätökset minkään asian suhteen. Jos dialogi tähtää päätöksiin, niin silloin se ei ole vapaata. Saksalaiselle filosofille Hans-Georg Gadamerille puolestaan oikeaa keskustelua ei voi ”käydä” (engl. conduct a conversation), vaan pikemminkin heittäytyä siihen (engl. fall into conversation) ja kukaan ei etukäteen tiedä, mitä keskustelusta syntyy. Gadamerin mukaan (1989: 367, 383) *ymmärrys* syntyy onnistuneessa dialogissa ikään kuin sivutuotteena - pyrkimys on saada esiin asioiden oikeat vahvuudet, mutta etukäteen ei voi tietää mitä keskustelusta syntyy. Ymmärrys tai siinä epäonnistuminen on kuin tapahtuma, joka osuu kohdallemme. Gadamer väittää (Crapanzano 1990: 272 mukaan), että kieli on lopulta kaiken ymmärryksen väline ja keskustelu on ihanteellisesti prosessi, jonka kautta kaksi ihmistä tulee ymmärtäneeksi toisiaan. Burbulesin (1993: 6) tulkinnan mukaan Freiren dialogisen opetuksen ja oppimisen päämääränä on samanaikainen ymmärryksen kehittyminen yhteisen kyselyprosessin kautta, ei totuuksien siirto tiedostavalta ekspertiltä passiiviselle vastaanottajalle.

Venäläiselle kielitieteilijä Valentin Volosinoville (1990: 106) puhunta<sup>18</sup> rakentui kahden sosiaalisesti organisoituneen ihmisen välillä ja sanoja määrää yhtä paljon se, kenelle se on suunnattu kuin se kuka sen sanoo. Volosinovin (1990: 106–107) mukaan sana on puhujan ja kuulijan välisen suhteen tuote, puhujan ja kuulijan välinen yhteinen alue. Ymmärrys syntyy tällä yhteisellä alueella.

Volosinovin (1990: 107) mukaan puhunnan tilannekohtaisen muodon tai tyylin määräävät välitön tilanne ja sen välittömät sosiaaliset osanottajat, mutta puhunnan rakenteen syvällisemmät kerrokset määräävät puhujan edellistä kestävämmät ja olennaisemmat sosiaaliset suhteet. Minkään puhunnan tai ilmaisun keskus ei ole ihmisen sisäpuolella, vaan ulkopuolella: yksilön sosiaalisessa ympäristössä (Volosinov 1990: 115). Volosinov (1990: 117) oli myös sitä mieltä, että kieli elää ja muotoutuu historiallisesti juuri tässä, konkreettisesti kielellisessä kanssakäymisessä. Voidaankin nähdä, että Volosinovin ajattelussa oli paljon niitä aineksia, joita nykyään liitetään sosiaalisen konstruktionismin keskusteluihin.

Dialogifilosoifeista kaikista *toiminnallis*in lähestymistapa oli englantilaisella psykologi Patrick De Marélla, joka tutki dialogia ja sen kulttuurisia vaikutuksia laajasti ja erityisesti suurissa ryhmissä (esim. De Maré 1985). De Maré uskoi, että monet ihmisten vaikeimmista ongelmista voidaan ratkaista vain kulttuurisella tai sosiaalisella tasolla (Ellinor & Gerard 1998: 40). De Maré esitti, että dialogi suurten ryhmien sosiaaliterapiatapaamisten yhteydessä voisi auttaa ihmisiä ymmärtämään ja muuttamaan nykyisiä yhteiskunnallisia kulttuurisia merkityksiä siinä määrin, että esimerkiksi väkivaltaisuuksien tai etnisen kiihkoilun alkulähteet saataisiin kitkettyä yhteiskunnasta pois (Isaacs 1993: 30, 1996: 359).

Vaikka Freire puhui dialogin yhteydessä ymmärtämisen pyrkimyksestä, niin hänelläkin oli tavoitteena reflektion<sup>19</sup> lisäksi toiminta. Freirelle sana oli muutakin kuin vain dialogin mahdollistava väline: aitoa sanaa ei ole ilman praksista ja aidon sanan lausuminen on maailman muuttamista (Freire 2005: 95). Jos sanalta viedään pois toiminnan ulottuvuus, kärsii reflektio ja sana muuttuu joutavaksi höpinäksi, vieraantuneeksi ja vieraannuttavaksi sanahelinäksi – verbalismiksi.

---

<sup>18</sup> Volosinov (1990: 104) käytti termiä 'puhunta' tarkoittamaan kielellistä aktia (yksilön tietoisuuden, aikomusten, intentioiden yms. ilmaus), joka on suunnattu jollekin toiselle. Hujala (2008: 26) määrittelee puhunnan konkreettiseksi kielelliseksi vastavuoroiseksi vuorovaikutukseksi.

<sup>19</sup> Reflektiolla tarkoitetaan omien uskomusten oikeutuksen tutkimista ennen kaikkea toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisussa käytettävien strategioiden ja menettelytapojen toimivuuden uudelleen arvioimiseksi (Mezirow 1996: 8). Reflektio on prosessi, jossa ihminen aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksia voidakseen konstruoida uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa (Mäkinen 2002).

(Freire 2005: 95–96.) Toisaalta jo painotetaan vain toimintaa reflektion kustannuksella, sana muuttuu aktivismiksi. Freirelle dialogi oli luovaa toimintaa, eikä väline, jolla joku hankkii valtaa toisten yli. (Freire 2005: 96.)

Myös Bohmin pyrkimykset dialogista voidaan nähdä toiminnallisina siitäkkin huolimatta, että hän puhui dialogista ymmärtämisen välineenä. Bohmille dialogi oli ajatusten virtaa, jossa huomion tulisi keskittyä siihen, miten ihmisten tietoisuudesta saadaan nostettua pintaan merkityksiä (hiljaista tietoa) ja saadaan kehitettyä ajattelua (Bohm 1996: 26, Isaacs 1993: 30). Dialogi oli Bohmille toimintaa, jolla hiljainen tieto voidaan saada esiin.

Ehkäpä suurin ajatuksellinen ero nykytutkijoiden ja dialogifilosofien ajattelussa liittyy siihen, mitä dialogilla saavutetaan. Tässäkin korostuu siten menetelmällinen lähestymistapa dialogiin: nähdään, että on jokin tehtävä, jota ei saada ratkaistua ilman dialogia. Dialogin hyödyllisyyttä perustellaan jollain ulkopuolisella asialla, eikä dialogia nähdä merkityksellisenä käydä sen itsensä vuoksi. Roman (2005: 18) onkin todennut, että dialogi tukee organisaation monien muiden tavoitteiden toteuttamisessa.

Yksilön näkökulmasta dialogin tuloksena voi olla oman kannan muuttuminen keskusteltavan asian suhteen. Bohm & Peat (1992: 245) ovatkin sanoneet keskustelun johtavan parhaimmillaan sopimukseen tai kompromissiin, mutta vain dialogi on keino ajatella luovasti ja synnyttää uutta ajattelua. Dialogin tuloksissa on korostettu myös sitä, että siinä saavutetaan yhdessä jotain sellaista, jota siihen osallistuvat yksilöt eivät pystyisi yksin saavuttamaan (esim. Senge 1994: 241, Hankamäki 2003: 25, 161, Roman 2005: 18). Tämä johtuu siitä, että ihmiset näkevät keskusteltavan asian aina omien kokemuksiansa, intressiensä ja käsittämiskykynsä mukaisesti: toinen näkee aina jotain, mitä toinen ei pysty näkemään (ks. Graae 1996: 49). Kun dialogia viedään organisaatioiden toimintoihin, mullistuu se, kuinka niissä on totuttu työskentelemään; dialogi tuottaa aina muutoksia (Ellinor & Gerard 1998: 3, Stähle & Laento 2000: 114). Dialogi auttaa osallistujia ja heidän organisaatioitaan oppimaan ja kasvamaan (Bokeno 2007: 9).

## 2.3 Dialogi tutkimusilmionä

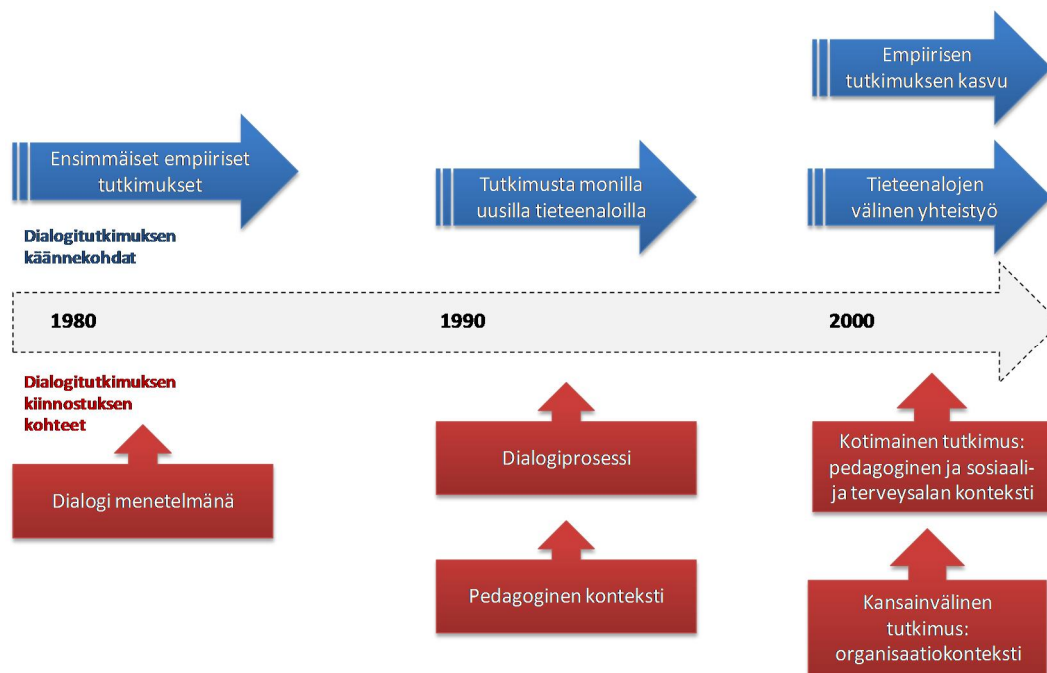
Seuraavassa kirjallisuuskatsauksessa esitellään yleisesti dialogia ilmiönä tieteellisen keskustelun kiinnostuksen kohteena ja kuvataan tapahtuneita muutoksia eri tieteenaloilla. Katsauksesta on rajattu pois organisaatiokontekstiin asemoituva kirjallisuus, koska siihen paneudutaan luvussa 3.1.1. Katsauksen aineistona on käytetty julkaisuja, jotka ovat ilmestyneet vuosina 1923–2012. Luettavuuden

vuoksi aikajakso 1980–2012 esitetään kymmenen vuoden koosteina. Tarkastelu alkaa 1980-luvusta, koska ennen tätä ilmestyneet julkaisut ovat filosofisia ja käsitteellisiä ja niihin on paneuduttu jo edellisissä luvuissa.

Dialogia on ilmiönä tutkittu ja siitä on kirjoitettu monilla tieteenaloilla, kuten esimerkiksi antropologiassa (Crapanzano 1990), organisaatiotieteissä (Isaacs 1993, 2001), kasvatustieteissä (Burbules 1993), liiketaloustieteissä (Samra-Fredericks 2000a, 2000b, 2003), filosofiassa (Huttunen 1999), psykologiassa (Losada 1999), sosiaalitieteissä (Yankelovich 1999) sekä viestintätieteissä (Linell 1990, Nikko 2009). Varto (1996: 11) on pohtinut, että ihmisten yhdessä työskenteleminen ja työn jakaminen on pakottanut kehittämään dialogia, vastuuta ja puhetta. Konkreettisesti nämä asiat tulevat esiin erityisesti opettamisessa, hoitamisessa ja työn ohjaamisessa. Onnistuakseen ne edellyttävät, että tietoisesti pyritään dialogiseen suhteeseen. Ei siis ole ihme, että juuri näillä aloilla dialogia on tutkittu eniten.

Kun dialogia käsitteleviä julkaisuja tarkastellaan kronologisena jatkumona, on löydettävissä muutamia suuntaviivoja ja käännekohtia, jotka liittyvät yleisesti tutkimusten toteutukseen sekä sisältöön (kuvio 8). 1980-luvulla dialogia lähestyttiin menetelmänä ja tuolloin ilmestyivät ensimmäiset empiiriset tutkimukset. 1990-luvulla dialogi puhutteli erityisesti prosessina ja tutkimusta tehtiin paljon kasvatustieteen alalla. 2000-lukua kuvaa erityisesti se, että tieteellistä tutkimusta alettiin tehdä yhteistyössä eri tieteenalojen kesken. Kansainvälisessä tutkimuksessa siirryttiin tarkastelemaan dialogia organisaatioissa, kun Suomessa kiinnostuksen kohteena olivat pienryhmissä ja kahdenvälisissä suhteissa tapahtuva dialogi. Tutkimuksellisessa lähestymistavassa painottui voimakkaasti empiirinen ote.

Vasta **1980-luvun** lopulla dialogin tutkimisesta alettiin kiinnostua empiirisesti. Dialogia sekä tarkasteltiin että sitä sovellettiin tutkimuksellisena menetelmänä. Yksi ensimmäisistä tutkimuksista oli Seeskinin (1987) tutkimus, jossa kohteena oli sokraattinen menetelmä Sokrateen dialogeissa. Gurevitch (1989) puolestaan aloitti tutkimustradition, jossa dialogia käytettiin menetelmänä luoda yhteistä ymmärrystä ristiriitaisten ryhmien välille. Tässä sosiologian alaan asemoituvassa tutkimuksessa tutkittiin kahta opettajista muodostuvaa ryhmää, joista toisessa israelilaiset uskovaiset ja ei-uskovaiset opettajat keskustelivat uskonnon opetuksesta ja toisessa israelilaiset juutalaiset ja palestiinalaiset arabiopettajat keskustelivat arabien ja palestiinalaisten välisestä konfliktista.



**Kuvio 8.** Yleisiä suuntaviivoja dialogia käsittelevässä kirjallisuudessa kuluneiden 30 vuoden ajalta.

**1990-luvulla** dialogista kiinnostuneita tieteenaloja oli alun toistakymmentä ja eniten dialogi puhutteli organisaatiotieteissä, kasvatustieteissä, filosofiassa ja liiketaloustieteissä. Uusia avauksia tuli esimerkiksi viestintätieteistä (Lee ym. 1997), hoitotieteistä (Huhtinen 1996) ja antropologiasta (Crapanzano 1990). Empiiristen tutkimusten suosio lisääntyi voimakkaasti. Sisällöissä painottuivat kiinnostus dialogiin prosessina ja dialogi pedagogisessa kontekstissa. Painotukset ovat nähtävissä yhtäläillä kansainvälisessä kuin kotimaisessakin tutkimuksessa.

Pedagogisessa kontekstissa kansainvälisesti yksi merkittävimmistä teoksista oli kasvatustieteiden alalla Burbulesin vuonna 1993 julkaistu teos 'Dialogue in Teaching', johon viitataan edelleen laajasti eri tieteenaloilla. Burbules (1993: 8) näki dialogin pedagogisena kommunikatiivisena yhteytenä. Burbules (1993: 50) tarkasteli dialogia opetuksen kontekstissa eräänlaisena pelinä, jossa kommenttien ja vastausten edestakainen vaihto rakentaa itsestään dialogia saavuttamaan jotain uutta ja odottamatonta, joka tuottaa nautintoa ja iloa.

Muita esimerkkejä kansainvälisistä tutkijoista ovat Fernandez-Balboa & Marshall (1994), Tillema (1997), Joiner (1993) sekä Nystrand & Gamoran (1997). Näistä kaksi jälkimmäistä tutkivat dialogioppimista prosessina. Joiner (1993) tutki tietokoneavusteisessa oppimisessa tapahtuvaa yhteissuunnittelua 9–12-vuotiaiden ryhmissä. Hän havaitsi, että tietyn tyyppiset konfliktit jäsenten välillä vaikuttivat huomattavasti dialogioppimisen kehittymiseen. Nystrand & Gamoran (1997) tut-



kivat bahtinilaisen dialogin viitekehyksessä sitä, kuinka lukiolaisryhmät ja heidän opettajansa sovittavat erilaisia näkemyksiään jaetun ymmärryksen aikaansaamiseksi. Fernandez-Balboa & Marshall (1994) puolestaan olivat kiinnostuneita dialogista opettajakoulutuksessa keinona edistää demokratiaa. Tillema (1997) tutki dialogin merkitystä opettajatiimien opetuskäsitysten muutoksessa.

Suomessa dialogin tutkimus lähti liikkeelle 1990-luvulla ensin filosofian alalla Laineen (1993) teoreettisella väitöskirjalla ”Aistillisuus, kehollisuus ja dialogisuus”. Tämän jälkeen myös kotimaisessa tutkimuksessa tuli näkyviin vahvasti pedagoginen konteksti ja prosessuaalinen lähestymistapa dialogiin. Hyttinen (1994) tutki dialogiryhmien merkitystä oppimisprosessin edistäjinä sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkintokoulutuksessa. Dialogin vaikutuksesta yksilön kasvuun ja kehitykseen olivat kiinnostuneita Talvitie (1996) ja Tossavainen (1996). Heidän tutkimuksensa asemoituivat terveydenhuollon opettajakoulutukseen. Talvitien (1996) tutkimus paljasti, että ohjauskeskusteluissa vältettiin puhumasta erimielisyyksiä aiheuttavista asioista, mikä ehkäisi dialogioppimista. Tossavainen (1996) puolestaan toteutti vertailututkimuksen yhteistoiminnallisten oppimisryhmien reflektioprosesseista, jossa keskityttiin tutkimaan dialogisen suhteen kehittymistä.

Pedagogisessa kontekstissa ilmestyi vuonna 1999 kaksi väitöskirjaa: Huttusen ”Opettamisen filosofia ja kritiikki” ja Aarnion ”Dialogia etsimässä: Opettaja-opiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknistä ympäristöä varten”. Huttusen väitöskirja syventyi kriittiseen opetuksen filosofiaan ja erityisesti dialogisuuteen opetuksen periaatteena. Aarnio (1999: 3) tutki mitä opettaja-opiskelijoiden dialogissa kasvotusten sekä erityisesti tieto- ja viestintäteknisessä ympäristössä tapahtuu koulutusprosessin aikana.

**2000-luvun** ensimmäisellä vuosikymmenenä uutena piirteenä tieteelliseen tutkimukseen tuli yhteistyö eri tieteenalojen kesken. Tämä ilmiö näkyi niin kansainvälisessä kuin kotimaisessakin tutkimuksessa. Esimerkkejä kansainvälisestä yhteistyöstä on psykologian ja organisaatiotieteiden välinen yhteistyö (Fredrickson & Losada 2005) sekä kotimaisesta yhteistyöstä sosiaalipolitiikan ja kunnallistieteiden välinen yhteistyö (Kalliola ym. 2006).

Toinen merkittävä seikka 2000-luvulle tultaessa oli empiirisen tutkimuksen huomattava lisääntyminen. Dialogia tutkittiin edelleen monilla tieteenaloilla, mutta tieteenalojen sisällä painotukset vaihtuivat aiempaan vuosikymmeneen verrattuna. Esimerkiksi liiketaloustieteissä kiinnostus dialogin tutkimiseen kasvoi huomattavasti, kun taas kasvatustieteissä ja filosofiassa kiinnostus hiipui. Uusista tieteenaloista dialogista kiinnostuttiin työpsykologiassa (Roman 2005), kunnallistieteissä

(Harisalo & Aarrevaara 2006, 2007a, 2007 b) ja yhteiskuntatieteissä (Kejonen 2006).

Kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusten ja julkaisuiden sisällöissä on havaittavissa selkeä ero: kansainväliset julkaisut siirtyivät lähes kokonaan tarkastelemaan dialogia organisaatiokontekstissa. Suomessa konteksteina olivat tyypillisesti opetukselliset tilanteet tai erilaiset sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstit. Havaittavissa on myös kansainväliseen tapaan liikettä organisaatiokontekstin suuntaan. Näissä konteksteissa dialogista oltiin kiinnostuneita kahdenvälisenä tai pienryhmässä tapahtuvana ilmiönä.

Pedagogisessa kontekstissa dialogioppimisen ja -opetuksen aihepiiristä ilmestyi kaksi väitöskirjaa. Kasvatustieteissä Sarja (2000) väitteli otsakkeella ”Dialogioppiminen pienryhmässä. Opettajaksi opiskelevien harjoitteluprosessi terveydenhuollon opettajankoulutuksessa”. Sarjan (2000: 55) tavoitteena oli kehittää sellainen dialogioppimisen analyysimenetelmä, jolla voitaisiin arvioida pienryhmän oppimisprosessin vuorovaikutuksellista luonnetta. Sarjan analyysimenetelmän avulla löytyi kaksi dialogioppimisen tapaa: kriittinen ja reflektiivinen.

Kielitieteissä Haagensen (2007) väitteli aiheesta ”Dialogpedagogik och motivation”. Tutkimuksessa tarkasteltiin dialogipedagogiikan soveltamista ruotsin kielen opetukseen sekä sitä, miten dialogiopetus opetusmuotona vaikuttaa opiskelijaryhmän motivaatioon. Tutkimus osoitti, että dialogiopetus vaikuttaa myönteisesti opiskelijoiden motivaatioon.

Sosiaalipsykologiassa Mönkkönen (2002) tutki väitöskirjassaan dialogisen vuorovaikutuksen esteitä ja edellytyksiä sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuskulttuurin muutosta kuvattiin asiantuntijakeskeisen, asiakaskeskeisen ja dialogisen orientaation kautta. Tutkimuksessa havaittiin, että dialogiseen vuorovaikutukseen liittyvää puhetta ei juuri esiinny, mikä kertoo asiantuntijakeskeisten ja asiakaskeskeisten näkökulmien vahvasta asemasta asiakastyön kulttuurissa.

Karjalainen ym. (2006) tutkivat tasavertaisen dialogin mahdollisuutta mentoroinnissa. Tutkimukseen osallistui 23 mentor-opintoja suorittavaa opiskelijaa sekä heidän terveydenhuollon alalla työskentelevät 22 mentoriaan. Tutkimus osoitti, että mentorointi voisi parhaimmillaan olla kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, joka perustuu vastavuoroiseen luottamukseen ja toisen tietojen, taitojen ja osaamisen arvostamiseen.

Psykologian alalla Autio (2006) tutki mielenterveyspotilaan hoitokokousta tarkoituksenaan selvittää miltä perhe- ja verkostokeskeinen hoitokokous näyttää vallan-

käytön näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että mikäli vallankäytön kysymyksiä ei tuoda dialogiin, hoitokokouksessa voidaan toimia avoimuuden idean vastaisesti. Jos valtapyrkimyksiä pyritään peittelemään, kyse on Aution mukaan indoktrinaatiosta.

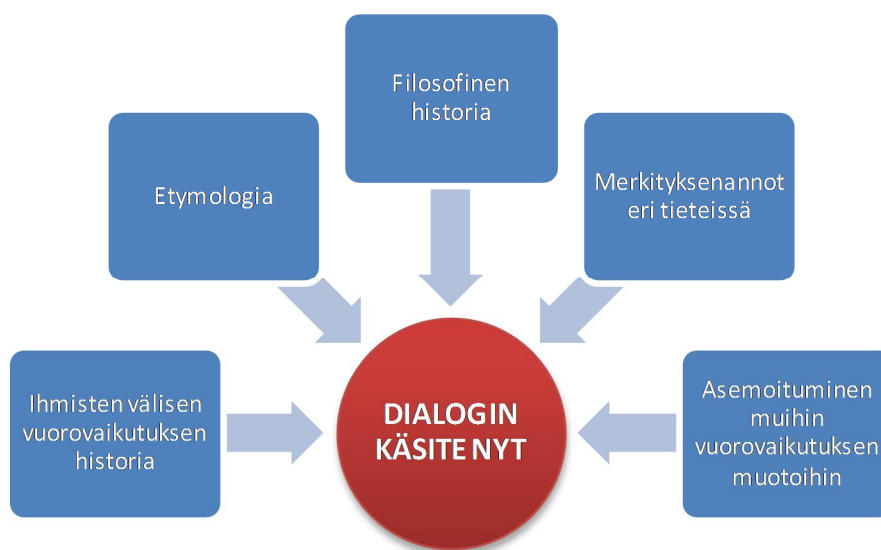
Vuoden 2010 jälkeen ilmestyneet julkaisut asemoituvat valtaosiltaan organisaatiokontekstiin (esim. Buhaniemi ym. 2010, Onkila & Siltaoja 2010, Desmond & Jowitt 2012, Heynoski & Quinn 2012, Clifton 2012). Tieteelliseen keskusteluun ilmestyi kuitenkin täysin uusi avaus taidekasvatuksen kentältä. Erkkilän (2012) väitöskirja ”Tekijä on toinen. Kuinka kuvallinen dialogi syntyy” osoitti, että oppilailta on suuri merkitys opettajan taiteellisen työn innoittajana ja yhteinen kuvallisen tuottamisen prosessi synnyttää uusia näkökulmia ja lähestymistapoja. Erkkilä etsi tutkimuksessaan tapoja, joilla oppilaiden erilaiset äänet saataisiin kuuluviin entistä voimakkaammin ja mahdollisimman autenttisina oppilaiden ja taiteilija-opettajan välisen kuvallisen dialogin avulla.

## 2.4 Yhteenveto: dialogi tässä tutkimuksessa

Tässä luvussa on tarkasteltu dialogia historiallis-tieteellisestä perspektiivistä: kuinka se on matkannut 1) eri puolilta maapalloa ihmisten välisestä tavasta olla vuorovaikutuksessa keskenään siihen, että 2) sitä on tietoisesti alettu mieltää juuri tietynlaiseksi vuorovaikutukseksi ja sille on annettu nimi, 3) siihen että se on päätyntä filosofien pohdiskelun kohteeksi ja siitä aina 4) tieteelliseen käsitteellistämiseen ja 5) tutkimusilmiöksi saakka.

Kun dialogin käsitettä määrittelee tänä päivänä, niin edellä esitettyjen tieteellishistoriallisten näkökulmien lisäksi on tarpeen huomioida dialogin asemoituminen muihin puheeseen perustuviin vuorovaikutuksen muotoihin (ks. luku 1.2.1). Tämä korostuu erityisesti arkipuheessa, jossa dialogi rinnastetaan helposti mihin tahansa keskusteluun. Tässä tutkimuksessa dialogin käsitteen nähdään ammentavan näistä kaikista näkökulmista (kuvio 9).

Tässä tutkimuksessa dialogin käsitteen määrittelyssä kunnioitetaan pitkää filosofista historiaa ja laajaa tieteellistä keskustelua, eikä lähdetä uusille urille. Määritelmä pyrkii liittämään dialogiin keskeiset tieteessä kuvatut sisällöt. Dialogin käsite määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti: *Dialogi on yhteys ihmisten välillä, jossa yhdessä jaetaan merkityksiä, muodostetaan ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa.*



**Kuvio 9.** Dialogin käsitettä rakentavat ja siihen vaikuttavat näkökulmat.

Dialogi edellyttää aina tiettyjä asioita siihen osallistuvilta ihmisiltä suhteessa toisiin osallistujiin, siinä noudatetaan tiettyjä toiminnallisia periaatteita ja sen tuloksena syntyy aina jotain. Dialogin edellytykset pohjautuvat dialogifilosofien esittämiin periaatteisiin, joissa tärkeänä nähdään, että dialogiin osallistuvat ihmiset kunnioittavat toisiaan ja suhtautuvat toisiinsa tasa-arvoisesti. Nämä saavat aikaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, mikä rohkaisee tutkimaan, kyselemään ja jakamaan. Dialogin kulkua rytmittävät näkymättömät, mutta yhteisesti jaetut periaatteet ja säännöt, jotka kannustavat osallistumaan, olemaan vastavuoroisia, pidättäytyään omien kantojen tyrkyttämisestä sekä kuuntelemaan ja kyselemään toisilta ja löytämään ja oivaltamaan yhdessä. Dialogin monet periaatteet ovat niitä, mitä yhteisöllisessä ja yhteistoiminnallisessa oppimisessä pidetään tärkeinä (ks. luku 3.3). Seurauksena dialogissa voi olla yhteisen syvemmän ymmärryksen ja merkityksen löytäminen jonkin asian suhteen tai uuden tiedon syntyminen.

Tässä tutkimuksessa dialogi jäsenetään toisaalta toiminnan, toisaalta sisällön kautta. Jako on jossain määrin keinotekoinen, mutta sillä pyritään tuomaan dialogi-ilmiöstä jäsenettyä ja systemaattista ymmärrystä. Kun dialogia tarkastellaan toimintana, huomio kiinnittyy osallistujien puheen määrään ja kehoon sekä puheen teemoihin. Silloin kun dialogia tarkastellaan sisältönä, nousevat keskiöön edellisessä luvussa kuvatut seikat. Tässä tutkimuksessa huomio dialogin sisällössä kiinnittyy siihen, miten dialogi syntyy silloin, kun tuloksena on johtoryhmän yhdessä konstruoima yhteinen ymmärrys tai uusi tieto.

Kuten edellisissä luvuissa tuotiin esiin, dialogi ihmisen välisen vuorovaikutuksen historiassa näyttäytyy tapana kommunikoida sekä menetelmänä monilla sosiaali-

sesti suuntautuneen työn aloilla. Näistä näkökulmista dialogia on myös tutkittu paljon eri tieteenaloilla. Tässä tutkimuksessa nähdään tarpeellisena myös tehdä eksplisiittinen ero näiden kahden välille ja käytetään käsitteitä spontaani dialogi ja ohjattu dialogi.

Käsillä olevassa tutkimuksessa on kiinnostuttu johtoryhmässä tapahtuvasta spontaanista dialogista. Siinä missä kirjallisuudessa perinteisesti ajatellaan, että (spontaani) dialogi on mahdollista *tietoisesti* saavuttaa ohjatusti fasilitaattorin avulla, niin tässä tutkimuksessa nähdään, että spontaaniin dialogiin voidaan päästä myös ilman ohjausta. Tämä tutkimus painottaa sitä, että johtoryhmän nimenomaan tulisi tietoisesti pyrkiä tuomaan dialogia työskentelyynsä ja pyrkii osoittamaan keinoja, joilla dialogin syntymistä voidaan edistää. Näihin näkökulmiin paneudutaan seuraavassa luvussa.

### 3 DIALOGI JOHTORYHMÄSSÄ

*Astut saliin, jossa odotellaan kokouksen alkamista. Läsnäolijat puhelevat epävirallisesti parin kolmen hengen ryhmissä, juovat kahvia, seisovat ikkunan ääressä tai istuvat vieretysten. Tunnelma on rento ja välitön. Saliin tulee vielä muutama kiireisen näköinen ihminen. Joku panee asialistan kiertämään ja kysyy, puuttuuko listasta mitään.*

*Nyt tunnelma muuttuu. Ihmiset eivät ole enää rentoja. He omaksuvat ”ammattimaisen”, arvovaltaisen ja virallisen ilmeen. Muutos on silminnähtävä. Sinä tunnet nämä ihmiset entuudestaan. Tiedät suurin piirtein, mitä mieltä he ovat keskusteltavista asioista: tiedät, kuka yleensä myöntelee, kuka menettää malttinsa ja missä vaiheessa esimies keskeyttää puheenvuoron. Kaikki tämä on sinulle tuttua – sanat vaihtuvat, mutta sävel on sama.*

*Kuuntelet, muttet aina kuule, mitä muut sanovat. Huomaat, että sinulta jää joskus kuulematta tärkeitä puheenvuoroja, koska teet samanaikaisesti muistiinpanoja ja mietit, mitä puheluita pitää vielä ehtiä hoitaa päivän aikana. Olet ikään kuin kytkenyt automaattiohjauksen päälle, mutta olet tarvittaessa valmis puuttumaan asioiden kulkuun. Pidät tätä menettelyä oikeastaan tehokkaana, sillä voit samalla kertaa sekä kuunnella että ajatella omia asioitasi: voit sukkuroida kahden maailman välillä.*

*Keskustelu vilkastuu. Osallistujat puhuvat entistä ponnekkaammin ja puolustavat kiivaasti omia näkökantojaan. Sinäkin liityt keskusteluun. Nyt äänessä olette enimmäkseen sinä ja kaksi muuta. Muut vetäytyvät sivummalle ja kuuntelevat. Ihmettelet, miksi he puhuvat niin vähän, mutta keskityt kuitenkin siihen, mitä aiot sanoa seuraavaksi ja mitä haluat ryhmän tekevän. Keskustelu kärjistyy, mielipiteet menevät ristiin. Kaikki on vanhan kertausta. Tiedät jo ennalta, kuka todennäköisesti vie pisimmän korren. Tilanne on epämukava ja monet keskittyvät tuijottamaan käsiään tai muistiinpanojaan. Lopuksi esimies toteaa, että on aika siirtä seuraavaan asiaan. Taistelu on tällä erää ohi.*

*(Isaacs 2001: 67–68)*

Tässä luvussa tarkastellaan dialogia johtoryhmätyöskentelyssä. Aluksi tehdään katsaus siihen millaisista näkökulmista dialogia on lähestytty aiemmassa organisaatiokontekstiin asemoituvassa tutkimuksessa. Katsausta tehdään myös aiempaan johtoryhmä- ja kokoukskontekstissa tehtyyn tutkimukseen. Lisäksi tuodaan esille näissä tutkimuksissa käytettyjä aineistoja ja menetelmiä. Taustoituksen tarkoituksena on antaa syvällisempää ymmärrystä siitä, mihin laajempiin keskusteluihin käsillä oleva tutkimus liittyy.

Taustoituksen jälkeen paneudutaan siihen, mitä tässä tutkimuksessa ymmärretään dialogilla johtoryhmäkontekstissa. Yleisesti ottaen tutkimuksessa nähdään, että dialogi ja sen syntyminen johtoryhmässä ei ole pohjimmiltaan sen erilaisempaa kuin missään muussakaan ryhmässä. Dialogin ilmenemistä johtoryhmässä tarkastellaan tutkimuksessa tehdyn toiminnan ja sisällön jäsenyyksen kautta. Dialogin toiminnassa keskeisimpänä nähdään dialogin moniäänisyys-yksiäänisyys-ulottuvuus eli puheenvuorojen määrä ja kesto, dialogin symmetrisyys-polaarisuus-ulottuvuus eli tasapaino eri jäsenten puheen määrässä sekä dialogin episodimaisuus eli kokouspuheen teemat. Johtoryhmän dialogin sisällössä keskeistä on ymmärtää, kuinka johtoryhmä synnyttää dialogia, jonka tuloksena konstruoituu yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Nämä seikat ovat kriittisiä johtoryhmän tulokselliselle työskentelylle ja sitä kautta organisaation menestykselle. Luvun lopuksi osoitetaan tieteellisen keskustelun aukko, johon tämä tutkimus valinnoiltaan, näkökulmiltaan, aineistoltaan ja menetelmiltään asemoituu.

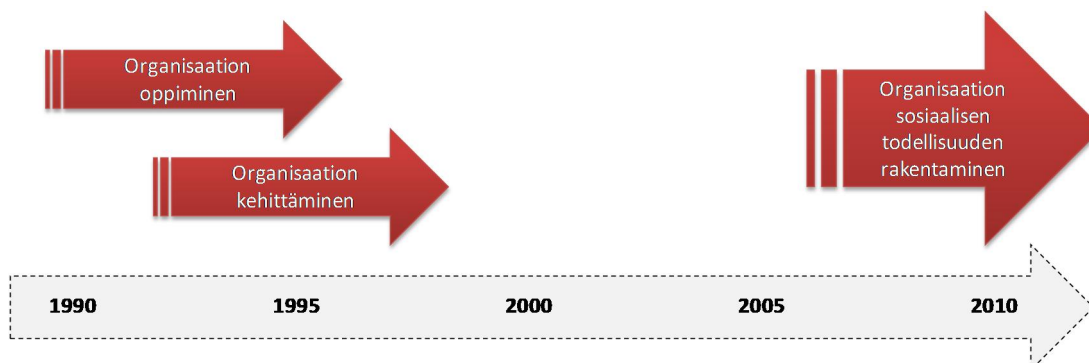
## 3.1 Lähestymistavat aiemmassa tutkimuksessa

### 3.1.1 *Dialogi organisaatiotutkimuksen kohteena*

Roman (2005: 17–18) tuo väitöskirjassaan esiin, että dialogia ei ole juurikaan tutkittu organisatorisessa kontekstissa. Hän kuitenkin huomauttaa, että dialogia sivutaan esimerkiksi organisaation oppimiseen (organizational learning) ja osaamisen johtamiseen (knowledge management) liittyvissä keskusteluissa. Myös Wink (2007: 92) on todennut, että organisaatiotutkimuksessa dialogi on ollut harvoin mainittu näkökulma, vaikka sen merkityksestä organisaatiomuutoksissa on todisteita jo 1950-luvulta lähtien. Winkin mukaan syynä saattavat olla dialogin merkityksen epäselvyys ja määrittelyn vaikeus sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden keskuudessa.

Tämän tutkimuksen kirjallinen aineisto ei tue Romanin ja Winkin näkemyksiä. Dialogitutkimus organisaatiokontekstissa ei ole harvinainen ilmiö; tässä aineistossa on löydettävissä reilusti yli puolen sataa organisaatiokontekstiin asemoituvaa artikkelia ja julkaisua. Dialogitutkimuksen perinteet organisaatiokontekstissa versovat hyvin erilaisten tieteenalojen piiristä aivan kuten dialogin tutkimusperinteessä yleisestikin. Organisatorinen näkökulma on puhutellut organisaatio- ja liiketaloustieteiden lisäksi monia muilla tieteenaloilla, kuten esimerkiksi sosiaali-tieteissä, hallintotieteissä, psykologiassa, terveyshallintotieteissä sekä yhteiskuntatieteissä.

Organisaatiokontekstissa on löydettävissä kolme laajempaa teemaa, joihin dialogitutkimus on liitetty. Aluksi se asemoitui organisaation oppimiseen ja kehittämiseen liittyviin keskusteluihin ja myöhemmin organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen liittyvään keskusteluun (kuvio 10).



**Kuvio 10.** Tieteelliset keskustelut, joihin dialogitutkimus organisaatio-kontekstissa on liitetty.

Seuraavassa esitellään tarkemmin näitä tutkimusperinteitä: miten dialogi liittyy organisaation oppimiseen ja kehittämiseen ja mikä rooli sillä on organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Yksittäisiä tutkimusesimerkkejä nostetaan esiin erityisesti organisaatio- ja liiketaloustieteiden piiristä. Organisaation oppimisen ja kehittämisen ympärillä oleva tieteellinen keskustelu liitetään jatkossa yhdeksi kokonaisuudeksi, koska organisaation kehittämisen voidaan katsoa kulkevan käsi kädessä organisaation oppimisen kanssa, mikäli organisaation oppiminen ymmärretään keinona kohdata muutostilanteita (vrt. Vähämäki 2008).

### *Dialogi organisaation oppimisessa ja kehittämisessä*

Organisaation oppimisen ja kehittämisen ympärillä olevissa keskusteluissa dialogia on lähestytty monista eri näkökulmista (kuvio 11). Dialogia pidetään edellytyksenä organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle ja sen synty- ja kehittymismekanismit kiinnostavat monia. Dialogi nähdään myös tapana rakentaa yhteistä ajattelua, saada hiljainen tieto esille ja löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Dialogi on lisäksi keino osallistaa henkilöstöä erityisesti muutosprosessien yhteydessä ja näin saada ihmiset sitoutumaan päätöksiin ja niiden mukana tuleviin uusiin toimintatapoihin. Yksilön näkökulmasta dialogi nähdään mahdollisuutena parantaa työssä suoriutumista ja koko organisaation tasolla vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen.



Dialogi organisaation oppimisen edellytyksenä	Dialogi yhteisen ajattelun ja uuden tiedon luomisessa	Dialogi oppimisprosessina	Dialogi työskentelymenetelmänä	Dialogin vaikutukset suoriutumiseen ja tuottavuuteen
<i>Organisaatio tarvitsee dialogia, jotta oppimista tapahtuu</i>	<i>Dialogin avulla ryhmä kykenee sellaiseen ajatteluun, johon sen yksittäiset jäsenet eivät yksin pystyisi</i>	<i>Dialogi syntyy ja kehittyy vaihe vaiheelta ja oppiminen tapahtuu tässä prosessissa</i>	<i>Dialogisin menetelmin osallistetaan henkilöstöä ja saadaan muutokset toteutettua tehokkaammin</i>	<i>Dialogi parantaa yksilön työssä suoriutumista ja koko organisaation tuottavuutta</i>

**Kuvio 11.** Organisaation oppimiseen ja kehittämiseen asemoituvien dialogitutkimusten lähestymistavat ja ydinajatuksset.

Edellä esitellyt lähestymistavat limittyvät ja linkittyvät toisiinsa, eivätkä ne ole selvärajaisia. Ne eivät myöskään ole lineaarisia tai selkeitä kausaalisuhteita, vaan voivat vaikuttaa toisiinsa suoraan ja välillisesti. Yhteistä näille kaikille näkökulmille on kuitenkin se, että dialogi arvotetaan erittäin positiiviseksi ja hyödylliseksi ilmiöksi organisaation oppimisessa ja kehittämisessä. Edellä kuvatusta kompleksisuudesta huolimatta seuraavassa esitellään lyhyesti lähestymistavat ja niihin asemoituvia tutkimuksia.

E erityisesti organisaation oppimisen ja oppivan organisaation ympärillä olevissa keskusteluissa dialogi nähdään keskeisenä *edellytyksenä organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle* (Viitala 2004: 67). Mazutis ja Slawinski (2008: 438) näkevät dialogin olevan organisaation oppimisen ytimessä, sillä ilman dialogia ei voida tehokkaasti vaihtaa ajatuksia tai kehittää yhteistä ajattelua. Organisaation oppimisen tärkeys puolestaan piilee siinä, että oppiminen on keino kohdata organisaation ulkoisia ja sisäisiä muutoksia ja siinä on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja näkemyksen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (Vähämäki 2008, Ojala 2008: 71).

Lukuisat tutkijat ovat mallintaneet organisaation oppimista (esim. Senge 1990, Watkins & Marsick 1993, Argyris & Schön 1996, Crossan ym. 1999, Sanchez 2001). Organisaation oppimista voidaan nähdä tapahtuvan eri vaiheissa ja eri tasoilla. Osassa mallinuksia on kuitenkin nostettu dialogi keskeiseen rooliin organisaation oppimisen onnistumiselle.

Senge (1990) tutustutti dialogin liike-elämälle tavanomaisesta keskustelusta poikkeavana uutena ja parempana tapana kommunikoida. Hän esitteli viisi pääperiaatetta, ”disipliiniä”, joiden avulla organisaatioiden on mahdollista kehittää itsestään oppivia. Yksi näistä disiplineista on tiimin oppiminen (engl. team learning) ja Senge näki dialogin kriittisenä tiimin oppimiselle. Sengen kanssa hyvin samalla

tavalla organisaation oppimista jäsensivät Watkins & Marsick (1993). Jotta organisaation oppiminen voi onnistua, tarvitaan kyselyyn ja dialogiin kannustavaa ilmapiiriä. Myöhemmissä tutkimuksissa he havaitsivat, että dialogilla oli erityisen voimakas positiivinen vaikutus yksilöiden ja tiimien oppimiselle (Yang ym. 2004: 49). Niin ikään Nonaka & Takeuchi (1995) ja Crossan ym. (1999: 525) korostivat dialogin merkitystä oppimisprosessin siinä vaiheessa, kun yksilö jakaa omia tulintojaan muille ja kun yhteistä ymmärrystä rakennetaan. Dialogin avulla organisaatioissa voidaan kehittää uusia ja syvempiä jaettuina merkityksiä.

Organisaation oppimiskeskusteluissa näkyy vahvasti sosiaalinen aspekti. Organisaatioissa on saatavilla monenlaista tietoa, jota yksilöt voivat hyödyntää ja oppia niistä itse, mutta mikäli halutaan saavuttaa organisaation oppimista, tarvitaan dialogia (Dixon 1997). Dialogin avulla organisaatioissa voidaan tunnistaa uudistumisen (=oppimisen) mahdollisuuksia, avoimesti reflektoida omia käytäntöjään ja ottaa helpommin esille eriäviäkin näkökulmia oppien samalla toisilta (Vähämäki 2008: 210, Jabri 2004, Desmond & Jowitt 2012).

Leppänen (2011: 42) toi omassa väitöskirjassaan esille, että oppimisessa keskeistä ovat erilaiset ryhmissä tapahtuvat keskustelut ja päätöksentekoprosessit. Hän tutki erityisesti kiireen vaikutusta oppimiseen ja havaitsi, että silloin kun olisi tärkeää luoda asioille yhdessä merkityksiä ja jakaa tietoa, aikapaine heikentää oppimista. Tämä ilmenee esimerkiksi puheenvuorojen epätasaisemmassa jakaantumisessa ja passiivisten osallistujien passiivisuuden lisääntymisenä.

Dialogilla on merkitystä organisaatiolle myös *yhteisen ajattelun ja uuden tiedon luomisessa*. Dialogin avulla ryhmä voi kyetä ajatteluun, joka on paljon enemmän kuin osiensa summa. Scheinille (1993: 47) dialogi oli perusprosessi yhteisen ymmärryksen luomisessa. Dialogin pyrkimys on saada ryhmä ajattelemaan tuottavasti, luovasti ja mikä tärkeintä: yhdessä. Kun dialogi onnistuu, ryhmä voi päästä sen yksilöiden luovien kykyjen yli ja saavuttaa sellaista luovaa ajattelua, jota kukaan ei olisi alussa voinut kuvitella (Schein 1993: 44). Scheinillä (1993: 43) kiinnosti dialogissa myös se, miten ajatteluprosessissamme havaintomme ja tietomme muodostuvat menneiden kokemustemme pohjalta.

Dialogin merkitystä uuden tiedon luomisessa painottivat ensimmäisinä Nonaka & Takeuchi (1995). He korostivat sitä, että organisaatioissa vain yksilöt luovat tietoa ja tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että organisaatio tukee ja stimuloi tiedon tuottamista. Tiedon tuottaminen tulisi heidän mukaansa nähdä prosessina, jossa organisaatio vahvistaa yksilöiden luomaa tietoa ja kiteyttää sitä ryhmätasolla dialogin, keskustelujen, kokemusten jakamisen tai havainnoinnin kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995: 239.)

Dialogin merkitys strategisessa innovoinnissa on myös huomattu. Dialogin avulla on mahdollista tuoda esiin ihmisten tiedostamattomia ajattelumalleja, jotka ovat kiinnittyneet syvälle ihmisen sosiaaliseen ja kulttuuriseen taustaan. Ajattelumallit voivat kuitenkin olla haitallisia strategisessa innovoinnissa ja dialogin avulla on mahdollista päästä vanhoista ajattelumalleista eroon ja löytää uusia tilalle (Jacobs & Heracleous 2005). Varneyn (1996: 30, 32) mukaan organisaatioiden tulisi käyttää dialogia strategisen suunnittelun pohjana ja hänen mukaansa ne organisaatiot, jotka näkevät vaivaa dialogin eteen, selviävät tulevaisuudessa.

Kun dialogia on tutkittu *prosessina, jossa ihmiset oppivat*, on tavallisesti tutkittu erityisesti tutkimustilannetta varten koottua ryhmää, jota fasilitaattori ohjaa. Kiinnostus on kohdistunut siihen, miten dialogi syntyy ja etenee ryhmässä. Tunnetuin tutkijoista lienee Sengen työparinakin työskennellyt Isaacs, joka kehitti mallin dialogin evoluutiosta, jossa keskustelu kehittyy ryhmässä vaihe vaiheelta. Isaac-sille dialogin kehittymisessä olennaista on saada aikaan tila (engl. container), jossa ihmiset voivat vapaasti vaihtaa ajatuksiaan, kokemuksiaan ja oletuksiaan (Isaacs 1993: 25). Isaacs (1993: 30) näki dialogin myös reflektiivisenä oppimisprosessina, jossa oppimisessa tärkeitä olivat miksi-kysymykset, joilla päästiin piileviin oletuksiin käsiksi. Isaacs kehittikin osana dialogin evoluutiota Argyriksen (1990) double-loop-oppimista eteenpäin triple-loop-oppimiseksi.

Schein (1993: 46) kehitteli omaa malliaan keskustelun vaiheittaisesta etenemisestä joko debattiin tai dialogin kautta metalogiin, jossa ajatellaan ja tunnetaan kollektiivisesti ryhmänä ja rakennetaan uusia oletuksia, luodaan uutta kulttuuria. Isaacsin ja Scheinin malleja testasi Roman (2005: 119) omassa väitöskirjassaan ja loi oman uuden mallinsa dialogin kehittymiselle eri vaiheissa. Dialogin tuloksena kommunikaation laatu parani, he saivat dialogista inspiraatiota ja tuottivat uusia ideoita.

Organisaatiossa muutos voidaan nähdä ilmiönä, joka saadaan tapahtumaan keskustelun ja dialogin keinoin (ks. April 1999). Dialogia on käytetty organisaatioissa *työskentelymenetelmänä* usein silloin, kun on haluttu osallistaa henkilöstöä tai on ollut tarve saada implementoitua muutoksia tehokkaasti. Dialogia organisaation muutosten implementoinnissa tehokkaammin käytäntöön ja päätöksenteon muuttamisessa reflektiivisempään suuntaan ovat tutkineet esimerkiksi April (1999), Skordoulis & Dawson (2007) ja Heynoski & Quinn (2012).

Dialogisen työskentelymenetelmän ympärille on syntynyt toimintatutkimuksen perinne, demokraattinen dialogi, jossa organisaation henkilöstöä osallistetaan organisaatorakenteiden muuttamiseen. Taustalla on ajatus siitä, että ihmiset ovat kaikista sitoutuneimpia päätöksiin, joita saavat olla itse tekemässä.

Tunnetuin esimerkki demokraattisesta dialogista on ruotsalainen LOM-ohjelma (ledarskap, organisation, medbestämmande) johon, osallistui noin 150 organisaatiota ja 60 tutkijaa (Gustavsen 1992: 1). Tarkoituksena oli edistää ja tukea johdon ja työntekijöiden yhteistyöskentelytapoja, jotta työkäytäntöjen ja työelämän laatua saataisiin parannettua. Suomessa demokraattista dialogia ovat soveltaneet mittavasti Engeströmin ja kumppaneiden tutkimusryhmät esimerkiksi laajoissa työntutkimuksen hankkeissa useilla toimialoilla (ks. esim. Engeström 1988, Engeström ym. 1988, 1990, 1992).

*Dialogin positiiviset vaikutukset yksilön työssä suoriutumiseen ja koko yrityksen tuottavuuteen* on havaittu monissa tutkimuksissa. Dialogi kytkeytyy yksilön ja ryhmän työssä suoriutumiseen oppimisen kautta. Dialogisessa vuorovaikutuksessa olevat henkilöt kykenevät avoimeen vuorovaikutukseen, jossa vallitsee kyselevä ja kuunteleva ilmapiiri ja jossa ei tyydytä yhden totuuden taakse menemiseen, vaan halutaan löytää yhteisiä merkityksiä (ks. esim. Jabri 2004). Kun yksilöiden dialogitaitojen vaikutusta esimerkiksi myyntiyössä menestymiseen on tutkittu, on havaittu parhaiten menestyvien myyjien hyödyntävän luontaisesti dialogia kommunikaatiossaan niin oman organisaationsa sisällä kuin ulospäin jälleenmyyjien kanssa (Picker 2006: ii, 2). Ryhmätasolla dialogitaidoilla on havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, saavutetaanko palavereissa niille asetetut tavoitteet. Dialogisissa palavereissa päästään paremmin tavoitteisiin kuin kaavamaisissa (Vähämäki 2008: 157).

Dialogin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen on kytketty siihen, että yksilöiden ja ryhmien oppiminen edellyttää dialogia ja oppimisella on puolestaan havaittu olevan epäsuoria vaikutuksia koko myös organisaation tuloksellisuuteen (Yang ym. 2004: 49). On kuitenkin olemassa suoraviivaisempia tutkimustuloksia. Losada (1999, 2009) tutki kymmenen vuoden ajan amerikkalaisen tietotekniikka-alalla olevan yrityksen 60 tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Hän havaitsi, että menestyneiden tiimien selittävinä tekijöinä vuorovaikutuksen näkökulmasta löytyvät seuraavat asiat: positiivisten puheaktien suhde negatiivisiin, puheakteissa kysymysten ja omien mielipiteiden esittämisen suhde, puheaktien sisällön kohdistuminen tiimin tai organisaation sisälle tai ulkopuolelle toimintaympäristöön sekä vuorovaikutuksen määrä tiimissä (Losada 1999: 180). Menestyneimmissä tiimeissä positiivisten ja negatiivisten lausumien suhde oli 5:1, kysymyksiä ja omia mielipiteitä oli yhtä paljon ja puheen sisältö suuntautui yhtä paljon sisäänpäin kuin ulos. Myös puheen määrällä on positiivinen korrelaatio tiimin menestykseen. (Losada & Heaphy 2004: 747.) Tiimien menestyksen mittareina olivat tiimin taloudellinen tuottavuus, asiakastyytyväisyys sekä 360°:een arviointi (Losada 1999: 180).

Sittemmin Losada jatkoi tutkimuksiaan Fredricksonin kanssa ja löysi niin sanotun Losadan linja, jossa yksilön positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhteen tulee olla 3:1, jotta ihminen on innovatiivinen, joustava ja osaa toimia dynaamisesti ja vakaasti kaaoksen keskellä (Fredrickson & Losada 2005: 683, 685). Losada (2009) on sanonut, että tiimi on menestyneimmillään silloin, kun sen jäsenet ovat tehokkaasti yhteydessä toisiinsa, kysymysten ja omien mielipiteiden esittämisen sekä puheen suuntautuminen sisäisiin asioihin ja toimintaympäristöön on tasapainossa ja positiivisuuden ja negatiivisuuden suhde pysyy suurempana kuin 3:1, mutta pienempänä kuin 11:1. Näiden raja-arvojen ulkopuolella tiimi riutuu ja on kiinni yhä uudelleen vanhoissa rutiineissaan pystymättä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

### *Dialogi organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentajana*

2000-luvun alussa tutkijoita eri tieteenaloilta alkoi kiinnostaa se, kuinka dialogilla rakennetaan organisaatioissa sosiaalista todellisuutta niin puheen kuin tekstienkin kautta. Tämä ilmiö kytkeytyy laajempaan tieteelliseen kehitykseen organisaatiotieteissä, jota on kutsuttu myös kielelliseksi käännteeksi (Hujala 2008: 59–60). Kielellisen käänteen myötä sosiaalisen konstruktioismin ajatukset levisivät laajasti sosiaalitieteistä myös organisaatiotieteisiin. Dialogitutkimukset organisaatiotieteissä ovat olleet kiinnostuneita dialogista organisaation sisällä henkilöiden välisissä suhteissa tapahtuvana ilmiönä sekä organisaatiosta ulospäin tapahtuvana toimintana.

Organisaatioiden sisällä sosiaalista todellisuutta nähdään rakennettavan yksilöiden, yleensä esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa työpaikan eri tilanteissa. Ryhmissä tapahtuva sosiaalisen todellisuuden rakentaminen puolestaan nähdään keskeisenä ryhmän identiteetin ja me-hengen luomisessa ja me-muut-suhteiden määrittämisessä.

Yksilöiden välisiä suhteita on tutkittu esimiesten ja alaisten välillä esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja erilaisissa palautevuorovaikutustilanteissa. Wink (2007: 7) tutki, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Tavoitteena oli ymmärtää kehityskeskusteluprosesseja ja selvittää, voiko kehityskeskusteluissa esiintyä dialogia vai ovatko keskustelut jähmettyneet rutiiniluontoisiksi tekniikoiksi, joissa ei ole sijaa aidolle kohtaamiselle (Wink 2007: 19). Tutkimustulosten perusteella aineistosta löytyi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille (Wink 2007: 3). Winkin (2007: 4) mukaan dialogi synnyttää kehityskeskusteluissa luottamus-

puhetta, monologi vaatimuspuhetta, debatti pelikuvio puhetta ja tavanomainen keskustelu epäsuoraa vihjauspuhetta.

Berlin (2008) puolestaan tutki alaisten kokemuksia palautevuorovaikutuksesta esimiesten kanssa. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että palautevuorovaikutus on parhaimmillaan dialogia, jossa esimies ja alainen yhdessä muokkaavat palautteen sisältöä ja luovat keskustelun tuloksena uusia jaettuja merkityksiä. Tällaista palautevuorovaikutuksen ideaalitulannetta ilmeni lähinnä kehityskeskusteluissa. (Berlin 2008: 219–220.)

Bisel ym. (2012) teoretisoivat esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta vaihteluisuuden näkökulmasta (engl. Mum effect). He esittivät, että vuorovaikutustilanteissa sekä esimiehet että alaiset valitsevat mielellään vaihteluisuuden kuin kriittisen tai negatiivisen palautteen tai kommentoinnin. Syynä tähän toimintaan on se, että halutaan säilyttää toisen kasvot.

Ryhmätasolla organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentamista on tutkittu monista näkökulmista. Keskeisimmät kiinnostuksenkohteet näyttäisivät kuitenkin olevan siinä, miten ryhmä puheellaan konstruoi identiteettiään, jäsenyyttä ryhmässä ja kuinka puheessa tehdään eroa ”muihin”.

Yhteisen työidentiteetin rakentamisessa on havaittu olevan tärkeää, että ilmapiiri pidetään epävirallisena ja rentona ja että johtajaa kohdellaan kollegana (Kärreman & Alvesson 2001). Kun tapoja, jolla ryhmät puhuvat itsestään on tutkittu, on havaittu, että ryhmän diskursiivisilla käytänteillä on tiimin jäsenille suuri merkitys: niillä vahvistetaan kuulumisen kyseiseen ryhmään ja samalla tehdään eroa ”muihin” (Kvarnström & Cedersund 2006). Diskursiivisia käytänteitä on tutkittu myös esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten ryhmän jäsenet käyttämällä persoonapronomineja minä, sinä ja me rakentavat omia positioitaan osana ryhmää sekä ryhmän kollektiivista identiteettiä (Samra-Fredericks 2000a: 252, 2000 b: 315–316). Erityisesti me-pronominin käytön on havaittu rakentavan institutionaalista identiteettiä ja korostavan ryhmän jaettua vastuuta (ks. Samra-Fredericks 2000a: 252, Rovio-Johansson 2007: 11).

Organisaatioiden henkilöstöryhmien puheen tutkimisella on voitu myös tunnistaa eri ryhmien välisiä jännitteitä. Kejonen (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että organisaation johto ajoi puheellaan tietämyksellä perusteltua jatkuvaa tuloskasvua, työntekijät työkokemuksella perusteltua työn laatua ja toimihenkilöt yhteisöllisen tuen välittävää kaksoissitovuuden diskurssia. Tutkimus osoitti myös sen, että mikäli organisaation sisällä olevilla eri ryhmillä on hyvin erilaiset peruskäsitykset yrityksen todellisuudesta, ryhmien välisen yhteisen dialogin aikaansaaminen on haastava tehtävä.

Tätä asetelmaa vasten Hujalan (2008) tutkimus, jossa tarkasteltiin johtamistyötä vuorovaikutuksen moniäänisyyden näkökulmasta, antaa lisävalaistusta. Tutkimuksessa nähtiin johtamisen rakentuvan vastavuoroisessa, kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutuksessa, jossa eri osapuolten erilaiset näkökulmat tulevat esiin ja niitä myös hyödynnetään. Tutkimus korosti onnistuneen johtamisen tarvitsevan monenlaisia käytännön puhetilanteita organisaatiossa, joissa moniäänisyys mahdollistuu.

Nikon (2009) kansainväliseen yritysviestintään asemoituva väitöskirja tutki sitä miten ymmärrys rakentuu dialogisesti suomalais-ruotsalaisten fuusioyritysten englanniksi käytävissä sisäisissä kokouskeskusteluissa. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota erityisesti sellaisiin vuorovaikutuksen keinoihin, jotka edesauttavat kommunikaation onnistumista kokoustilanteessa sekä siihen, miten osallistujat yhdessä rakentavat merkityksiä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kokousten vuorovaikutus on sujuvaa, ja osallistujat ymmärtävät toisiaan vaivatta.

Dialogin roolia organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentajana organisaatiosta ulospäin on tutkittu vasta vähän. Onkila & Siltaoja (2010) tutkivat suomalaisten yritysten yritys-yhteiskuntasuhteen rakentumista yritysraporteissa ja siinä erityisesti sidosryhmädialogia. Laasonen (2012) puolestaan tutki väitöksessään kansalaisjärjestöjen ja yritysten välistä dialogia. Sosiaalisen konstruktionismin hengessä mielenkiinto näissä tutkimuksissa kohdistui siihen, miten yrityksen ja yhteiskunnan/kansalaisjärjestöjen suhde yritysten kirjallisissa materiaaleissa rakentuu ja millainen. Koska tämä tutkimusgenre ei lähesty dialogia kielellisenä vuoropuheluna, niin tässä tutkimuksessa siihen ei paneuduta laajemmin.

Edellä on lueteltu esimerkkejä organisaatiokontekstiin asemoituvista dialogia tarkastelevista tutkimuksista. Kuten esimerkeistä käy ilmi, ilmiö on kiinnostanut kansainvälisesti laajaa tutkijajoukkoa eri tieteenaloilta, eikä tutkimuksellinen kiinnostus näytä merkkejä hiipumisesta, vaan uusia näkökulmia versoo jatkuvasti lisää.

### *3.1.2 Johtoryhmät aiemmassa tutkimuksessa*

Johtamista on tutkittu paljon yksilön ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen liittyvänä ilmiönä. Esimerkiksi Finkelsteinin ja Hambrickin (1996: 7, 329) metatutkimus osoittaa, että strategisen johtamisen alalla tehdyistä tutkimuksista suurin osa on keskittynyt toimitusjohtajaan tai liiketoimintayksiköiden johtajiin, ei niinkään ryhmiin. Menz (2012) puolestaan on tarkastellut metatutkimuksessaan erityisesti sellaisia johtoryhmän jäseniä, jotka vastaavat organisaation tietystä operatiivisesta toiminnosta (engl. functional TMT member), kuten talousjohtaja, tietohallintojoh-

taja, markkinointijohtaja, hallintojohtaja jne. Tutkimuksissa korostui yksilönäkökulma: miten yksittäinen johtaja vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Vain kolmessa tutkimuksessa johtajan toimintaa oli tarkasteltu johtoryhmäkontekstissa (Preston ym. 2006, Preston ym. 2008, Marcel 2009).

Perinteisesti johtajuutta on siis tutkittu johtajan näkökulmasta ja yksilötasolla. Viimeaikoina on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota myös henkilöiden välisiin suhteisiin ja ryhädynamiikkaan (Finkelstein & Hambrick 1996: 328, Samra-Fredericks 2000a: 244). Vähämäki (2010: 36) on havainnut, että tämä muutos on tullut samanaikaisesti, kun sosiaalisen konstruktionismin näkökulma on vakiinnuttanut asemansa organisaatiotutkimukseen. Tässä uudemmassa johtamisparadigmassa kiinnitetään huomio päivittäisiin tilanteisiin, jotka ymmärretään sosiaalisesti konstruoiduiksi.

Johtamistutkimuksessa johtoryhmien tutkimus on varsin nuori tutkimusilmiö. Finkelstein & Hambrick (1996: 8) jäljittävät johtoryhmätutkimuksen alun 1980-luvulle. Uusimmassa johtoryhmätutkimusta käsittelevässä katsauksessa todetaan Hambrickin & Masonin (1984) tutkimuksen olleen urauurtava avaus johtoryhmätutkimuksen piirissä (Menz 2012). Ennen mainittua tutkimusta on löydettävissä vain yksi johtoryhmiä käsittelevä artikkeli (Gerstner & Anderson 1976). Siinä vertailtiin yritysten talousjohtajien osallistumista strategiseen päätöksentekoon 1960- ja 1970-luvuilla (Menz 2012: 49, 51). Menz (2012: 49) toteaaakin, että valtaosa johtoryhmätutkimuksista on tehty 2000-luvulla. Huomiota on kiinnitetty myös siihen, että suomalaisia, erityisesti PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn perehtyneitä tutkimuksia on saatavilla erittäin vähän (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009b: 4).

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että johtoryhmätutkimukset liikkuvat melko kapella alueella ja tutkimustulokset ovat yleisesti ottaen varsin ristiriitaisia. Tämä selittyy suurelta osin jo aiemmin, luvussa 1.2.2, mainitusta johtoryhmän määrittelyn kirjavuudesta. Äärimmäisenä ilmiönä tässä voidaan nähdä näennäisjohtoryhmien tutkiminen: tutkitaan tietyin kriteerein valittuja yksittäisiä johtajia ns. upper echelon), jotka nimetään johtoryhmäksi. Näillä ryhmillä ei ole välttämättä mitään tekemistä organisaatioissa olevien todellisten johtoryhmien kanssa. Tämän ongelma liittyy siihen, että johtoryhmiä koskevaa tutkimusta on tehty ja tehdään edelleen pääosin kvantitatiivisin menetelmin, yleensä lähettämällä kyselyitä suurelle joukolla yrityksii. Yritykset poimitaan erilaisilta listoilta, kuten Fortune 500, Inc. 500, Forbes Global 2000 tai S&P 500. Tutkimusjoukon käsittäessä esimerkiksi 50 yritystä, ei tutkijalla ole välttämättä mahdollisuutta selvittää kustakin yrityksestä oikean johtoryhmän kokoonpanoa. Tällöin tutkija joutuu määrittele-



mään johtoryhmän tietyin kriteerein ja hankkii henkilöiden nimet ja yhteystiedot esimerkiksi jostain kaupallisesta tietokannasta.

Mitä johtoryhmistä ja organisaatioiden johtoportaan tutkimuksen valossa sitten tiedetään? Varsinkin johtoryhmän kokoonpanoon ja jäsenten diversiteettiin liittyviä tutkimuksia löytyy paljon. Niille tyypillistä on tarkastella johtoryhmän jäsenten ominaisuuksien, kuten iän, koulutustaustan, työtaustan ja sukupuolen vaikutusta organisaation menestykseen ja tuottavuuteen. Esimerkkejä tällaisista tutkimuksista ovat muun muassa Hambrick & Mason (1984), Wagner ym. (1984), Bantel & Jackson (1989), Adler & Ferdows (1990), D'Aveni (1990), Finkelstein & Hambrick (1990), Applegate & Elam (1992), Jackson (1992), Wiersema & Bantel (1992), Simons ym. (1999), Chatterjee ym. (2001), Mian (2001), Carpenter & Fredrickson (2001), Barker & Mueller (2002), Carpenter (2002), Enns ym. (2003), Jung ym. (2003), Elenkov ym. (2005), Goll & Rasheed (2005), Geiger & North (2006), Li ym. (2006), Vatanen & Åhman (2007), Jonas (2007), Sobol & Klein (2009), Camelo ym. (2010) ja Boerner ym. (2011).

Diversiteettinäkökulmaa on käytetty myös kun on tutkittu johtoryhmän vaikutusta yrityksen kansainvälistymispyrkimyksiin. Tällöin on oltu kiinnostuneita siitä, kuinka jäsenten kansainvälinen kokemus, keski-ikä ja koulutus vaikuttavat yrityksen kansainvälistymispyrkimyksiin (esim. Reuber & Fischer 1997, Tihanyi ym. (2000), Carpenter ym. 2003).

Johtoryhmien vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen on tutkittu monista muistakin näkökulmista kuin diversiteettinäkökulmasta. On esimerkiksi tutkittu toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten vaihtumisen vaikutusta yrityksen menestykseen (esim. Tushman & Rosenkopf 1996). Toinen tarkastelukulma on ollut tutkia johtoryhmän koon vaikutusta organisaation menestykseen (esim. Halebian & Finkelstein 1993, Vatanen & Åhman 2007). Tutkijat ovat myös olleet kiinnostuneita johtoryhmän ajankäytöstä ja siitä, kuinka useiden eri tehtävien samanaikainen hoitaminen vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen (esim. Souitaris & Maestro 2010). Tutkimuksissa on myös vertailtu sellaisten johtoryhmien suoriutumista, joiden jäsenet ovat olleet yrityksessä pitkään töissä sellaisiin johtoryhmiin, joiden jäsenet ovat olleet vähän aikaa yrityksessä töissä (Boeker 1997, Keck 1997).

Myös innovatiivisuutta ja tehtäväkenttää on tutkittu. West & Anderson (1996) tutkivat johtoryhmän heterogeenisuuden ja yrityksen resurssien sekä koon vaikutusta ryhmän innovatiivisuuteen. Viitanen ym. (2011) ovat tutkineet johtoryhmän tehtäväkenttää yleisellä tasolla, eli kiinnostuksena oli se, mitä johtoryhmät tekevät.

Tihula (2008) tutki väitöskirjassaan johtoryhmien oppimista pienten ja keskisuuren perheyrittysten sukupolvenvaihdostilanteissa. Tutkimuksen tulosten mukaan johtoryhmä voi auttaa hallitsemaan sukupolvenvaihdosta ja liiketoiminnan jatkamista sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Lisäksi sukupolvenvaihdos voi tarjota johtoryhmille mahdollisuuden oppia toimimaan tiiviimpänä yhteisönä, mikä lisää yritystoiminnan kehittymisedellytyksiä.

Viimeaikaisia uusia avauksia johtoryhmien tutkimiseen on tuonut esimerkiksi Krishnan (2009), joka on tutkinut, miksi naisten vaihtuvuus on kaksi kertaa suurempi yritysten johtoryhmissä kuin miesten. Tämä on tärkeä tutkimusaihe, koska esimerkiksi Fortune 500 -listalta käy ilmi, että ne yritykset, joiden johtoryhmässä on naisia, tekevät parempaa tulosta kuin vain miehistä koostuvat johtoryhmät (The Financial Express 6.3.2008). Organisaatioille olisikin tärkeää löytää keinoja, joilla naiset saadaan johtoryhmiin ja pysymään johtoryhmissä (Krishnan 2009: 1182).

Kun peilataan johtoryhmätutkimusta uudempaan johtamisparadigmaan, kiinnostuksen keskiössä ovat johtoryhmän vuorovaikutus, jäsenten väliset suhteet ja keskinäinen dynamiikka. Tutkijoita on kiinnostanut esimerkiksi toimitusjohtajan vaikutus johtoryhmän toimintaan (esim. Kisfalvi 1997, Vatanen & Åhman 2007, McClelland 2008). Jäsenten välistä vuorovaikutusta ovat tutkineet esimerkiksi Minzberg (1973), Eisenhardt (1989), Smith ym. (1994), Barrick ym. (2007) ja Liang ym. (2010). Muutamissa tutkimuksissa näkökulmana on tietyn, esimerkiksi tietohallintojohtajan ja toimitusjohtajan välinen suhde (esim. Watson 1990, Feeny ym. 1992, Li & Ye 1999 ja Johnson & Lederer 2005).

Kiinnostusta on ollut myös siihen, kuinka jaettua ymmärrystä ja konsensusta rakennetaan vuorovaikutuksessa. Bourgeois (1980) tutki konsensuksen merkitystä johtoryhmän strategian teossa julkisorganisaatioissa. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation tuottavuuden kannalta on keskeisintä se, että keinoista päästään yhteisymmärrykseen. Tilanne, jossa johtoryhmä oli yhtä mieltä visiosta, mutta eri mieltä keinoista, joilla visioon päästäisiin, enteili heikkoa tuottavuutta. Jaetun ymmärryksen merkitystä strategian teossa ovat tutkineet myös Ensley & Pearce (2001). Tutkimuksen löydöksenä oli se, että jos haluttiin ennustaa organisaation tuottavuutta, strategian teossa korostuivat ryhmäprosessit, joilla pyrittiin saavuttamaan jaettua ymmärrystä eikä niinkään se, että lopputuloksena saavutettiin jaettu strateginen tietämys (Ensley & Pearce 2001: 145).

### 3.1.3 Kokoukset aiemmassa tutkimuksessa

Jo 1970-luvulla Minzberg (1973) toi esiin, että johtajien työajasta 59 prosenttia kuluu kokouksiin. Kolme vuosikymmentä myöhemmin Moss (2000: 2) havaitsi, että yritysten toimitusjohtajat käyttävät viikossa keskimäärin 17 tuntia kokouksiin. Muulla johtoportaalalla (ns. senior executive -taso) kuluu kokouksiin peräti 23 tuntia ja keskijohdollakin 11 tuntia. Kokonaisuudessaan johto arvioi kokouksista kuitenkin vain reilun puolen olevan tuottoisia (Moss 2000: 2). Samansuuntaisia tutkimustuloksia on löydettävissä myös Ruotsista, jossa arviolta kolmasosa yritysjohtajista käyttää puolet työajastaan sisäisiin kokouksiin (Kangasharju ym. 2003: 260). King (2009: 78) puolestaan on laskenut, että neljän hengen puolituntia kestävä kokous kerran viikossa maksaa yritykselle 17 600 dollaria vuodessa.

Lukuisat tutkimukset eri vuosikymmeniltä todistavat, että kokouksia on tutkittu vähän (esim. Finkelstein & Hambrick 1996, Koskinen 1999 ja 2001, Kangasharju ym. 2003, Samra-Fredericks 2003, Nikko 2009). Schwartzman (1986) huomauttaa, että kokouksia on käytetty metodologisina keinoina joidenkin muiden ilmiöiden tutkimisessa, kuten pienryhmien päätöksenteossa, mutta niitä itseään on tutkittu empiirisesti harvoin. Saman havainnon ovat tehneet Rogelberg ym. (2006). Svennevig (2012a: 3) huomauttaa, että kokoukset olisivat kuitenkin sekä tärkeitä että kiinnostavia tutkimuskohteita useastakin syystä. Ne ovat levinneet kaikkialle työpaikoilla ollen pääareenoita, joissa organisaation tietoa ja kulttuuria luodaan ja välitetään. Kokouksissa ilmennetään organisaatioissa työskentelevien rooleja ja suhteita. Lisäksi kokoukset vievät paljon työaikaa ja erityisesti johtajilla kokoukset muodostavat työpäivän keskeisimmän sisällön, joissa tehdään organisaatioon vaikuttavia päätöksiä.

Asetelma, jossa kokouksiin menee paljon aikaa, mutta työskentely koetaan tehottomaksi, puhuttaa jatkuvasti paljon sekä johtamistyötä tekeviä että akateemisen keskustelun ulkopuolella (vrt.. Mankins 2004). Yrityselämälle suunnatuissa julkaisuissa tarjotaankin runsaasti käytännön vinkkejä kokoustyöskentelyn tehostamiseen (esim. English 1990, Messmer 2001, Thornbory 2006: 24, Francisco 2007, Fine Lee 2008). Kotimaisessa ei-akateemisessa kirjoittelussa kokoustyöskentelyä eri näkökulmista on käsitellyt paljon erityisesti Talouselämä-lehti. Näkökulmat ovat käsitelleet esimerkiksi kokousten tehostamista, työskentelyn tehottomuutta, hyödyllisyyttä sekä kokousten vuorovaikutusta (esim. Piha 2003, Seies 2006, Seppänen 2006, Seppänen 2007, Heiskanen 2008, Piha 2008, Salo 2008, Tojkander 2008, Saikkonen 2009, Holtari 2010, Talouselämä 30.11.2010, Talouselämä 27.6.2011, Mykkänen 2012). Elinkeinoelämän Valtuuskunta on tarttunut myös kokoustyöskentelyn mielekkyyteen. Keväällä 2012 julkaistussa Työväen

teatteri -nimisessä pamfletissa irvailtiin kokouksille sanoen niiden olevan paikkoja, jossa leikitään työtä, kun ei oikein tiedetä, mitä työ on (Lehtola 2012: 58).

Kokoustilannetta on kuvattu vuorovaikutuksellisessa mielessä tieteessä 1) luontaisesti tapahtuvana puheeseen perustuvana vuorovaikutuksena, 2) institutionaalisen vuorovaikutuksena sekä 3) autenttisen vuorovaikutustilanteena. Luontaisesti tapahtuvaa puheeseen perustuvaa vuorovaikutusta on tutkittu vähän, koska ei ole helppoa saada tietoa siitä mitä johtajien kokoushuoneissa oikeasti tapahtuu. (Samra-Fredericks 2000a: 244, 254; 2003: 145.) Kokous voidaan nähdä myös yhteiskunnallisena instituutiona ja kokouspuhe institutionaalisen vuorovaikutuksena (Kangasharju ym. 2003: 261, Raevaara ym. 2001). Koskinen (2001: 118) ja Nikko (2009: 2) ovat havainneet, että institutionaalisen puheen tutkijoiden huomio on kiinnittynyt pitkälti lääkäreiden ja lakimiesten kaltaisiin ammatteihin ja vähemmälle huomiolle ovat jääneet muut puheeseen työnsä perustuvat professiot, kuten johtaminen. Tyypillistä on ollut myös, että institutionaalisisissa kokoustilanteissa ovat olleet läsnä instituution edustaja ja asiakas, kuten potilas ja vähemmälle huomiolle ovat jääneet instituutioiden sisäinen elämä (Svennevig 2012a: 3). Kangasharju ym. (2003: 260) ovat panneet merkille, että tiedon käsittelyyn organisaatioiden autenttisissa vuorovaikutustilanteissa ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota tutkimuksessa eikä johtamiskirjallisuudessa. Voidaankin sanoa, että kokoukset ovat olleet organisaatiotutkimuksessa laiminlyöty alue. Vaikean pääsyn lisäksi tähän voi olla muitakin syitä, esimerkiksi Nikko (2009: 20) on arvellut syynä olevan se, että kokouksilla on itsestään selvä luonne, eivätkä ne sen vuoksi kiinnosta.

Aineiston vaikeapääsyisyydestä ja tutkimusten vähäisyydestä huolimatta tähän tutkimukseen on löydetty joitakin kokoustutkimuksia sekä johtoryhmä- että muissa organisatorisissa konteksteissa. Tutkimusten aihepiirit käsittelevät kokouksia pääosin *tehokkuuden, vuorovaikutuksen laadun ja yhteisen tiedon ja ymmärryksen syntymisen* näkökulmista. Kokouksia on tutkittu myös kielitieteiden piirissä, jolloin kiinnostus on ollut esimerkiksi siinä, kuinka puheenvuoroja otetaan, kuinka asialista rytmittää puheiden sisältöä tai kuinka tiimin identiteettiä ilmaistaan ja kehitetään kokouksessa (ks. esim. Ford & Stickle 2012, Svennevig 2012b, Djordjilovic 2012). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan syvennyt näihin tutkimuksiin.

*Kokousten tehokkuuden* osalta tutkimuksissa on pyritty selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat tehokkuuteen ja kuinka tehokkuus vaikuttaa kokouksille asetettuihin tavoitteisiin. Leach ym. (2009) tutkivat osallistujien kokemuksia kokousten tehokkuudesta ja erityisesti kokousten muodollisten olosuhteiden (asialista, aikataulussa pysyminen, nimetty puheenjohtaja, aloitus ja lopetus sovitun mukaisesti) vaikutusta tehokkuuden kokemiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kirjallinen,

osallistujille etukäteen toimitettu asialista vaikutti merkittävästi tehokkuuden kokemiseen. Kokoustilan viihtyisyydellä oli myös merkitystä tehokkuuden tunteeseen. Tutkimus toi esiin myös sen, että huolimatta kokouksen osallistujamäärästä, osallistujien oma osallistuminen vaikuttaa paljon siihen, kuinka tehokkaaksi kokoukset koetaan. (Leach ym. 2009: 75.)

Tyler (2007: 3) pyrki väitöskirjassaan ottamaan selville, mikä vaikutus osallistujien diversiteetillä (rotu [sic], sukupuoli, ikä, tehtävä organisaatiossa) on kokouksen tehokkuuteen ja siihen, mitä kokouksissa saavutettiin. Tutkimus paljasti muun muassa sen, että jos kokoukseen osallistujat ovat sukupuoleltaan ja etniseltä taustaltaan hyvin erilaisia, se vaikuttaa negatiivisesti kokousten saavutuksiin. Sen sijaan osallistujien eri-ikäisyydellä ei havaittu olevan vaikutusta siihen, mitä kokouksilla saavutettiin.

Viimeaikaista kokoustehokkuutta on tarkasteltu siitä näkökulmasta, kuinka kokoukseen osallistuvien henkilöiden kokouksenaikainen moniviestintä (engl. multi-communicating) vaikuttaa kokousten tehokkuuteen (Stephens 2012). Moniviestinnällä tarkoitetaan sitä, että osallistuja kokouksessa ollessaan viestii kokouksen ulkopuolelle esimerkiksi pikaviestimien tai sähköpostin välityksellä ja saa kokouksen ulkopuolelta taustatietoja käsiteltäviin asioihin (Stephens 2012: 197).

Kokousten *vuorovaikutusten laatua* ja sen vaikutusta osallistujiin, tehtyjen päätösten laatuun ja kokousten tavoitteiden saavuttamiseen on tutkittu myös jonkin verran. Vuorovaikutuksen laadun tutkimuksessa on nostettu voimakkaasti esiin vuorovaikutuksen eri lajit (esim. dialogi, keskustelu, debatti) esiin. Bellin (1996: 20) mukaan kokouksissa on liian paljon joko sellaista debattia, jossa ei anneta arvoa toisten näkemyksille tai sitten päinvastaisesti kohteliasta keskustelua. Epäonnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena on turhautumista ja huonolaatuisia päätöksiä. Bell peräänkuuluttaakin dialogia organisaatioihin ja erityisesti kokouksiin. Saman on havainnut Vähämäki (2008: 157) tutkiessaan kirjapainon tuotantohenkilöstön kokouksia. Tutkimuksessa havaittiin, että osallistujien dialogitaidoilla on vaikutus siihen, saavutettiinkö kokouksissa niille asetetut tavoitteet. Dialogisissa kokouksissa päästiin paremmin tavoitteisiin kuin kaavamaisissa.

Harisalo & Aarrevaara (2006, 2007 a, 2007 b) tutkivat keskustelua, väittelyä ja dialogia poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa. Tutkimus osoitti, että puhekuulttuurilla on keskeinen vaikutus kunnallisten lautakuntien päätöksenteossa. Erityisesti tämä korostui epävarmuutta, erilaisia merkityksiä ja monimutkaisuutta sisältävien asioiden kohdalla. Puhekuulttuurin nähtiin vahvistavan myönteisesti päätöksentekoa motivoiden päättäjiä ja opettaen kunnioittamaan ja arvostamaan toisiaan erilaisuudesta huolimatta.

Kun kokousvuorovaikutusta tutkitaan syvällisemmin, kiinnostuksen kohteeksi nousee *yhteisen tiedon ja ymmärryksen syntyminen* kokouksessa. Tämä näkökulma nojaa taustateorialtaan vahvasti sosiaalisen konstruktionismin traditioon ja nostaa myös dialogin keskeiseen rooliin. Tällöin nähdään, että yhteisen ymmärryksen ja tiedon rakentamisessa tarvitaan nimenomaan dialogia.

Koskinen (1999 ja 2001) tutki asiantuntijaorganisaation johtoryhmän kokouspuheen evaluointikäytäntöjä, sitä miten johtajat rakentavat arviointeja alaisten työssä suoriutumista puheessaan. Oleellinen osa keskustelua oli informaation jako, mutta tietoa tuotiin keskusteluun myös kertomusten kautta (Koskinen 2001: 109). Puhetta tuotettiin yhdessä organisaatioiden tekstien (kuten raportit ja vuosisuunnitelmat) kanssa. Puhe seuraili organisaation rakenteita ja näin teki organisaation eleyksi todellisuudeksi (Koskinen 2001: 116).

Kangasharju ym. (2003) tutkivat organisaatioiden sisäisiä kokouksia tiedon johtamisen näkökulmasta kahdessa monikansallisessa suuryrityksessä. Organisaatioiden yksiköiden, työryhmien ja projektien kokousten puhe-aineiston analyysissä keskityttiin erityisesti sellaisiin vaiheisiin kokouksissa, joissa tietämyksen yhteiseksi tekemiseen liittyi dialogia tai joissa tietämystä arvioitiin jollain tavalla (Kangasharju ym. 2003: 262). Tutkimus toi esiin, että kokousten puheenjohtajilla on suuri merkitys siihen millaista keskustelua kokouksessa käytiin, mutta samalla sen, että kokouksen onnistuminen ei ole yhden ihmisen vastuulla, vaan osallistujien tietämyksen esiin saaminen on jokaisen osallistujan vastuulla (Kangasharju ym. 2003: 264, 266). Kangasharju ym. (2003: 267) esittävät tutkimuksensa pohjalta, että johtamiskoulutukseen tulisi sisällyttää kokousten johtamista. He puhuvat erityisestä kokouskompetenssista, jossa yhtenä keskeisenä osa-alueena kyky tunnistaa ja edistää aitoa dialogia.

Rovio-Johansson (2007) tutki sitä, millä tavoin fuusion läpi käyneiden yritysten uusi johtoryhmä merkityksentää asioita kokouksissa. Merkityksentämisellä johtoryhmä pyrkii yhteisen ymmärryksen luomiseen jäsenten kesken riippumatta heidän erilaisista koulutustaustoistaan, erikoistumisaloistaan tai vastuualueistaan organisaatioissa. Tutkimus osoittaa, kuinka jäsenten retoriset valinnat, kehykset ja kategoriat ovat olennaisia sosiaalisissa ja institutionaalisissa käytännöissä (Rovio-Johansson 2007: 18.)

Sosiaalisen todellisuuden rakentaminen ei ole tavallisesti organisaatioissa tietoista toimintaa, vaan tutkijoiden näkökulmavalinta. Tietoisenaikin toimintana ilmiötä on päästy tutkimaan johtoryhmän kokouksessa, jossa johtaja teki keskustelun kulessa käsiteltävinä olevista asioista yhteenvetoja varmistaakseen yhteisen näkemys syntymisen (Clifton 2006). Puheen kautta nähtiin toisaalta keskusteltavan

työstä, mutta toisaalta sen avulla rakennettiin organisaation todellisuutta ja tehtiin johtamistyötä.

Myöhemmin Clifton (2012) on tutkinut, kuinka johtajuus rakentuu dialogisesti kokoustilanteen vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten puheen päätöksentekovaiheessa vähitellen kypsyvä päätös on selitettävissä erilaisen arviointikehysten kautta. Se mikä on tärkeää, ei ole syntyvä päätös, vaan sen selittäminen ja muotoileminen moraalisesti hyväksyttävällä tavalla (Clifton 2012: 153). Johtajuus ilmenee päätöksentekoprosessissa, kun osallistujat neuvottelevat tiedollisista oikeuksistaan arvioida ja pyrkivät saamaan etusijaa organisaation merkitysten johtamisessa (Clifton 2012: 154). Tutkimus osoittaa, että merkitysten johtaminen toteutuu siten, että toiset merkitykset nousevat toisten yli. Johtajuus näyttäytyy kuitenkin jaettuna prosessina eikä tietyn henkilön omistamana (Clifton 2012).

### 3.1.4 *Aineistot ja menetelmät aiemmassa tutkimuksessa*

Organisaatiotutkimuksen piirissä yleinen suuntaus on ollut tarkastella kommunikaatiotoimintaa yksilön näkökulmasta. Yksilö on se, joka puhuu, kirjoittaa, elehtii jne. Gergen ym. (2004: 39) näkevät tämän kiinnostuksen yksilöä kohtaan valitettavana, koska se tukahduttaa ehkä kaikista tärkeimmän piirteen kommunikaatiossa: toiminnan ihmissuhteissa.

Ryhmien ja niissä toimivien yksilöiden vuorovaikutuksen tutkiminen puolestaan on perinteisesti tapahtunut kokoamalla ryhmä ihmisiä nimenomaan tutkimustarkeitua varten, puhutaan niin sanotuista ad hoc -ryhmistä (Finkelstein & Hambrick 1996: 119–120). Yhtenä esimerkkinä tällaisesta on tässäkin tutkimuksessa viitattu Romanin (2005) väitöskirja, jonka aineisto koostui kahdesta työyhteisöstä kootuista ad hoc -ryhmistä ja niiden 13 dialogi-istunnosta. Saman asian ovat havainneet Valkonen & Laapotti (2011) tehdessään kirjallisuuskatsausta ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmistä vuosina 1999–2009. Katsausta varten he tutustuivat 82 kansainväliseen referee-artikkeliin. Katsauksesta kävi ilmi, että vain reilu kolmannes vuorovaikutustutkimuksista käsitteli luonnollisten ryhmien vuorovaikutusta (Valkonen & Laapotti 2011: 58).

Organisaatiotutkimuksen piirissä tehdyssä dialogi- ja laajemmin vuorovaikutustutkimuksessa aineistoa on kerätty monilla aineistonkeruun menetelmillä, josta tyypillisimpiä ovat haastattelut ja keskustelut, havainnointi ja kyselyt. Tavallista on myös, että tutkijalla on pääaineisto, joka on kerätty esimerkiksi havainnoimalla ja tilanteet on äänitetty. Pääaineistoa on voitu täydentää muilla aineistonkeruun menetelmillä, kuten havaintomuistiinpanoilla, täydentävillä haastatteluilla, va-

paamuotoisilla keskusteluilla, ryhmäkeskusteluilla, organisaation kirjallisilla dokumenteilla ja arkistomateriaalilla, osallistamalla organisaatioiden sisäisiin tilaisuuksiin, keräämällä kertomuksia ja työn varjostuksella (engl. work shadow).

Vuorovaikutuksen analysointiin käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi diskursianalyysi, keskusteluanalyysi, kategorisointi ja luokittelu. Valkosen & Laapotin (2011: 49) tutkimus osoitti, että vuorovaikutuksen tutkimisessa kvantitatiiviset analyysimenetelmät ovat kuitenkin yleisempiä kuin kvalitatiiviset. Läpi käydyistä tutkimuksista 71 %:ssa oli hyödynnetty kvantitatiivista analyysimenetelmää ja vain 29 %:ssa kvalitatiivista. Kvantitatiivisia menetelmiä olivat kvantitatiivinen vuorovaikutusanalyysi, tiedon rakentuminen, Interaction Process Analysis (IPA), tietokoneavusteiset analyysimenetelmät, System for the Multiple Level Observation of Groups (SYMLOG) sekä viestintäverkoston matriisianalyysi (Valkonen & Laapotti 2011: 50). Kvalitatiivisia analyysimenetelmiä olivat puolestaan grounded theory tai muu laadullinen sisällönanalyysi, keskusteluanalyysi sekä etnografia<sup>20</sup> (Valkonen & Laapotti 2011: 55).

Käsillä olevassa tutkimuksessa on tarkasteltu organisaatiotutkimuksen piirissä tehtyjä dialogitutkimuksia. Kiinnostus rajautuu vain niihin tutkimuksiin, joissa dialogi on tutkimuskohde (ei menetelmä), koska myös tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu ilmiöön itsessään. Toinen rajaus on tehty kohdistamalla tarkastelu vain niihin tutkimuksiin, joissa aineistona ovat olleet autenttiset puhetilanteet ja ryhmät, joten ad hoc -ryhmissä tehtyä tutkimusta ei siten ole huomioitu. Kolmas rajaus liittyy siihen, että on huomioitu vain ne tutkimukset, joissa pääaineisto oli kerätty havainnoinnilla. Näistä tutkimuksista on yhteenveto liitteessä 2. Tätä tutkimusta eniten sivuavat tutkimusasetelmat löytyvät Kangasharjun ym. (2003), Rovio-Johanssonin (2007) ja Nikon (2009) tutkimuksista.

Toisin kuin yleisesti vuorovaikutuksen tutkimuksessa, organisaatiotutkimuksen alalla ei ole nähtävissä kvantitatiivista perinnettä aineiston analyysissa. Keskusteluanalyysi näyttää tämän aineiston valossa tavallisimmalta menetelmältä ja yhdessäkään tutkimuksessa ei ollut analysoitu puhetta kvantitatiivisella menetelmällä. Tyypillistä näyttäisi myös olevan havainnointiaineiston täydentäminen haastatteluilla ja keskusteluilla. Kaikista esimerkkitutkimuksista ei kuitenkaan käy ilmi havainnoinnin kesto ja litteroidun aineiston laajuus.

---

<sup>20</sup> Kaikista esitetyistä analyysimenetelmistä löytyy kuvaukset tutkimusesimerkkeineen Valkosen & Laapotin 2011: 51–58) artikkelista.



Johtoryhmätutkimuksessa on tutkittu johtoryhmien *vuorovaikutusta* ja jäsenten välisiä suhteita useimmiten *lomakekyselyin ja haastatteluin*, harvoin havainnoinnalla. Syynä on autenttisen empiirisen aineiston saatavuus: jo Finkelstein & Hambrick (1996: 341–342) havaitsivat, että johtoryhmätutkimuksessa suuri ongelma on saada primääriaineistoa. He (emt.) kävivät metatutkimuksessaan läpi strategisen johtamisen alueella tehtyjä tutkimuksia vuosien 1980–1994 välisenä aikana ja havaitsivat, että tutkimusmenetelmät ovat nojanneet pitkälti arkistoihin, mutta myös survey-kyselyitä ja haastatteluja on toteutettu. Strategisen johtamisen alan tutkimuksissa (mukaan lukien johtoryhmiä käsittelevät tutkimukset) osallistuvaa havainnointia oli käytetty menetelmänä vain kahdessa tutkimuksessa, kun tutkimuksia oli kaikkiaan tehty 109 kpl. Aineiston painottumista arkistoihin selitettiin alhaisilla kustannuksilla ja aineiston ylivoimaisella luotettavuudella.

Vaikka Finkelstein & Hambrick (1996: 341, 343) korostivat luotettavuutta aineiston painottumisessa arkistoihin, niin he toivat kuitenkin esiin, että aineiston analyysissä voi ajan myötä olla vaarana, että tutkimuksesta tulee steriiliä ja on paljon asioita, mitä oikeasta toiminnasta ei saada esiin. Finkelstein & Hambrick (1996: 344) esittivät myös huolensa siitä, että havainnoinnin ja erilaisten kokeellisten menetelmien osuus strategisen johtamisen alueella tehtyjen tutkimusten aineistoissa on vaatimaton tällaisten aineistojen tuodessa esiin sellaista rikkautta ja syvällisyyttä, johon muut aineistot eivät kykene.

Myös Carpenterin ym. (2004) tekemä johtoryhmien metatutkimus havainnollistaa hyvin sen, että tutkimusaineistona autenttinen vuorovaikutus on erittäin harvinaista. Carpenterin ym. (2004: 758) läpi käymistä 31 tutkimuksesta vain yhdessä oli käytetty aineistonhankintamenetelmänä kenttätutkimusta (Pitcher & Smith 2001).

Tuorein johtoryhmien metatutkimuksen on toteuttanut Menz (2012), ja myös se osoittaa survey-kyselyiden olevan johtoryhmätutkimuksessa suosiossa. Hänen tarkastelemistaan 30 johtoryhmätutkimuksesta puolessa oli käytetty menetelmänä surveytä. Viidessä tutkimuksessa oli haastatteluaineisto, mutta yhdessäkään ei ollut käytetty osallistuvaa havainnointia.

Sama havainto on tehty tässä tutkimuksessa, kun on tutustuttu lukuisiin johtoryhmäkontekstissa tehtyihin tutkimuksiin. Niille on tyypillistä se, että tutkimusten pohjalla olevat aineistot ovat olleet pääasiassa organisaatiosta saatuja dokumentteja, joista käyvät ilmi esimerkiksi henkilöiden ikä, virkaikä, koulutus ja työtausta. Näitä tietoja on suuryritysten osalta helposti saatavissa esimerkiksi yritysten www-sivuilta sijoittajille suunnatusta osastosta (ks. esim. Luoma 2010: 31). Tyypillistä on ollut myös toteuttaa lomakekyselyitä, joilla on selvitetty johtoryhmän jäsenten mielipiteitä ja asenteita. Sen sijaan haastatteluja saati havainnointia on hyödynnetty harvoin. Takala & Lämsä (2001: 375) ovat yllättäen esittäneet vas-

takkaisen näkökulman: heidän mukaansa huomattava osa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen piirissä tehtävästä tutkimuksesta pohjautuu empiiriseen aineistoon hyödyntäen esimerkiksi havainnointia tai haastatteluja.

Oli miten oli, niin tutkijayhteisössä lienee jonkinlainen konsensus siitä, että johtoryhmienkin tutkimisessa olisi aika siirtyä kysymisestä näkemiseen. Jos perinteisesti johtoryhmän jäseniä on haastateltu ja heitä on pyydetty vastaamaan kyselyihin, niin nyt heidän toimintansa nähdään sellaisena kuin se *todella tapahtuu* (ks. Hirsjärvi ym.2008: 207). Samra-Fredericks (2000b: 317) valottaa tätä esimerkillä. Jos johtoryhmän jäseneltä kysyttäisiin sitä, kuinka hän ilmaisee hienovaraisuutta tai diplomatiaa niissä tilanteissa, kun on eri mieltä jonkun toisen jäsenen kanssa, niin tähän olisi sanallisesti äärimmäisen vaikea vastata. Näkökulmia on niin monia ja moni niistä on vieläpä sellaista, joka on jopa mahdotonta pukea sanoiksi. Koskinen ym. (2005) ovat samoilla linjoilla korostaen, että keskusteluvuorovaikutusta on kyllä mahdollista tutkia haastatteleamalla, mutta menetelmä on niin altis virheille, että vakavaa tutkimusta ei asiasta voi haastatteluin tehdä.

Clarke (1998: 58) ja Rovio-Johansson (2007: 7) ovat todenneet, että ymmärtääkseen mitä johdon kokoushuoneissa tapahtuu, tulee sinne mennä havainnoimaan. Clarke (1998: 58) pitää havainnointia ainoana metodina, jolla suhteita ja ryhmädynamiikkaa voidaan tutkia ja päätöksentekoa analysoida huomauttaen kuitenkin, että se voi olla samalla mahdoton johtuen pääsyn vaikeudesta, laeista ja luottamuksellisuudesta (ks. myös Birkner 2005: 166). Myös Samra-Fredericks (2000a: 254) on todennut, että tutkijan pääsy käsiksi tämän tyyppiseen aineistoon voi viedä vuosia.

Koska aineistonkeruu on perustunut johtoryhmätutkimuksissa tavallisesti numeeriseen muotoon muutettaviksi dokumenteiksi, kuten survey-kyselyihin, niin aineiston analyysimenetelmät ovat olleet pääosin tilastollisia ja tutkimustulokset on raportoitu numeerisesti. Finkelsteinin & Hambrickin (1996: 347) metatutkimuksessa kävi ilmi, että analyysimenetelmistä yleisimmin oli käytetty regressioanalyysiä. Suomalaisessa tutkimuksessa on hyödynnetty myös faktorianalyysiä (esim. Harisalo ym. 2006, 2007, Hujala 2008).

Kokoustyöskentely voidaan nähdä laajana kenttänä, johon voidaan soveltaa muiden tieteenalojen tutkimusta. Koska kokous on nähty tutkimuksessa tavallisesti kontekstina esimerkiksi vuorovaikutustilanteen tutkimiselle, niin aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät määrittyvät vuorovaikutuksen tutkimisen myötä. Ei ole siten mielekästä kuvata aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä erityisessä *kokoustutkimuksen* traditiossa.

## 3.2 Dialogi toimintana

Dialogin ilmenemistä johtoryhmässä tarkastellaan seuraavassa jäsentämällä dialogi toiminnaksi ja sisällöksi. Dialogin toiminnan tarkastelussa huomio kiinnittyy siihen, kuinka vuorovaikutus ”teknisesti” rakentuu; miltä se vuorovaikutuksellisesti näyttää. Jotta tähän pystytään vastaamaan, aluksi on tehtävä valintoja sen suhteen, 1) mikä on analyysiyksikkö, 2) kiinnostaako dialogin dynamiikka, 3) kiinnostaako dialogin sisältö ja 4) nähdäänkö dialogitilanteissa viestinnän non-verbaaliset aspektit merkityksellisinä. Dialogia toimintana voitaisiin tarkastella myös esimerkiksi ryhmän koon, istumajärjestelyiden ja -järjestyksen sekä tilan viihtyisyyden näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan dialogia toimintana pelkästään puheen kautta.

### 3.2.1 Dialogiin osallistuminen

Dialogin toiminnan keskeisenä ulottuvuutena nähdään jäsenten osallistumisaktiivisuus. Osallistumisaktiivisuudella ymmärretään se, kuinka eri jäsenet ovat äänensä niin määrällisesti kuin kestollisesti ja miltä jäsenten aktiivisuus näyttää suhteessa muihin jäseniin. Jotta tarkastelua olisi mahdollista tehdä, tulee aluksi valita analyysiyksikkö. Valkonen & Laapotti (2011: 46) tuovat esiin, että analyysiyksikön valinta nousee aineistosta tai teoriasta ja havainnointi voi olla yksilö- tai ryhmätason tarkastelua ja kohdistua sekä vuorovaikutustilanteeseen tai sen tuloksiin. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että vuorovaikutuskäytäntöjä tutkittaessa tutkijan tulee kyetä vangitsemaan puheen tai muun toiminnan rakentuminen vuoro vuorolta (Koskinen 1999: 311). Nämä vuorot, analyysiyksiköt, voivat kuitenkin olla moninaisia: esimerkiksi sana, lause, puheenvuoro<sup>21</sup>, lausahdus, ajatuksellinen yksikkö, puheakti, vuorovaikutus, vuoronvaihto tai yksikkö, joka koostuu useammista vuoronvaihtoista, puheenvuoro-vastaus-pari, kysymys-vastaus-pari, millisekunti, sekunti, topiikki, teema tai narratiivi (Marková 1990b: 129, Fairhurst & Cooren 2004: 133, Valkonen & Laapotti 2011:46).

Yksittäisen lausahduksen tai vuoronvaihdon käytöllä tutkija voisi luokitella yksittäisiä lausumia eri kategorioihin sisällön mukaan. Sosiaalisesti suuntautuneet tutkijat painottavat kuitenkin dialogin vuorovaikutteisuutta ja heille yksittäiset lausahdukset ja yksittäiset puheteot eivät teoreettisesti eivätkä metodologisesti ole

---

<sup>21</sup> Puheenvuorosta käytetään kirjallisuudessa myös sanaa lausuma (ks. esim. Haarakangas 1997: 23).

hyväksyttäviä, koska tällöin yksittäisen lausahduksen liityntä sosiaaliseen vuorovaikutukseen jää huomiotta. (Marková 1990b: 130.)

Marková (1990a: 14) näkeekin dialogisuuden peruslogiikan olevan siinä, että kyse on kokonaisuuksista eikä kokonaisuuden osista. Tämän vuoksi kokonaisuuksista ei voi analysoida osia, koska tällaisia osia ei ole olemassa ilman kokonaisuutta; jokainen oletettu osa on riippuvainen toisista osista. Myös Linellin (1990: 149) mukaan dialogin analyysissä tulisi huomioida ainakin kolme asiaa: lausuma, ymmärrys ja konteksti. Kontekstilla tarkoitetaan puheenvuoroa välittömästi edeltäviä ja seuraavia puheenvuoroja, laajemmin keskustelua tai keskustelun vaihetta. Konteksti ei siis ennalta määritä tai selitä keskustelun kulkua, vaan keskustelun kulku tekee kontekstin relevantiksi. (Pietikäinen 2012) Dialogin tutkimuksessa keskeistä on kiinnittää huomio siihen, miten ihmiset aktiivisesti luovat sosiaalisen todellisuutensa ja jaetun ymmärryksen siitä.

Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytetään puheenvuoroa. Eri puheenvuorot erottaa toisistaan puhujien vaihtuminen. Johtoryhmän jäsenten kokouksissa ottamien puheenvuorojen lukumäärästä ja puheenvuorojen kestosta muodostuvat dialogin toiminnan moniäänisyys-yksiäänisyys- ja symmetrisyys-polaarisuus-ulottuvuudet.

Moniäänisyys-yksiäänisyys-ulottuvuus tarkastelee sitä, missä määrin johtoryhmän jäsenet ottavat määrällisesti puheenvuoroja kokouksissa. Kun puheenvuorojen määrä jakaantuu tasaisesti eri jäsenten välille, voidaan sanoa vuorovaikutuksen olevan moniäänistä. Yksiäänistä vuorovaikutus on silloin, kun vain osa johtoryhmästä osallistuu. Yleisesti onnistuneen dialogin edellytyksenä yleensä pidetään sitä, että kaikki osallistuvat aktiivisesti (Burbules 1993: 80).

Symmetrisyys-polaarisuus-ulottuvuus puolestaan tarkastelee otettujen puheenvuorojen kestoa. Puheenvuorojen keston tutkimisella voidaan kuvata sitä, onko ryhmän vuorovaikutus ylipäättään dialogista; pitkät puheenvuorot viittaavat yleensä siihen, että vuorovaikutus koostuu sarjasta monologeja. Toisaalta hyvin lyhyet puheenvuorot eivät anna mahdollisuutta omien ajatusten avaamiselle, mikä viittaa siihen, että dialogin syntyminen on epätodennäköistä. Puheenvuorojen kestolla voidaan myös osoittaa se, jos tietyt henkilöt dominoivat keskustelua. (ks. esim. Linell 1990.) Vuorovaikutus on symmetristä, kun eri jäsenten puhe aika on keskenään tasapainoista; kukaan jäsen ei erityisesti dominoi tai ole passiivinen. Puolestaan jos jotkut jäsenet ovat kestoiltaan paljon äänessä tai osa jäsenistä on hyvin vähän tai ei lankaan äänessä, niin vuorovaikutus on yksiäänistä.

Molemmat ulottuvuudet, moniäänisyys-yksiäänisyys-ulottuvuus ja symmetrisyys-polaarisuus-ulottuvuus, indikoivat sitä onko johtoryhmän vuorovaikutus luonteel-

taan dialogista. Silloin, kun se on sekä moniäänistä että symmetristä, dialogin ikään kuin teoreettiset kriteerit täyttyvät ja dialogin syntymiselle on olemassa rakenteelliset edellytykset. Ääripäänä yksiääninen ja polaariainen vuorovaikutus tekee dialogin syntymisen haastavaksi. Keskeistä ulottuvuuksissa on se, että niitä on tarkasteltava samanaikaisesti. Joku jäsen voi puheenvuorojen määrän suhteen vaikuttaa aktiiviselta, mutta jos puheenvuorot ovat kestoaltaan hyvin lyhyitä, niin jäsen ei todellisuudessa osallistu. Toisaalta määrältään vähäiseltä näyttävä jäsen voi kestoaltaan viedä paljon aikaa kokouksessa. Tietynlaisena ideaalina osallistumiselle voidaankin pitää sitä, että 1) yksittäisen jäsenen puheenvuorojen määrä ja kesto ovat tasapainossa keskenään sekä 2) ryhmän jäsenten osallistuminen on tasapainossa.

### 3.2.2 *Dialogin dynamiikka*

Eri tutkijat tarkoittavat hyvin erilaisia asioita dialogin dynamiikalla. Markovalla esimerkiksi on laaja lähestymistapa dynamiikkaan. Markován analyysiyksikkö perustuu kolmivaiheiseen prosessiin, jossa perusolettamus on, että jokainen viesti on upotettu sen lingvistiseen ja sosiaaliseen kontekstiin ja se on sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen suuntautunut. Jokaisella vuorolla on kolmivaiheisen prosessin piirteet: jokainen vuoro on tulosta jonkun edeltävän aloitteen ja jonkun vastauksen vuorovaikutuksesta. Se samanaikaisesti ohjautuu kohti menneisyyttä ja tulevaa. (Marková 1990b: 136–137.) Todellisuudessa kuitenkin monet dialogiset vuorot saattavat olla vain vastauksia ja toiset vain ehdotuksia. Vuoro voi esimerkiksi koostua vain sanoista 'kyllä' tai 'ei'. Lisäksi monissa tapauksissa on mahdotonta yksiselitteisesti sanoa, että tämä lause tai fraasi on menneisyyteen suuntaava ja toinen tulevaisuuteen. (Marková 1990b: 137.)

Linell ym. (1988: 417) ovat luokitelleet vuorot kahdeksaantoista kategoriaan, joiden pohjalta on mahdollista kuvata dialogin dynamiikkaa. Marková (1990b: 141) on kuitenkin kritisoinut luokittelua siitä, että vuorot nähdään homogeenisina. Mukařovský (1940, Markován 1990b: 141 mukaan) on vielä jyrkemmällä kannalla sanoen, että dialogin jakaminen vuoroihin on sekundaarista verrattuna puheen laatuun dialogissa.

Tässä tutkimuksessa ei tarkastella dialogin dynamiikkaa vuorojen vaihdon näkökulmasta itsessään. Lähtökohtaisesti kuitenkin nähdään, että dialogiksi ymmärretty vuorovaikutus pitää sisällään sen, että puheenvuorot ovat suhteessa edeltäviin puheenvuoroihin, ottavat huomioon kuulijansa sekä odottavat vastausta siitä, että puheenvuoro on ymmärretty. Puhujan vaihto erottaa puheenvuoron toisesta; kun toinen lopettaa puheensa, vastaa toinen siihen omalla puheenvuorollaan ja näin jokainen puheenvuoro rakentaa dialogin kokonaisuutta (ks. Haarakangas 1997:

23). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy puheenvuorojen vaihdon rajamaastoon, erityisesti sellaisiin paikkoihin, jossa dialogin suunta tavalla tai toisella muuttuu (ks. luku 3.3.2).

### 3.2.3 *Dialogin episodit*

Jos dialogin dynamiikalla tarkoitetaan sitä miten puhutaan suhteessa kokonaisuuteen, niin dialogin laadulla voidaan tarkoittaa sisältöä, eli sitä mistä puhutaan. Monet dialogin tutkijat ovatkin kiinnostuneita dialogin sisällöstä. Tavallisin tapa analysoida dialogin sisältöä on luokitella tai kategorisoida analyysiyksiköt jollain menetelmällä. Eri tutkijoiden käyttämiä luokkia ovat esimerkiksi kuunteleminen, tulkinnan tarkastaminen, kysymykset, ehdotukset, tukeminen, päälle puhuminen ja yleistys (ks. esim. Aarnio 1999: 77–78, Roman 2005: Appendix A, Wink 2007: 113). Kategorisointien jälkeen on mahdollista esimerkiksi luokitella puheenvuorot sisältönsä perusteella dialogia avaaviksi ja edistäviksi tai sitä sulkeviksi ja estäviksi (esim. Aarnio 1999: 77). Tämän pohjalta on puolestaan mahdollista pelkistää vuorovaikutustilanteet dialogisiksi tai ei-dialogisiksi.

Dialogin sisältöä voi tarkastella myös kronologisesti kategorisoimalla puhetta eri vaiheisiin. Yang (2012: 118) tutki liikeneuvotteluja ja jäsensi puheen kolmeen vaiheeseen: aloitukseen, neuvotteluun ja lopetukseen. Analyysin toisessa vaiheessa hän jäsensi sisällön perusteella työhön liittyväksi ja sosiaaliseksi.

Sisältöä on mahdollista analysoida myös semanttisesti. Semanttiset käännökset dialogissa nähdään tärkeinä erityisesti ammattilaisten ja asiakkaiden välisissä dialogeissa (Marková 1990b: 142). Esimerkiksi keskustelussa lääkärin ja AIDSia sairastavan potilaan välillä lääkäri voi yksittäisessä lausahduksessa vaihtaa semanttisesti paljon vähemmän painavasta sanasta 'sairaus' paljon enemmän ladattuun sanaan 'AIDS'. Tämä semanttinen muutos voi epäsuorasti ilmentää muutosta lääkärin ja potilaan suhteessa.

Tässä tutkimuksessa puheenvuorojen kategorisointi edellä kuvatuilla näkökulmilta ei anna lisäymmärrystä tutkimuskysymykseen. Sen sijaan tämän tutkimuksen kiinnostus dialogin sisällössä on johtoryhmän kokousten muodostamat puheen teemat eli episodit. Johtoryhmän kokoukset jäsenyivät tavallisesti etukäteen laaditun esityslistan mukaisesti ja puhutut sisällöt noudattelevat esityslistassa olevia aiheita. Kuitenkin kun tarkastellaan dialogia, on tarpeen irrottautua esityslistasta ja hakea autenttisista puhetilanteista induktiivisella otteella episodit, joita johtoryhmä puheenvuoroillaan rakentaa.

Episodilla voidaan Haarakankaan (1997: 50) mukaan tarkoittaa keskustelujaksoa, joka on erotettu muusta keskustelusta puheena olevan teeman tai muun keskustelua rajaavan semanttisen tai vuorovaikutuksellisen ilmiön perusteella. Tällainen voi olla esimerkiksi psykiatrisessa hoitokokouksessa keskustelujakso, jossa joku osallistujista itkee (Haarakangas 1997: 50). Tässä tutkimuksessa episodilla tarkoitetaan muista episodeista selvästi erottuvaa vuorovaikutuskokonaisuutta, jossa johtoryhmä puhuu jostain tietystä asiasta. Episodi rakentuu johtoryhmän jäsenten puheenvuoroista ja on tutkijan tekemä erottelu puheaineistossa (Haarakangas 1997: 51) Episodi vaihtuu toiseksi, kun keskustelun aihe selkeästi muuttuu. Episodien rajat on mahdollista havaita myös päättyvän episodin kautta, jossa on tyypillistä, että vuorovaikutukseen ei tule enää ei uutta, vastaukset ovat lyhyitä ja tilannetta luonnehtivat tauot, naurahdukset sekä latteat ilmaisut. Uuden episodin myös usein käynnistää sellainen henkilö, joka ei ollut edellisessä episodissa aktiivisesti äänessä (Marková ym. 2007: 136, 138.)

Episodin käsite juontaa alun perin psykoterapiassa käytettävästä dialogisesta hoitomenetelmästä (esim. Haarakangas 1997, Angus & Hardtke 1994, Seikkula ym. 2011). Episodia on kuitenkin alettu käyttää myös kieli- ja viestintätieteissä ja esimerkiksi dialogia paljon tutkineet Marková ym. (2007:135–136) käyttävät episodi-nimeä ja episodit ovat heillä analyysiyksikköinä. Episodilla voidaan tarkoittaa myös ohjatun dialogin yhteydessä yhtä ohjattua dialogisessiota (ks. Bokeno 2007: 9). Tässä tutkimuksessa episodin käsitteen valinnalla halutaan korostaa myös johtoryhmän kokouksen draamallista puolta ja myös tutkimuksen muut käsitteet vuorovaikutuksen kulussa (sivujuoni, avainhetki) tullaan nimeämään hienan epätyypillisesti organisaatiotutkimuksen näkökulmasta käsin.

Johtoryhmän kokous on purettavissa episodeiksi ja kokousta on mahdollista tarkastella joko kokonaisuutena siten, että huomioon otetaan vain puheenvuorot tai sitten episodeittain, jolloin tarkastelu kiinnitetään tiettyjen episodien dialogisuuteen. Oletettavaa on, että johtoryhmän kokouksessa eri episodit poikkeavat esimerkiksi symmetrisyys-polaarisuus ja yksiäänisyys-moniäänisyys-ulottuvuuksiltaan merkittävästikin toisistaan, jolloin episodien tarkastelu tuo syvyyttä kokousvuorovaikutuksen ymmärtämiselle.

### 3.2.4 *Nonverbaaliset piirteet*

Vuorovaikutus ei ole vain puhetta, vaan siinä on mukana monenlaisia nonverbaalisia piirteitä, kuten osallistujien ilmeet ja eleet, istumajärjestys, äänenpainot tai tilan käyttö. On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on nonverbaalisen viestinnän merkitys vuorovaikutustilanteessa. Yhden näkemyksen mukaan sen merkitys viestintätilanteessa on kaksi kolmasosaa (Burgoon ym. 1996: 3). Yleisesti

ottaen nonverbaalista viestintää pidetään kuitenkin hallitsevampana viestinnän muotona (Burgoon ym. 1996: 137, Fiske 2000: 91). On kuitenkin huomioitava, että nonverbaalisen viestinnän havainnoinnissa ja tulkinnassa väärinymmärrysten vaara on suuri. Tehtäessä tulkintoja nonverbaalisesta viestinnästä, tulisi havainnoinnissa ottaa huomioon esimerkiksi vuorovaikutustilanteen kulttuurinen konteksti, vuorovaikutustilanteen osapuolten välinen suhde, yksilölliset tekijät henkilöiden viestinnässä sekä kyseisen vuorovaikutustilanteen muut erityispiirteet. (Kielijelppi 2012.)

Tässä tutkimuksessa nonverbaalinen viestintä on rajattu pois kahdesta syystä. Toisaalta kiinnostus on siinä, kuinka johtoryhmä puheellaan rakentaa dialogia ja luo merkityksiä, jaettua ymmärrystä ja uutta tietoa. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, miten ja mitä puhutaan. Tilanne olisi luonnollisesti toinen, mikäli kiinnostus olisi esimerkiksi siinä, kuinka johtoryhmä ilmentää valtarakenteita vuorovaikutuksensa välityksellä. Toinen syy on praktinen: tutkimuksen kohteena olevien johtoryhmien kokouksia ei ole videoitu, vaan ne on äänitetty. Äänitys valittiin tallentamismenetelmäksi tutkittavien johtoryhmien toiveesta. Johtoryhmät kokivat, että videointi vaikuttaisi liikaa ryhmän normaaliin toimintaan.

### 3.2.5 *Synteesi*

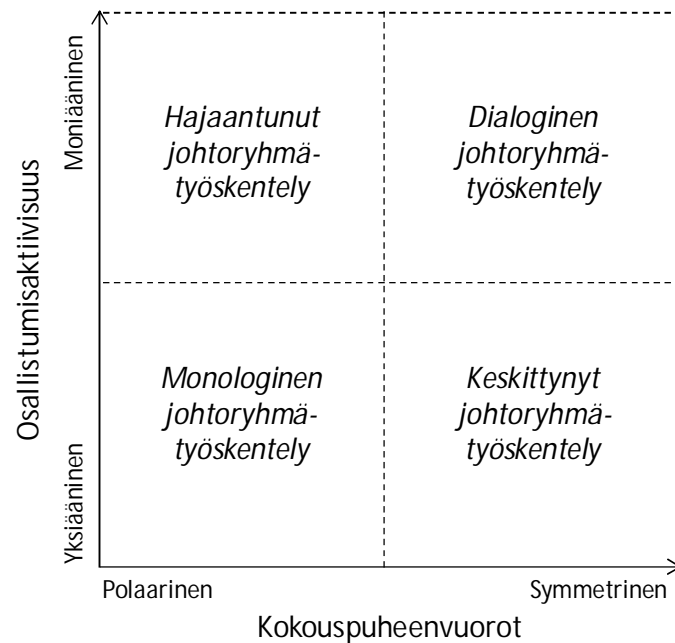
Edelliseen pohjautuen dialogin toiminnan keskeisiä ulottuvuuksia voidaan mallintaa nelikentällä, jossa vuorovaikutus johtoryhmätyöskentelyssä jäsenetään puheenvuorojen keston ja määrän mukaan eri kategorioihin. Johtoryhmän kokouksessa eri episodeissa osallistumisaktiivisuus ja puheenvuorojen jakaantuminen voivat vaihdella hyvin paljon ja tämän vuoksi on mielekästä mallintaa kokousvuorovaikutusta episodeittain.

Kategoriat muodostuvat vuorovaikutuspareista: moniääninen-symmetrinen, yksiääninen-symmetrinen, moniääninen-polaarinen ja yksiääninen-symmetrinen. Kategoriat on tässä tutkimuksessa nimetty vastaavasti dialogiseksi johtoryhmätyöskentelyksi, keskittyväksi johtoryhmätyöskentelyksi, hajaantuneeksi johtoryhmätyöskentelyksi ja monologiseksi johtoryhmätyöskentelyksi (kuvio 12).

*Dialogiselle johtoryhmätyöskentelylle* (moniääninen-symmetrinen) on ominaista se, että kaikki jäsenet ovat aktiivisia ja aktiivisuus on tasapainossa eri jäsenten välillä. Jokainen jäsen on äänessä ja kestoaltaan puheenvuorot ovat samanpituisia. Dialogisesta johtoryhmätyöskentelystä ei löydy pääsääntöisesti lainkaan pitkiä puheenvuoroja. Dialogisessa johtoryhmätyöskentelyssä on keskeistä ajatus siitä, että tullakseen ymmärretyksi jokaisella jäsenellä on vastuu koko ryhmän toiminnasta ja jokaisen ryhmän jäsenen odotetaan myös vastaavan asiaankuuluvalla ta-



valla ryhmän odotuksiin, kun koko ryhmää koskevia päätöksiä tehdään (ks. Rovio-Johansson 2007: 7). Dialogista johtoryhmätyöskentelyä voidaan pitää tavoiteltavana, mikäli johtoryhmän tehtävänä on tuottaa uutta ajattelua ja tietoa.



**Kuvio 12.** Johtoryhmän vuorovaikutus dialogisena toimintana.

*Keskittynyttä johtoryhmätyöskentelyä* (yksiääninen-symmetrinen) kuvaa se, että vain osa johtoryhmästä osallistuu puheenvuoroillaan vuorovaikutukseen ja osa jäsenistä on passiivisia. Osallistuvien jäsenten puheenvuorot ovat kestoaltaan symmetrisiä. Keskittynyt johtoryhmätyöskentely on tyypillistä tilanteissa, joissa johtoryhmän kokouksessa käsiteltävät asiat eivät vaadi kaikkien jäsenten yhtä aktiivista osallistumista. Johtoryhmän jäsenet osaavat tällöin keskittyä oleelliseen, eikä jokaiseen asiaan ole edes tarpeen ottaa kantaa. Jäsenet myös malttavat valita vaitiolon. Keskittynyt johtoryhmätyöskentely on tyypillistä esimerkiksi sairaalan johtoryhmässä, jossa kaikilla on mahdollisuus puhua, mutta kaikki eivät koe siihen tarvetta. Viitanen ym. (2011: 375) havaitsivat esimerkiksi sen, että lääkärit puhuvat ja hoitajat ovat hiljaa, vaikka tuntisivatkin käsiteltävänä olevan asian ja lääketieteellisten erikoisalojen edustajat olivat kiinnostuneita vain oman erikoistumisalansa ja sitä lähellä olevien alojen asioista.

*Hajaantunutta johtoryhmätyöskentelyä* (moniääninen-polaarinen) kuvaa se, että kaikki jäsenet ottavat puheenvuoroja ja tärkeintä johtoryhmän jäsenille näyttäisi olevan se, että asiaan kuin asiaan kuuluu sanoa jotain, oli se sitten oleellista tai ei. Puheenvuorojen kestoissa on myös suurta vaihtelua. Hajaantunut johtoryhmätyöskentely voi olla tyypillistä tilanteissa, johtoryhmän kokouksessa käsiteltävät

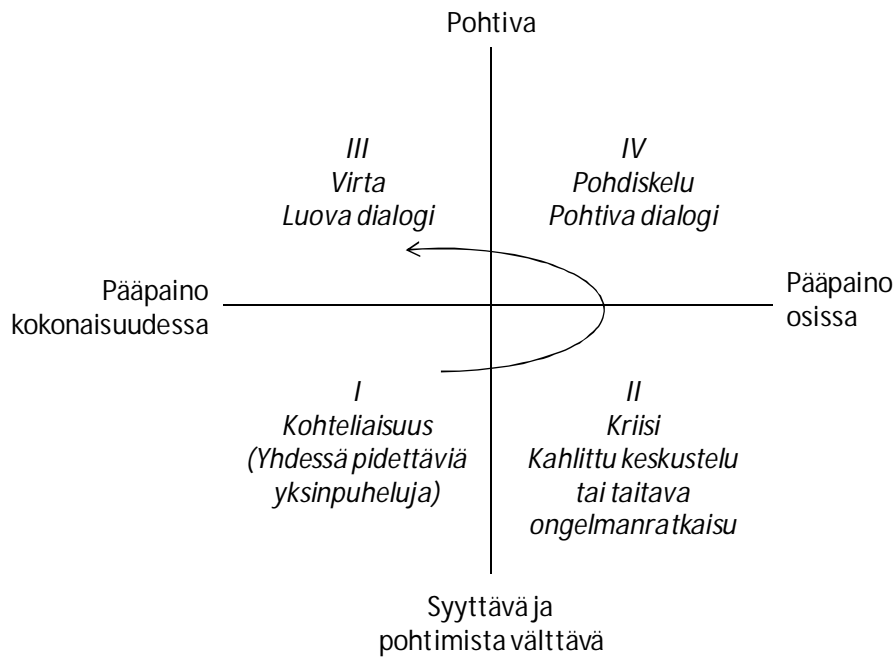
asiat eivät vaadi kaikkien jäsenten yhtä aktiivista osallistumista, mutta jäsenet eivät osaa keskittyä oleelliseen (eivät tiedä mitä heiltä odotetaan) tai eivät malta olla vaiti ja ikään kuin varmistavat asemaansa johtoryhmän jäsenenä olemalla äänessä.

*Monologiselle johtoryhmätyöskentelylle* (yksiääninen-polaarinen) tyypillistä on se, että vain osa jäsenistä, yleensä toimitusjohtaja ja joku muu johtoryhmän jäsen, on äänessä. Puheenvuorot ovat kestoaltaan hyvin vaihtelevia, jopa useita minuutteja kestäviä monologeja. Monologisessa johtoryhmätyöskentelyssä osa johtoryhmästä ottaa ryhmän merkitysten johtamisen asiakseen. Cliftonin (2012: 161) mukaan tämän roolin ottaminen ei ole suhteessa hierarkiaan tai asemaan. Toisin sanoen näkemys siitä, että ryhmässä organisaatiossa korkeammalla hierarkiatasolla olevat tai ryhmässä esimerkiksi puheenjohtaja johtaisivat merkityksiä muita enemmän, ei pidä paikkaansa. Kuitenkin tällaiset asetelmat tarjoavat paremman pääsyn voimakkaille henkilöille johtajuuden ottamiseen. Toisen näkökulman mukaan dominoivuus vuorovaikutuksessa voi viitata siihen, että kyseisellä henkilöllä on enemmän vaikutusvaltaa muihin osallistujiin nähden (Linell ym. 1988). Monologinen johtoryhmätyöskentely on usein havaittavissa vasta tarkastelemalla yksittäisiä kokouspuheen episodeja: kokonaisuus voi näyttää jopa dialogiselta, mutta kun kokous puretaan episodeihin, niin johtoryhmätyöskentelyn monologinen luonne paljastuu. Monologinen johtoryhmätyöskentely on tyypillistä silloin, kun johtoryhmätyöskentelyssä korostuvat erilaiset raportoinnit.

Mallinnus johtoryhmän vuorovaikutuksesta dialogisena toimintana ei ota kantaa siihen, mitä luvussa 1.2.1 esitettyä diskurssin tyyppiä (monologi, väittely, keskustelu/neuvottelu) monologisessa, hajaantuneessa ja keskittyneessä johtoryhmän vuorovaikutuksessa esiintyy. Tässä tutkimuksessa kiinnostus on rajattu diskurssin tyypeistä pelkästään dialogiin.

Mallinnusta johtoryhmän vuorovaikutuksesta dialogisena toimintana ei pidä sekoittaa eikä edes verrata Isaacsin klassiseen keskustelukenttä-malliin. Isaacsilla on mallissaan lähtökohtana dialogin evoluutio, jota peilataan dialogin sisältöön ja ilmaperiin. Isaacs (2001) käyttää käsitettä keskustelukenttä. Isaacsilla on neljä keskustelukenttää, joissa kaikissa dialogia varten tarvittava säilö, eräänlainen ryhmän henkinen tila, on erilainen. Isaacsille (2001: 256) tärkeintä on liike kentästä toiseen.

Tämän tutkimuksen mallinnuksessa keskeistä on pystyä hahmottamaan kuinka jäsenten osallistumisaktiivisuus ja vuorovaikutuksen tasapaino asemoivat sen johonkin tiettyyn kenttään. Mallissa ei tarkastella vuorovaikutusta liikkeenä eri tyyppistä toiseen, vaikka sekin olisi Isaacsin tapaan mahdollista.



**Kuvio 13.** Isaacsin keskustelukenttä-malli (Isaacs 2001: 256).

Mallin eri vuorovaikutustyyppijä ei myöskään pidä arvottaa irrallisina, vaan niitä on aina syytä tarkastella suhteessa kyseessä olevan johtoryhmän tehtäviin, tavoitteisiin ja käsiteltäviin asioihin. Esimerkiksi mikäli johtoryhmän on tarkoitus luoda uutta strategiaa, niin vuorovaikutuksessa olisi hyödyllistä päästä dialogiseen johtoryhmätyöskentelyyn. Sen sijaan, jos kyseessä on edellisen kvartaalin tuloraportointi, niin monologinen johtoryhmätyöskentely on paikallaan. Ongelmallisena sen sijaan näyttäytyy strategisten asioiden työstäminen monologiseen vuorovaikutukseen pohjautuen. Tällöin johtoryhmän koko potentiaali ei todennäköisesti tule hyödynnetyksi. Samoin tiedoksi-luontoisten asioiden käsittely dialogisesti vie johtoryhmä aikaa strategisesti tärkeiltä asioilta ja voi vaarantaa myös johtoryhmän jäsenten työskentelymotivaatiota.

### 3.3 Dialogi sisältönä

Dialogin toiminnan tutkimisen avulla päästään kiinni dialogin keskeisiin periaatteisiin, eli siihen, että vuorovaikutus on luonteeltaan moniäänistä ja symmetristä. Kun dialogia tarkastellaan sisältönä, voidaan tarkastelu kiinnittää moniin dialogiteorioista nouseviin seikkoihin. Voidaan esimerkiksi tutkia sitä, kuinka tasa-arvo ja toisten kunnioitus ilmenevät dialogissa, kuinka erilaisia puheen tapoja, kuten positiivisia ja negatiivisia ilmauksia esiintyy tai millä keinoin dialogissa luodaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.

Mistä tahansa näkökulmasta sisältöä lähestytäänkin, kognitiot ohjaavat johtajien ja koko ryhmän ajattelua ja tulkintoja vaikuttaen siihen mitä ja miten dialogissa syntyy. Seuraavissa luvuissa luodaan katsaus johdon kognitioiden merkitykseen; miten ne vaikuttavat dialogiin ja toisaalta miten dialogi vaikuttaa kognitioihin.

Lisäksi tarkastellaan dialogin tuloksena syntyvää yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tarkastelu tehdään, koska tässä tutkimuksessa huomio rajataan tutkittavassa aineistossa siihen, kuinka johtoryhmät saavat dialogin syntymään silloin, kun dialogin tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Yhteinen ymmärrys ja uusi tieto määritellään tämän tutkimuksen kontekstissa sillä tarkkuudella, mikä tämän tutkimuksen näkökulmasta katsottuna näyttää riittävältä. Tämä tutkimus sivuaa esimerkiksi Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon luonnin mallia, mutta tässä keskiössä on se, kuinka tiedonluomisen prosessi eli dialogi käynnistyy. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei käsitellä tiedon luomisen teoreettisia malleja. Luvun lopuksi paneudutaankin erityisiin avainhetkiin, jotka saavat dialogin käynnistymään ja vuorovaikutuksen luonteen muuttumaan. Avainhetket nähdään keskeisenä, koska ne tunnistamalla on mahdollista löytää johtoryhmien vuorovaikutuksesta ne tilanteet, joista dialogit käynnistyvät.

Dialogissa toimimisen keskeisiä edellytyksiä, periaatteita ja sääntöjä – kuten luottamus, tasa-arvoinen suhtautuminen, kunnioitus, vuorovaikutuksen vastavuoroisuus, kuunteleminen, kyseleminen, pidättäytyminen omien näkemysten liian varhaisesta esille tuomisesta – on tuotu esiin luvussa 2. Ne sisältyvät implisiittisesti myös johtoryhmän dialogiin, mutta niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa enempää. Samoin dialogin dynamiikka, eli puheenvuorojen sitominen edellisiin ja tuleviin puheenvuoroihin sisältyy implisiittisesti siihen, mitä tässä tutkimuksessa ymmärretään johtoryhmän dialogilla.

### *3.3.1 Kognitioparadoksi johtoryhmässä*

Dialogi on vuorovaikutusta, joka tapahtuu ihmisten välillä. Dialogi kumpuaa erilaisten yksilöiden erilaisista asenteista, arvoista, kokemuksista – elämänhistorias- ta. Jokaisella ihmisellä on lähtökohtaisesti erilainen henkilökohtaisen kokemus- historian kautta rakentuva näkemyksensä ja ymmärryksensä todellisuudesta. Ih- miset tuottavat samoista tilanteista erilaisia havaintoja ja ratkaisuja sen mukaan, mikä on heidän lähestymistapansa, tapa havaita asioita ja prosessoida informaatiota sekä millaiset tarkoitukset ja odotukset heillä on (Heikkilä & Heikkilä 2001: 45). Tästä prosessista, jossa yksilö hankkii, prosessoi, järjestelee ja käyttää tietoa ja kokemusta käytetään käsitettä kognitio (Bougon ym. 1977: 606).

Johdon kognitioihin (engl. managerial cognitions) on havaittu vaikuttavan edellä esitettyjen lisäksi keskeisesti myös yksilön koulutustaustan, työkokemuksen, organisaation sekä toimialan – laajasti ottaen sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön (ks. esim. Hambrick & Mason 1984, Daniels ym. 1994). Johdon kognitiot toimivat suodattimena reaali maailman ja yksilön havainnoinnin välissä. Yksilöt tulkitsevat ympärillään tapahtuvia kompleksisia asioita ja tapahtumia omien tulkintakehystensä kautta. Kognitiot auttavat johtajia tekemään päätöksiä kompleksisessa toimintaympäristössä monenlaista informaatiota käyttämällä. (Gavetti and Levinthal 2000.) Kognitiot selittävät suurelta osin myös sitä, miksi johtajat tekevät erilaisia päätöksiä samasta informaatiosta ja kognitiot ovat siten avaintekijöitä tulkittaessa strategisia valintoja. Kognitiot ovat hyvin syvälle juurtuneita jopa niin, että johtajat eivät kykene muuttamaan ajatteluaan, vaikka olosuhteet esimerkiksi organisaation toimintaympäristössä muuttuvat radikaalisti (Ndofor ym. 2009: 802)<sup>22</sup>. Kognitioihin liittyy läheisesti myös käsite mentaalinen malli, jolla tarkoitetaan ihmismielen tapaa hahmottaa tapahtumia havainnoista mielikuvituksen keinoin tai keskustelujen pohjalta (ks. Craik 1943, Jacobs & Heracleous 2005: 341).

Johtoryhmätyöskentelyssä erilaiset kognitiot voidaan nähdä kaksiteräisenä miekanä. Toisaalta erilaisten tulkintojen tekeminen ja vastakkaisten näkemysten esiintuominen rikastuttaa johtoryhmätyöskentelyä, toisaalta taas on asioita, jotka edellyttävät johdon kollektiivisia kognitioita (ks. Viitala 2005: 171). Dialogilla on keskeinen tehtävä miekan molemmissa päissä.

### ***Johtoryhmä tarvitsee kollektiivisia kognitioita***

On väitetty, että mikäli johtajat eivät jaa samoja tai samansuuntaisia kognitioita organisaation strategisista asioista, ei voida olettaa, että johtoryhmä kykenee luomaan kilpailukykyisiä strategioita (Daniels ym. 1994: 22). Johtoryhmien kollektiivisten kognitioiden on havaittu myös parantavan päätöksenteon tehokkuutta (Clarke & Mackaness 2001: 149).

Michie ym. (2006) osoittavat, että johtoryhmällä on oltava yhteinen näkemys edes joistakin asioista, kuten organisaation tavoitteista. Myös Wardin ym. (2007) mu-

---

<sup>22</sup> Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että johtoryhmän jäsenet kärsivät usein kognitiivisesta pysähtyneisyydestä (engl. cognitive inertia), jolla tarkoitetaan omien kognitiivisten rakenteiden jäykkyyttä ja jyrkkyyttä. Tällaiset johtajat ovat haluttomia muuttamaan ajatteluaan, vaikka sille olisi toisten mielestä ilmeinen tarve. (Ndofor ym. 2009: 802.)

kaan erilaiset näkemykset organisaation kaikista tärkeimpien arvojen suhteen vaikuttavat kielteisesti johtoryhmän toimintaan. Mathieu ym. (2000) ovat havainneet, että ryhmän jaetuilla mentaalisilla malleilla on positiivinen vaikutus tiimin suoriutumiseen tehtävistään.

Jenkins & Johnson (1997: 18) havaitsivat tutkimuksessaan, että hyvin suoriutuvissa<sup>23</sup> yrityksissä johtajilla on kollektiiviset kognitiot toimintaan, asiakkaisiin ja suoriutumiseen liittyvissä asioissa. Huonosti suoriutuvissa yrityksissä johtajilla oli kollektiiviset kognitiot toiminnassa ja asiakkaisissa, toiminnassa ja suoriutumisessa, mutta he eivät jakaneet kognitioita näiden kaikkien kolmen näkökulman osalta. Myös Clarke & Mackannes (2001: 149) havaitsivat, että johtoryhmän kollektiivinen kognitio on keskeistä ryhmän päätöksenteon onnistumiselle. Päätöksenteon tehokkuus on tulosta 1) jäsenten kyvystä vuorovaikutuksessa muodostaa ja määritellä ongelmia, 2) yksilöiden kyvystä rakentaa ja kehittää strategisia ratkaisuja ryhmässä ja 3) tiettyjen jäsenten vaikutuksesta päätöksentekoprosessin ajoitukseen ja luonteeseen (Clarke & Mackannes 2001: 149).

Oletus johdon kognitioiden homogeenisyydestä voi juontaa siitä päätelmästä, että johtoryhmä on kykenevä tekemään tai implementoimaan yhtenäisiä strategioita vain jos se jakaa keskenään samat kognitiot (Porac & Thomas 1990). Danielsin ym. (1994: 27) tutkimus kuitenkin osoittaa, että johtajien mentaaliset mallit yrityksen kilpailutilanteesta ovat varsin heterogeenisiä niin toimialan sisällä, organisaation sisällä kuin eri toiminnoissakin (Daniels ym. 1994: 25).

### ***Johtoryhmä tarvitsee erilaisia kognitioita***

Organisaatiot ja johtoryhmät niiden mukana kohtaavat tänä päivänä ongelmia, joita ei aiemmin ole tullut vastaan ja joiden ratkaiseminen edellyttää aivan uusia tapoja toimia; tarvitaan oppimista. Oppimisella tarkoitetaan uusia tapoja ajatella, muuttaa havainnointia ja käyttäytymistä (Ellinor & Gerard 1998: 121). Oppiminen onkin elintärkeä prosessi valtaosalle niistä organisaatioista, jotka haluavat selvitä ja menestyä (Crossan ym. 1991).

Tutkijat ovat jo pitkään havainneet, että yksilöiden altistuminen erilaisille asiantuntemuksille, tiedoille ja kokemuksille on keskeistä sekä yksilön että kollektiiviselle oppimiselle (Tihula 2008: 46). Vuorovaikutus erilaisten ihmisten kanssa edistää oppimista ja uusien paradigmojen ja näkökulmien innovointia ja mahdol-

---

<sup>23</sup> Yrityksen suoriutumisella (engl. performance) viitataan myynnin ja tuloksen kasvuun (Jenkins & Johnson 1997: 82).

listaa ideoiden yhdistelyn (Van der Vegt & Bunderson 2005). Oppimista johtoryhmässä siten edistää siten johdon kognitioiden heterogeenisuus.

Puhuttaessa johtoryhmän oppimisesta on kyse yhteisöllisestä oppimisesta. Sen mukaan kaikilla ryhmän jäsenillä on yhteinen tehtävä ja tavoite, ja ryhmä pyrkii jaettujen merkitysten ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Salovaara 2004). Linkki merkityksentämisen ja oppimisen välillä on selkeä varsinkin niissä hetkissä, jolloin on pitkään oltu hämmennyksissä ja yhtäkkiä voidaan sanoa: ”Nyt ymmärrän sen” (Fisher 1998, Shotter 2011: 14 mukaan). Yhteisöllinen oppiminen on oppimisen kannalta merkityksellistä, koska se käynnistää sellaisia kognitiivisia mekanismeja, jotka edelleen tuottavat oppimista. Näitä mekanismeja ovat esimerkiksi kysyminen<sup>24</sup>, selittäminen, eri näkökulmien vertailu, vastavuoroinen toiminnan säätely sekä yhteinen tiedon luominen. Yhteisöllinen oppiminen voi keventää yksilön kognitiivista kuormaa ja tukea siten oppimista. (Salovaara 2004.)

Työskentelytapaa voidaan kuvata myös yhteistoiminnallisen oppimisen käsityksen kautta. Yhteistoiminnalliselle oppimiselle ominaista on avoin keskustelu, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, kannustava ilmapiiri ja empaattinen kuuntelu (Sahlberg & Leppilampi 1994). Ryhmän sisällä vallitsee monipuolinen ja avoin vuorovaikutus. Keskusteluissa pohditaan yhdessä yhteenvetoja, ratkaisuja käydään läpi ja tietoa pyritään jakamaan ja käsittelemään avoimen keskustelun avulla. Jäsenten rohkaiseminen ja kannustaminen ovat osa tavoitteeseen pääsyä. Jäsenet pystyvät myös aidosti ilmaisemaan ideoita, mielipiteitä ja tunteita. Ryhmän jäsenet toimivat myös aktiivisina kuuntelijoina ja osallistuvat keskusteluihin. (Sahlberg & Leppilampi 1994.)

### ***Johtoryhmä tarvitsee dialogia***

Dialogilla on keskeinen tehtävä niin johtoryhmän erilaisten kognitioiden esiintuomisessa kuin liian erilaisten kognitorakenteiden lähentämisessä organisaation kannalta kriittisissä asioissa. Johtoryhmä saa dialogin keinoin erilaiset kognitiot koko johtoryhmän tietoisuuteen; johtoryhmän koko potentiaali saadaan näkyväksi

---

<sup>24</sup> Useimmat johtajat pitävät kollektiivista kyselyä luonnostaan uhkaavana. Tämä juontaa siitä, että jo koulussa opetetaan, että jos ei tiedä oikeaa vastausta, sitä ei pidä myöntää. Tämä estää minkään uuden ymmärryksen saavuttamisen ja seurauksena on taitava epäpätemättömyys (engl. skilled incompetence). Johtoryhmästä puhuttaessa tällä tarkoitetaan ryhmää, joka koostuu johtajista, jotka erittäin taitavasti estävät itseään oppimasta. Tällainen johtoryhmä pärjää rutiiniasioiden kanssa, mutta on ongelmissa, kun kyseessä ovat monimutkaiset asiat. (ks. Senge 1994: 25.)

(Jacobs & Heracleous 2005: 342–343). Ryhmä on yhdessä ikään kuin enemmän kuin osiensa summa ja sen kollektiivinen älykkyys on suurempi kuin sen muodostavien johtajien älykkyys (ks. Senge 1994: 9). Johtoryhmässä jokaisella jäsenellä on omat kognitionensa, jotka kiinnittävät eri jäsenten huomion eri asioihin ja jokainen näkee omalla tavallaan syy-seuraus-suhteet. Graumann (1990) kuvaakin dialogia äänien yhdistelmäksi ja rakenteeltaan moniääniseksi, polyfoniseksi. Dialogille ominainen moniäänisyys voi synnyttää myös jännitteitä ryhmässä.

Tavallisen keskustelun keinoin, joka korostaa omien näkemysten puolustamista, on johtoryhmän lähes mahdotonta kyetä muodostamaan jaettua ymmärrystä, kollektiivista kognitiota. Tavallisen keskustelun kautta jonkun ryhmän jäsenen näkemys argumentoidaan koko ryhmän näkemykseksi tai sitten tehdään kompromisseja, jotka eivät edusta kenenkään näkemystä.

Jacobs & Heracleous (2005: 349) ovat tutkimuksessaan havainneet, että perustavaa laatua olevat strategiset innovaatiot ovat kriittisiä, jotta yritykset pysyvät kilpailukykyisinä. Tällaiset innovaatiot kuitenkin edellyttävät muutoksia johtajien mentaalisisissa malleissa ja dialogi on keino tuoda mentaaliset mallit esiin ja asettaa ne epäilyn sekä kriittisen tarkastelun alle. Dialogin avulla johtajien on mahdollista kollektiivisesti muodostaa yhteistä kieltä, jolla on mahdollista muodostaa uusia jaettuja mentaalisia malleja.

Dialogissa ihmisten erilaiset mentaaliset mallit, kognitiot ja taidot muunnetaan yleisiksi käsitteiksi ja termeiksi. Dialogin tuloksena on vapaa asioiden tutkiminen, joka tuo pintaan ihmisten kokemukset ja tiedon koko syvyydessään ja se voi muuttaa henkilökohtaisia näkemyksiä (Senge 1994: 241). Dialogi on keino, jolla on mahdollista lähentää erilaisia kognitiivisia rakenteita, jopa muuttaa niitä. Kognitioiden muuttuminen tarkoittaa aina oppimista ja mitä dynaamisemmaksi organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän kilpailukyky perustuu organisaation uudistumiskykyyn (Stähle & Laento 2000: 31). Oppiminen ei saa alkuaan yksilön pään sisältä vaan se on jotain mitä ihmiset rakentavat kommunikoidessaan toistensa kanssa (King 2003). Oppiminen edellyttää dialogia.

### 3.3.2 *Merkitysten jakaminen ja yhteinen ymmärrys*

Yankelowich (1999: 56–57) on sanonut, että organisaatioissa kaikista yleisin syy käydä dialogia on päätöksenteko. Suurin osa päätöksistä ei vaadi dialogia, mutta todella vaikeissa päätöksissä yhteisen ymmärtämyksen hakeminen dialogilla pitäisi edeltää päätöstä. Johtoryhmäkontekstissa yhteisen ymmärryksen syntyminen on keskeistä niin päätöksiä tehdessä kuin niitä implementoitaessa. Päätöksentekoon kuuluu yleensä se, että enemmistön tulee olla asiasta samaa mieltä. Jotta



tähän päästään, asiasta on oltava johtoryhmässä yhteinen ymmärrys. Bohm (1996: 35) on sanonut, että totuus [sic] ei ilmesty mielipiteistä, vaan jostain paljon syvemmältä, hiljaisesta tiedosta. Näin ollen merkitykset pitää saada ymmärrettäväksi, jos haluamme saavuttaa totuuden. Dialogin avulla ihmiset voivat auttaa toisiinsa tulemaan tietoisiksi muiden ajattelun hajanaisuudesta ja tällä tavoin kollektiivisesta ajattelusta tulee yhtenäisempää (Senge 1994: 242–243). Tätä dialogissa syntyvää tietoisuuden jakamista ja yhdessä ajattelua voidaan kutsua merkitysten jakamiseksi eli merkityksentämiseksi (Marková ym. 2007: 27). Jos päätös on tehty ilman yhteistä ymmärrystä, monesti huomataan, että se on ymmärretty ryhmässä eri tavalla, johtoryhmän jäsenet ovat tehneet samasta asiasta eri tulkintoja. Tämä saa aikaan sen, että päätökseen sitoutuminen vaihtelee ja tällaisten päätösten vaarana on raukeaminen (Isaacs 2001: 68).

Weickin (1995: 7) kehittämä merkityksentämisen käsite viittaa tapoihin, joilla ihmiset muodostavat tulkintoja. Merkityksentäminen on prosessina etenevä, herkkä, sukkela, sosiaalinen ja osallistujille herkästi itsestään selvä (Weick ym. 2005: 409). Merkityksentäminen käynnistyy, kun toimintaympäristössä tapahtuu jokin muutos, joka luo vääristymän ihmisten kokemusten rutiineihin. Esimerkiksi johtoryhmässä tällainen vääristymä voi olla uusi informaatio käsiteltävään asiaan liittyen. Nämä muutokset, häiriöt, erot ja epäjatkuvuudet tarjoavat informaatiota ympäristöstä, josta siinä olevien organisaatioiden ja ihmisten tulee ymmärtää (make sense of) (Jacobs & Heracleus 2006: 213).

Weick (2012: 145) on todennut, että merkityksentämistä on määritelty monin tavoin – joko hämmentäen sitä tai selkiyttäen. Merkityksentämisellä voidaan tarkoittaa jatkuvasti etenevää prosessia, jossa luodaan tunnetta jaetuista merkityksistä (engl. shared meanings) ihmisten välille keskustelun ja kasvokkaisen nonverbaalisen vuorovaikutuksen välityksellä ja missä ihmiset pyrkivät tuottamaan, neuvottelemaan ja ylläpitämään jaetun merkityksen tunnetta (Gephart ym. 2010: 284–285). Cunliffe & Coupland (2012: 65) tarkastelevat merkityksentämistä yhteistoimintana, jossa luodaan, legitimoidaan ja ylläpidetään organisatorisia käytänteitä tai johtajuusrooleja.

Yhteistä ymmärrystä ei pidä sekoittaa yksimielisyyteen siten, kuin sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ollaan käsillä olevasta asiasta samaa mieltä. Asioista voidaan olla eri mieltä, vaikka niistä on yhteinen ymmärrys. Keskeistä on, että käsillä olevasta asiasta saadaan kaikki olennaiset näkemykset esiin, vaikka ne olisivat keskenään ristiriitaisia. Valleala (2006: 28) on kuvannut yksimielisyyttä osallisuutena yhteiseen merkitykseen, yhteistä soveltamista, jonkin tekemistä yhdessä. Ymmärtämisessä ei ymmärretä toisen intentioita vaan luodaan yhteistä merkitystä puhuttavasta kohteesta. Ymmärtämisen kohde johdattaa osallistujat ymmärtämään

toinen toisiaan (Valleala 2006: 28). Yhteisestä ymmärryksestä voidaan käyttää myös termiä jaettu ymmärrys (ks. Strandman 2009).

Wright ym. (2000: 808) kuvaavat merkitysten jakoa luonteeltaan yksilöiden väliseksi ja dialogiseksi. He (emt. s. 810) ovat jäsentäneet merkityksentämistä tapahtuvan viidellä eri tavoin: 1) jokaisella jäsenellä on tasavertainen oikeus osallistua keskusteluun, 2) jokainen osallistuja saa tehdä vapaasti ehdotuksia, 3) jokainen osallistuja on oikeutettu kyseenalaistamaan minkä tahansa ehdotuksen uskottavuuden ja perusteltavuuden, 4) jokaisella on oikeus kertoa tarpeistaan, asenteistaan ja toiveistaan, 5) ketään ei saa rajoittaa käyttämästä oikeuttaan puhua ja kyseenalaistaa eikä myöskään pakottaa ottaa osaa vuorovaikutukseen.

Merkitysten jakamisen ja sen seurauksena syntyvän yhteisen ymmärryksen rakentuminen voidaan havaita vuoronvaihdossa, kun edellisestä vuorosta muodostettu ymmärrys vahvistetaan seuraavassa ja näin yhteinen sovitus todellisuudesta konstruoituu puheen kautta (Clifton 2012: 151). Tehden lisäyksiä osallistujat rakentavat olemistaan ryhmänä ja he yhteistyössä johtavat merkityksiä (Clifton 2012: 161).

Merkityksentäminen voidaan nähdä prosessina, jossa johtoryhmän jäsenet saavuttavat jaetun ymmärryksen ja sen myötä alkuasetelmassa olleet erilaiset kognitiot muovautuvat lähemmäs toisiaan. Kun johtoryhmässä jäsenillä on hyvin erilaiset kognitiot, merkitysten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen voi olla haastavaa. Puolestaan johtoryhmässä, jossa jäsenillä on kollektiiviset kognitiot, merkityksentäminen voi olla helppoa, jopa itsestään selvää. Myös ongelmanratkaisua parantaa se, jos informaatiosta tehdyt tulkinnat ovat ryhmän jäsenillä samanlaisia (Turner & Makhija 2012: 674). Myös johtoryhmän jäsenten taustalla tai erikoistumisalalla on vaikutusta. Johtajat, joilla on erilaiset erityisalut, yleensä kehittävät erilaisia arvoja ja asenteita, jotka vaikuttavat heidän tulkintaansa ympäristöstään, tietyyntyyppisten strategioiden suosimisesta sekä kyvykkyydestä saada aikaan innovatiivisia ratkaisuita ongelmiin. Esimerkiksi johtoryhmät, joissa dominoivat markkinointijohtajat, luovat erilaisia strategioita kuin ryhmät, joissa dominoivat talous- tai tuotantojohtajat. (Yukl 2006: 366.) Erilaisuudesta ei kuitenkaan välttämättä ole hyötyä, mikäli ryhmä ei kykene prosessoimaan tietoa ja tekemään päätöksiä tietoa tehokkaasti hyödyntäen. Kovin erisuuntaiset intressit ja tieto myös hankaloittaa keskinäisen ymmärtämyksen saavuttamisessa. (Yukl 2006: 367.)

Wright ym. (2000: 819) ovat kritisoineet Weickin ajattelua siitä, että siinä nähdään merkityksentäminen suljettuna prosessina eikä huomioida tarpeeksi sitä, että merkityksentämistä ei niinkään tehdä toisten kanssa kuin heitä varten. Wright & Manning (2004: 641) esittävät, että jos vuorovaikutukselle ja dialogille ei aseteta

rajoituksia ja niiden esteet poistetaan, niin on mahdollista päästä kekseliääseen merkityksentämiseen (engl. resourceful sensemaking). Kekseliäs merkityksentäminen on kykyä kunnioittaa toisten näkemyksiä ja käyttää syntyvää ymmärrystä hyväksymään se, että vuorovaikutuksen katsantokanta laajenee (Wright ym. 2000: 808).

Tässä tutkimuksessa yhteisellä ymmärryksellä tarkoitetaan dialogissa syntyvää kokemusta jaetuista merkityksistä. Johtoryhmän jäsenet tuntevat tällöin toistensa näkökulmat ja niiden perustelut ja antavat niiden vaikuttaa omiin käsityksiinsä. Yhteinen ymmärrys nähdään edellytyksenä sille, että johtoryhmä kykenee tekemään päätöksiä ja implementoimaan ne päätetyllä tavalla.

### 3.3.3 *Uusi tieto*

Käsite uusi tieto on luonteeltaan abstrakti ja Rapanen (2006: 16) on havainnut, että selkeitä määritelmiä käsitteelle ei ole helppoa löytää. Uuden tiedon merkityksestä kuitenkin esimerkiksi yritysten kilpailukyvyille puhutaan paljon. Tässä tutkimuksessa uutta tietoa lähestytään organisaatiokontekstin näkökulmasta. Uutta tietoa edeltää olemassa oleva tieto, joka on jo organisaatiolla itsellään tai helposti saatavilla. Uusi tieto luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kohdatessa (ks. Nonaka & Takeuchi 1995: 70). Uutta tietoa ei pidä sekoittaa informaatioon. Uusi tieto nähdään tässä tutkimuksessa konstruoitavan sosiaalisesti – se luodaan dialogissa. Uuden tiedon syntymistä edeltää merkitysten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen konstruointi (ks. Mazutis & Slawinski 2008: 441). Toisaalta myös luotu uusi tieto vaatii johtoryhmän yhteistä ymmärrystä.

Sydänmaalakka (2000) on kuvannut tietoa yrityskontekstissa siten, että se syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta, on lähellä toimintaa ja sitä voidaan arvioida päätösten sekä toiminnan tulosten perusteella. Uudessa tiedossa korostuu sen konteksti, hyödynnettävyys ja sijoittuminen erilaisiin konkreettisiin toimintoihin organisaatiossa (Kohonen 2012a: 41). Toisaalta tieto voi myös olla uutta, mutta jos se ei saa organisaation tavoitteita hyödyttävää merkitystä, on se yhdentekevää (ks. Ruohotie & Honka 1997).

Uuden tiedon ei tarvitse välttämättä olla laajassa mittakaavassa radikaalisti uutta tai innovatiivista, mutta se sisältää organisaatiolle jotain sellaista niin arvokasta, että vuoksi se hyödynnetään välittömästi käytännön toiminnoissa tai sitten se voi jäädä aluksi uinumaan ja tulla käyttöön otetuksi vasta myöhemmin (Rapanen 2006: 16). Tämä ei kuitenkaan vähennä uuden tiedon arvoa. Usein uusi tieto vaatii prosessoinnin yhteiseksi ymmärrykseksi ennen kuin se voidaan hyödyntää.

Yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luomisen prosessi on siten jatkuva, toinen toistaan seuraava prosessi.

### *Johdon kognitiot ja uusi tieto*

Johtoryhmän jäsenten erilaisten kognitiivisten resurssien yhdistäminen mahdollistaa sellaisten tiedollisten tuotosten syntymisen, jotka yksilön tuotoksena eivät olisi mahdollisia (ks. Salovaara 2004). Monissa aiemmissa tutkimuksissa onkin käsitelty johtoryhmän kokoonpanon vaikutusta siihen, kuinka se kykenee luomaan uutta tietoa. Esimerkiksi seuraavia piirteitä on korostettu: jäsenten heterogeenisuus esimerkiksi iän, työtaustan, tehtävän tai koulutuksen suhteen.

Vuorovaikutuksen määrää ja laatua on myös tutkittu suhteessa ryhmän uuden tiedon tuottamiseen. Tässä on havaittu, että kommunikaation määrällä (mitä enemmän kommunikaatiota, sitä enemmän innovaatioita) ei ole havaittu olevan merkitystä (Smith 1991: 159). Positiivista korrelaatiota on kuitenkin hiukan havaittu olevan kommunikaation määrän ja kehitettyjen uusien tuotteiden välillä.

Positiivista korrelaatiota havaittiin myös informaalin kommunikaation ja yrityksen onnistuneen erilaistumisstrategian luomisen välillä (Smith 1991: 164). Tämä selittyy sillä, että informaali kommunikaatio kannustaa keräämään ja tuottamaan toimintaympäristöstä erilaista tietoa, kun taas formaali kommunikaatio edistää strategioita, jotka tähtäävät kustannusten onnistuneeseen kontrollointiin.

Informaalissa kommunikaatiossa ryhmän eritaustaisten jäsenten välillä on havaittu, että erilaiset mielipiteet ja näkökulmat tulevat esiin ja tämä edistää uuden tiedon syntymistä – toisaalta se voi myös johtaa konflikteihin (Boerner ym. 2012: 257). Vaikka johtoryhmän kokoonpanossa korostetaan erilaisuuden positiivista merkitystä, on olemassa myös tutkimuksia, jotka osoittavat, että mitä heterogeenisempi ryhmä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se ajautuu konfliktitilanteisiin ja kokee tyytymättömyyttä (ks. Pelled 1996, Mooney ym. 2007, Curşeu ym. 2008). Sengen (1994: 249) kokemusten mukaan luotettavin todiste sille, että tiimi oppii, on kuitenkin ajatusten näkyvä konflikti. Parhaissa tiimeissä konfliktit ovat tuottavia. Vaikka jäsenillä olisi yhteinen visio, voi heillä olla monia erilaisia ajatuksia siitä, miten visioon päästään. Tämän vuoksi ristiriitaisten ajatusten vapaa virta on oleellista luovalle ajattelulle ja uusien ratkaisujen löytämiselle.

Boerner ym. (2012) tutkivat formaalin ja informaalin vuorovaikutuksen merkitystä tiimeissä, joiden tehtävänä oli kehittää yrityksiin uusia tuotteita ja palveluja. Siinä missä he (emt. s. 262) näkevät, että nämä tiimit ovat innovoinnin paineen alla, voidaan nähdä, että yhtä lailla johtoryhmät organisaatioissa ovat samanlai-

sessä tilanteessa. Boerner ym. (2012: 262) havaitsivat, että tiimin kokoukset ja niissä tapahtuva formaali vuorovaikutus edistävät tiedon integroimista, mutta vaarantavat uuden tiedon tuottamista. Sen sijaan epämuodollinen puhe tiimin eritaustaisten jäsenten kesken edistää uuden tiedon tuottamista. Jotta tiimi menestyy parhaiten, tarvitaan sekä tiedon integroimista että uuden tiedon tuottamista, toisin sanoen sekä formaaleja kokouksia että informaalia vuorovaikutusta.

### 3.3.4 *Avainhetket dialogin käynnistäjinä*

Dialogin syntymekanismien tunnistaminen on keskeistä dialogin analysoinnissa; ilman sitä ei voida tutkia sitä mitä dialogissa tapahtuu. Keskeistä onkin tunnistaa ne tilanteet, jolloin dialogit syntyvät ja jolloin ne rikastuvat. Näitä tilanteita kutsutaan avainhetkiksi. Ymmärtämällä dialogin syntymekanismia voidaan johtoryhmiin tietoisesti luoda edellytyksiä ja tilanteita, jotka houkuttelevat jäsenet osallistumaan vuorovaikutukseen.

Dialogissa lähtökohtaisesti puheenvuorot ovat suhteessa toisiinsa; vuorovaikutus on vastavuoroista. Lisäksi dialogi synnyttää jaettua tai uutta ymmärrystä ja tietoa. Puhuttaessa johtoryhmän dialogista, siinä ei välttämättä synny mitään tarkkaa tulosta, kuten vaikkapa päätös tai sopimus. Uusi tieto voi olla myös abstraktimpaa tietoa, jota johtoryhmässä ei aiemmin ollut, mutta joka aikaansaatiin dialogilla.

Kuinka dialogin käynnistymisen voi sitten tunnistaa? Luvussa 3.2.3 kuvattiin vuorovaikutuksen episodimaista rakennetta. Haarakangas (1997: 51) on tuonut esille, että episodi (puheen teema) käynnistää dialogin ja vie sitä eteenpäin. Dialogisessa keskustelussa puheenaihetta pyritään ylläpitämään ja tuomaan sen käsittelyyn omia näkökulmia, jotka kytkeytyvät edeltävän puhujan puheenvuoroihin. Haarakangas (1997: 51) näkee juuri episodien vaihtelut dialogin analyysissä mielenkiintoisina.

Tässä tutkimuksessa nähdään niin, että episodin käynnistymisellä ei välttämättä ole yhteyttä dialogin käynnistymiseen. Dialogi voi käynnistyä silloin, kun uusi episodi alkaa tai sitten se voi käynnistyä kesken episodin. Ajatus nojaa Isaacsin (1993: 24) huomioon siitä, että keskustelun (tässä episodi) aikana johtoryhmä voi navigoida monien ryhmäpuheen muotojen läpi, joista jokainen vaikuttaa ryhmän tulosten laatuun. Valitettavasti kuitenkin suurin osa organisaation keskusteluista, erityisesti jos kyseessä on rankka, monimutkainen tai haasteellinen asia, vajoaa debattiin.

Shotter (2011: 9–10) näkee vuorovaikutukseen osallistuvien kriittisyyden keskeisenä dialogin käynnistymisessä. Hän liittää vastavuoroisuuden ja kriittisyyden toisiinsa siten, että kriittisyys pakottaa vastavuoroisuuteen. Keskustelun kulussa juuri toisen osapuolen edellisiin puheenvuoroihin nähden vastakkaiset puheenvuorot luovat usein silmiinpistävän tai huomiota herättävän hetken (Shotter 1994). Suoninen (1997: 146) on Shotteriin viitaten kuvannut tällaisia hetkiä: ”...Keskustelun kulun kannalta kaikkein olennaisimpia saattavat olla sellaiset pienet, avoimet, sosiaalisella sensitiivisyydellä ladatut hetket, joissa keskustelijoiden vastaukset toistensa positiokutsuihin ovat ”veitsen terällä” ja saattavat kääntyä suuntaan tai toiseen.” Fisher (1998, Shotter 2011: 13 mukaan) kuvaa ilmiötä sanomalla, että kyseisessä hetkessä jokin ”iskee” meihin. Hetki on määriteltävissä oleva, erityislaatuinen, joka voidaan havaita, muistaa ja kuvailla, se on erillinen ajallinen tapahtuma, selkeä, itsenäinen, erilainen kuin mitä oli hetki sitten ja mitä hetken päästä. Shotter (1999) käyttää tästä hetkestä sanaa ”crucial moment”. Hänen mukaansa sen puheenvuoron merkitystä, joka saa aikaan tällaisen hetken, ei voi ylikorostaa. Se tulee tietystä menneisyydestä ja vie mukanaan tietynlaiseen tulevaisuuteen.

Isaacs (2001: 257) käyttää sanaa kriisi, jolla hän viittaa hetkeen, joka on portti syvempään hiljaisuuteen ja kuuntelemiseen. Kriisi on käännekohta, joka erottaa aikaisemmat tapahtumat tulevista. Kriisi voi puhjeta siitä, kun joku dialogiin osallistuva sanoo jotain sellaista, mitä ei saisi sanoa (Isaacs 2001: 258). Isaacs (2001: 259–277) on nimennyt kriisit tyhjiys-, odottamis- ja palaamiskriiseiksi. Isaacsin dialogin evoluutioteoriassa kriisien kautta dialogi etenee keskustelukentästä<sup>25</sup> toiseen.

Wright & Manning (2004: 628–629) käyttävät omassa tutkimuksessaan käsitettä ”critical event<sup>26</sup>”. Critical event on tekniikka, jota sovelletaan yksilöiden välisiin tapahtumiin, jotka edellyttävät dialogia, vakavaa tutkiskelua tai kognitiivista jäsentelyä (Wright & Manning 2004: 629). Nämä kriittiset hetket ovat ratkaisevia hetkiä tai käännekohtia ryhmän merkityksentämistoiminnoissa, jotka tutkija havaitsee (Wright ym. 2000: 810). Myös Rovio-Johansson (2007: 9) on tunnistanut tutkimuksessaan kyseisen ilmiön. Vaikka kriittiset hetket eivät olekaan hänellä

---

<sup>25</sup> Ks. luku 3.2.5.

<sup>26</sup> Käsitettä ”critical event” ei pidä sekoittaa Flanaganin (1954) kehittämään ”Critical incident” -tekniikkaan. Critical incident -tekniikka on haastattelumenetelmä, jossa haastateltavat kertovat jossakin tilanteessa heille itselleen merkityksellisestä tapahtumasta tai käänteestä. Tekniikan pyrkimyksenä on paljastaa toistuvia käyttäytymismalleja tietyissä tilanteissa (Wright & Manning 2004: 629).

tutkimuksen kohteena, niin kenttämuistiinpanoja tehdessään hän kirjaa ylös, jos jotain erityistä tai epätavallista tapahtuu havainnoidussa johtoryhmän kokouksessa.

Hujala (2008) on myös viitannut näihin käännekohtiin kutsumalla niitä avainhetkiksi. Hujala (2008: 88) tunnisti omassa tutkimuksessaan avainhetkiä vuorovaikutustilanteissa, jotka liittyivät joko kriittisen kommentin esittämiseen tai joissa muuten mahdollistui puhujan tai aiheen vaihtuminen. Olennaista Hujalan (2008: 108–109) mukaan avainhetkissä on se, mitä niiden jälkeen tapahtuu. Jos yksittäinen vuorovaikutukseen osallistuja miettii mielessään, uskaltaako hän kyseenalaistaa, ottaa kantaa tai kysyä, hänellä on jo puheenvuoroa suunnitellessaan mielessään arvio siitä, millaisen vastauksen hänen puheenvuoronsa saa muilta. Suoran kyseenalaistamisen voidaan tulkita edellyttävän varmuutta siitä, että tilanne ei johda kasvojen menettämiseen – tai sitten erityistä rohkeutta altistaa itsensä jopa kasvojen menettämislle. Juuri tällaisissa kriittisissä, kyseenalaistavissa tai pohtivissa puheenvuoroissa testataan Hujalan (2008: 109) mukaan se, onko ilmapiiri oikeasti avoin ja luottamuksellinen. Shotter korostaa avainhetkiä keskeisinä jaetun ymmärryksen muodostumisen kannalta (Hujala 2008: 85).

Harisalo & Aarrevaara (2007b: 178) ovat huomauttaneet, että tapa, jolla puhujat esittävät asiansa, kannustaa muita joko jatkamaan keskustelua tai lopettamaan sen hyödyttömänä. Esimerkkeinä he käyttävät huumoria, ironiaa, ivaa, uhkauksia, ja kritiikkiä. He syventävät eri tapojen merkitystä toteamalla, että mikäli asia esitetään asiallisesti ja rakentavasti, on todennäköistä että osallistujat haluavat kuunnella ja ymmärtää toisiaan haluamatta tarpeettomasti vaikeuttaa päätöksentekoa. Jos tapa on negatiivinen, niin osallistujat kohdistavat huomionsa asian sijasta toisiinsa. (Harisalo & Aarrevaara 2007b: 178.)

Tässä tutkimuksessa avainhetkellä viitataan mihin tahansa puheessa tapahtuvaa tilanteeseen, tekoon tai tapahtumaan, joka muuttaa johtoryhmän vuorovaikutuksen luonteen. Avainhetki joko käynnistää dialogin tai tarjoaa edellytyksiä dialogin jatkumiselle, laajenemiselle ja syvenemiselle – tai sitten lopettaa sen. Avainhetki voi olla jotain edellä kuvatuista esimerkeistä tai sitten se voi olla jotain muuta. Avainhetket ovat merkityksellisiä dialogille, koska niillä luodaan edellytyksiä ja tilanteita, joilla houkutellaan joko tietoisesti tai tiedostamatta johtoryhmän jäsenet vuorovaikutukseen. Keskeistä avainhetkien tunnistamisessa on dialogin dynamiikan tutkiminen (ks. luku 3.2.2); kuinka jäsenet rakentavat dialogia suhteessa edeltäviin ja tuleviin puheenvuoroihin ja kuinka puheenvuorojen merkitykset kytkeytyvät toisiinsa (ks. Haarakangas 1997: 50).

### 3.4 Yhteenveto: uusi avaus tieteellisessä keskustelussa

Edellä olevissa luvuissa on tarkasteltu tämän tutkimuksen aihepiiriä sivuavaa aiempaa tieteellistä keskustelua sekä sitä mitä dialogilla johtoryhmätyöskentelyssä ymmärretään tässä tutkimuksessa luotujen dialogin toiminnan ja dialogin sisällön käsitteiden kautta.

Dialogista organisaatiokontekstissa kiinnostuttiin 1990-luvulla ja dialogi yhdistettiin pitkään vain organisaation oppimiseen ja kehittämiseen. Myöhemmin, 2000-luvulle tultaessa, dialogista alettiin kiinnostua siitä näkökulmasta, kuinka organisaatioissa rakennetaan dialogin avulla sosiaalista todellisuutta niin puheen kuin tekstienkin kautta. Myös johtoryhmien tutkimus on varsin nuori tutkimusilmiö; valtaosa tutkimuksista on tehty 2000-luvulla. Tehdyt johtoryhmätutkimukset liikkuvat melko kapealla alueella ja varsinkin johtoryhmän kokoonpanoon ja jäsenten diversiteettiin liittyviä tutkimuksia löytyy paljon. Uudemman johtamisparadigman piirissä tehdyssä johtoryhmätutkimuksessa kiinnostus on sosiaalisesti konstruoiduissa päivittäisissä tilanteissa. Kaikkia näitä tutkimuksia yhdistää se, että kulloinkin tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu suhteessa organisaation tuottavuuteen. Vaikka kokoustyöskentely herättää organisaatioiden arjessa monenlaisia tunteuksia (joskus on kuullut sanottavan sarkastisesti ”turha, turhempi, kokous”), kokoukset eivät ole kuitenkaan herättäneet tutkijoiden kiinnostusta siinä määrin, kuin voisi olettaa. Ei voida siis puhua mistään erityisestä kokoustutkimuksen genrestä, vaan kokous on tyypillisesti tutkimuksellinen konteksti, jossa tutkitaan jotain tiettyä ilmiötä.

Aiemmassa tutkimuksessa käytetyistä aineistoista sekä niiden hankinta- ja analysointimenetelmistä voidaan tehdä joitain huomioita. Dialogin tutkimuksessa yleinen suuntaus on ollut tarkastella ilmiötä yksilön näkökulmasta. Dialogia on tutkittu ryhmässä tapahtuvana ilmiönä erittäin vähän esimerkiksi puheviestinnän alalla, joka kuitenkin keskittyy erilaisten vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen. Poole (1998: 94) onkin hämmästynyt siitä, että edelleen ryhmässä tapahtuvan viestinnän tutkimisessa on hyvin vähän tutkimusta ja aktiivisia tutkijoita, vaikka ryhmäviestintä voisi olla puheviestinnän tutkimuksessa kaikista keskeisin tutkimusyksikkö. Kun dialogia on tutkittu ryhmässä, niin tällöin on korostunut nimenomaan tutkimusta varten kootut, niin sanotut ad hoc -ryhmät. Luonnollisten ryhmien tutkiminen on ollut harvinaisempaa, mikä näkyy myös johtoryhmätutkimuksessa, missä itse asiassa läheskään aina ei tutkita organisaatioiden autenttisia, oikeita, johtoryhmiä, vaan tutkijoiden rakentamia näennäisjohtoryhmiä.

Dialogia on tutkittu tyypillisesti havainnoimalla, haastattelemalla ja kyselyillä. Analyysimenetelmissä painottuvat kuitenkin kvantitatiiviset menetelmät. Puhtaas-



ti organisaatiotutkimuksen piirissä tehdyssä dialogitutkimuksessa tavallisempia näyttäisivät olevan kvalitatiiviset menetelmät ja erityisesti keskusteluanalyysi. Johtoryhmätutkimuksessa tyypillinen piirre on se, että osallistuvaan havainnointiin perustuvia tutkimuksia ei juuri ole aineiston vaikeapääsyyden vuoksi. Harvat johtoryhmien vuorovaikutusta käsittelevät tutkimukset perustuvat empiiriseltä aineistoltaan pääasiassa survey-kyselyihin. Johtoryhmätutkimusten tulokset on tyypillisesti analysoitu kvantitatiivisin menetelmin ja raportoitu numeerisesti. Suomalaisista viimeaikaisista johtoryhmiä koskevista tutkimuksista mittavin lie-nee edelleen Vatasen & Åhmanin (2007) tekemä tutkimus, jossa oli aineistona käytetty 440 johtoryhmän jäsentä yli 160 johtoryhmästä ja jossa aineisto kerättiin kyselyllä ja analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Kokouksia koskevissa tutkimuksissa näkyy sama piirre kuin johtoryhmätutkimuksissa: osallistuvan havainnoinnin menetelmiä on käytetty harvoin. Leach ym. (2009: 75) ovat esittäneet, että kokousten tutkimisessa olisi jatkossa tärkeää, että niistä havainnoitaisiin työskentelyn dynamiikkaa, asialistan loppuun käsittelyä sekä saavutettuja tavoitteita. Informaatiota tulisi kerätä todellisissa kokoustilanteissa ja havainnoida osallistujien keskinäisiä suhteita.

Käsillä oleva tutkimus yhdistää dialogin, johtoryhmän ja kokouksen tutkimisen asetelmalla (tutkittava ilmiö, konteksti, lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät), jolla aiempaa tutkimusta ei ole tehty (taulukko 2). Tässä tutkimuksessa johtoryhmän dialogia tarkastellaan toiminnan ja sisällön näkökulmista. Dialogin toiminnan eri ulottuvuuksia tarkastelemalla on mahdollista mallintaa johtoryhmätyöskentelyä dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi tai monologiseksi. Syvempi ymmärrys johtoryhmän dialogista edellyttää kuitenkin sen sisällön tarkastelua. Nyt huomio kiinnitetään siihen, mistä dialogi saa alkunsa ja millä tavoin dialogia ruokitaan silloin, kun tuloksena on yhteinen ymmärrys johtoryhmässä tai uuden tiedon syntyminen.

**Taulukko 2.** Tutkimusasetelmat aiemmissä tutkimuksissa ja tässä tutkimuksessa.

	Tyypillinen tutkimusasetelma aiemmassa tutkimuksessa	Tutkimusasetelma tässä tutkimuksessa
DIALOGI	<p>Tutkimuksen kohde: yksilö tai ad hoc -ryhmä</p> <p>Tutkimuksen kiinnostus: organisaation oppiminen, kehittäminen ja sosiaalisen todellisuuden rakentaminen</p> <p>Aineiston hankinta: havainnointi ja äänitys / videointi</p> <p>Aineiston analyysi: kvantitatiiviset menetelmät</p>	<p>Tutkimuksen kohde: luonnollinen ryhmä</p> <p>Tutkimuksen kiinnostus: dialogin syntyminen johtoryhmässä. Dialogin syntymistä tarkastellaan toimintana ja sisällönä.</p> <p>Aineiston hankinta: havainnointi ja äänitys</p> <p>Aineiston analyysi: kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät</p>
JOHTORYHMÄ	<p>Tutkimuksen kohde: autenttinen tai tutkijan konstruoima</p> <p>Tutkimuksen kiinnostus: yksilöiden piirteet ja niiden vaikutus organisaation tuottavuuteen</p> <p>Aineiston hankinta: lomakekyselyt ja haastattelut</p> <p>Aineiston analyysi: kvantitatiiviset menetelmät</p>	<p>Tutkimuksen kohde: autenttinen johtoryhmä</p> <p>Tutkimuksen kiinnostus: johtoryhmän kyky dialogin avulla luoda yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa</p> <p>Aineiston hankinta: havainnointi ja äänitys</p> <p>Aineiston analyysi: kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät</p>
KOKOUS	<p>Tutkimuksen kiinnostus: vuorovaikutuksen laatu, tehokkuus, tiedon johtaminen, yhteisen ymmärryksen syntyminen</p> <p>Aineiston hankinta: lomakekyselyt ja haastattelut</p> <p>Aineiston analyysi: kvantitatiiviset menetelmät</p>	<p>Tutkimuksen kiinnostus: avainhetket niissä kokouksissa tapahtuvissa dialogeissa, joissa syntyy yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa</p> <p>Aineiston hankinta: havainnointi ja äänitys</p> <p>Aineiston analyysi: kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät</p>

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTO

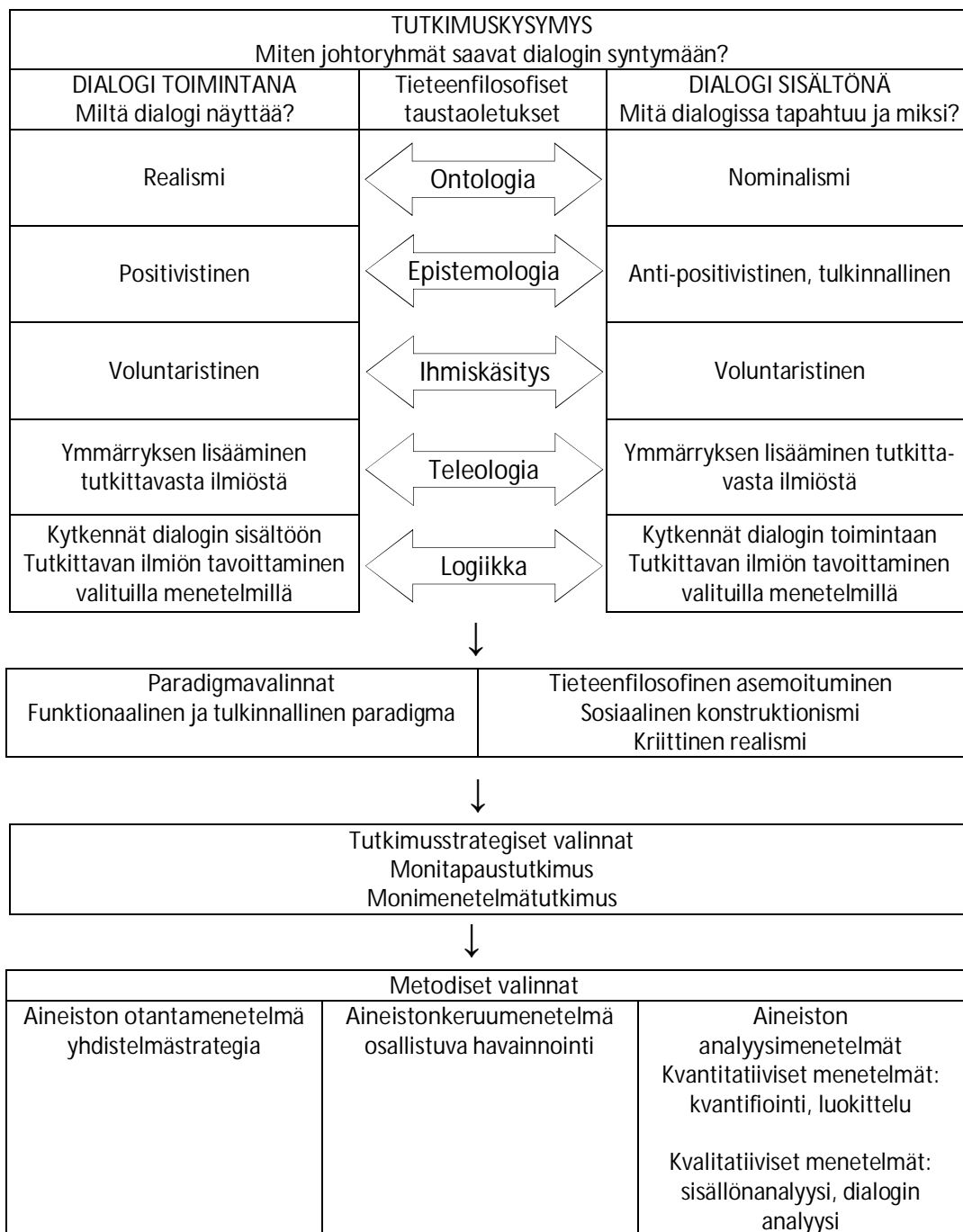
Tamminen (1993: 51–52) määrittelee metodologian sääntöjen ohjaamaksi menettelytavaksi, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään totuutta, tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Seuraavissa luvuissa kootaan tämän tutkimuksen metodologinen kokonaisuus kaksivaiheisesti. Ensinnäkin esitellään tutkimuksen taustaoletusten ja tieteenfilosofisten suuntausten pohjalta määrittävät tutkimusstrategiat. Toiseksi perustellaan tutkimusstrategiat ja tutkimuskysymys, jotka määrittävät empiirisen tutkimusaineiston hankkimis- ja analyysimenetelmät, metodit (ks. Takala & Lämsä 2001: 374). Kuviossa 14 on esitetty tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset tutkimuksen eri tasoilla ja seuraavissa alaluvuissa paneudutaan niihin tarkemmin.

### 4.1 Tutkimuksen metodologiset lähestymistavat

#### 4.1.1 *Tieteenfilosofiset taustaoletukset*

Tieteenfilosofiset sitoumukset ja lähtökohdat rajaavat tutkittavan ilmiön olemusta, siitä saatavan tiedon luonnetta ja keinoja tietoon kiinni pääsemiseen eli tutkimuksen ontologisia, epistemologisia ja metodologisia lähtökohtia. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymystä avataan kahdella erilaisella, mutta toisiaan täydentävällä näkökulmalla. Toisaalta kiinnostus on dialogin rakenteessa, toisaalta dialogissa rakennettavassa ymmärryksessä ja tiedossa. Tästä johtuen tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ovat perustellusti kaksijakoisia samoin kuin siitä seuraava tutkimusotteiden valinta.

Ontologiassa on kyse todellisuutta koskevista olettamuksista, kuten miten todellisuus rakentuu, millaiseksi todellisuus kuvitellaan ja millainen ihmiskuva on (Hirsjärvi ym. 2008: 125–126, Guba & Lincoln 1994: 107–108, Raatikainen 2004: 11). Tässä tutkimuksessa ontologinen perusolettamus tutkittavasta ilmiöstä on sekä nominalistinen että realistinen. Dialogi toimintana nähdään realismin silmälasien läpi: johtoryhmässä rakentuva vuorovaikutus tapahtuu tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta riippumatta. Puheenvuoroja otetaan tietty määrä, ne kestävät tietyn aikaa ja eri henkilöiden osallistumisaktiivisuus on erilaista. Toisaalta dialogi sisältönä nähdään nominalistisesta näkökulmasta, jossa todellisuuden nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa – se konstruoituu sosiaalisesti.



**Kuvio 14.** Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset tutkimuksen eri tasoilla ja niistä kumpuavat tutkimukselliset valinnat (lähde soveltaen: Burrell & Morgan 2009: 3).

Koska tämän tutkimuksen kohteena on inhimillinen toiminta, ihmiskäsitys on tärkeällä sijalla. Ihmiskäsitys kertoo ihmisen ja yhteiskunnan suhteesta: deterministisessä ihmiskäsityksessä ihminen toimintoinen nähdään ympäristönsä tuotteena ja voluntaristisessa ihmiskäsityksessä ihmisellä on vapaa tahto ja hän voi hallita ympäristöään ja omaa elämäänsä (Kohonen 2012b: 24). Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys muodostuu determinismin ja voluntarismin välimaastoon. Ihmisen minuuden nähdään muodostuvan jatkuvana sosiaalisena prosessina. Samanlaisesti kuitenkin ihmisellä on henkilökohtaisen valinnan mahdollisuus. Burria (2003: 158) lainaten: ”Se, mitä olemme ja mitä teemme, on yhtä suuressa määrin omissa kuin muidenkin käsissä”.

Kun tutkitaan dialogin sisältöä, tietoa koskeva oletus kumpuaa myös nominalistisesta ajattelusta: se, mitä pidetään tietona, syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tieto muodostuu tietyssä historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa, eikä ole mahdollista arvottaa tai määritellä yhtä totuutta absoluuttisemmaksi totuudeksi kuin toista. Tieto ja todellisuus ovat nähtävä myös subjektiivisina näyttäytyen erilaisena jokaiselle katsojalle. Tämä tutkimus antaa siten yhden kuvan tutkittavasta ilmiöstä yhdessä hetkessä – toinen tutkija ja toinen hetki voivat antaa toisenlaisen kuvan. Koska tieto syntyy merkitysten ja tulkintojen avulla, tutkimuksen avulla ei ole mahdollista paljastaa maailmaa sellaisena kuin se on.

Tutkimuskontekstissa, johtoryhmässä, tutkitaan tiedon muodostumista sosiaalisena prosessina. Tässä prosessissa tieto ei ole yksilössä, vaan syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kielen ja puheen välityksellä. Tästä päästään tutkimuksen epistemologisiin oletuksiin, eli kysymykseen siitä miten tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada tietoa (Guba & Lincoln 1994: 107–108).

Käsillä olevan tutkimuksen epistemologia perustuu ontologisten lähtökohtiensa mukaisesti sekä positivistiseen että anti-positivistiseen näkökulmaan. Kun dialogia tarkastellaan toimintana, tiedon nähdään olevan positivismin mukaisesti objektiivista, havaittavaa ja mitattavaa. Myersin (2009: 37) mukaan positivistinen on dominoiva lähestymistapa liiketaloustieteissä. Anti-positivistista näkökulmaa voidaan luonnehtia myös tulkinnalliseksi näkökulmaksi. Tulkinnallinen näkökulma on liiketaloustieteissä harvinaisempaa, mutta on kuitenkin yleistynyt 20 vuoden aikana (Myers 2009: 38). Kun tässä tutkimuksessa tarkastellaan dialogia sisältöä, tutkittava tieto on subjektiivista ja perustuu sosiaalisiin rakenteisiin, kuten kieleen, tietoisuuteen ja jaettuihin merkityksiin (Myers 2009: 38). Empiirisen tutkimuksen lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan parhaiten luotettavaa tietoa johtoryhmän dialogista saa tutkimalla autenttista johtoryhmän vuorovaikutustilannetta.

Epistemologiassa keskeistä on myös suhde tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä (Hirsjärvi ym. 2008: 126). Tässä tutkimuksessa suhde korostuu erityisesti tutkittaessa dialogia sisältönä, jossa tutkija toimii tiedon tulkitsijana. On hyväksyttävä, että tutkijan mielipiteet, kokemukset sekä tunteet vaikuttavat siihen, miten tutkimuskohdetta tulkitaan.

Tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin liittyvät vielä teleologia ja logiikka. Teleologia esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta: mitä varten tutkimus tehdään ja miten tutkimus lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2008: 126). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksella on myös vahva käytännöllinen tarkoitus: nostaa esiin dialogin merkitys johtoryhmätyöskentelyssä ja näyttää keinoja, joilla johtoryhmissä työskentelevät voivat tietoisesti edistää dialogin syntymistä.

Hirsjärvi ym. (2008: 126) viittaavat tutkimuksen logiikalla tarkoitettavan toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita eli sitä, ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä. Tässä tutkimuksessa logiikka ymmärretään laajemmin. Yhtäältä logiikkaa ovat kytkennät dialogin toiminnan ja sisällön ulottuvuuksien välillä. Toisaalta logiikalla ymmärretään pikemminkin sitä, pystytäänkö käytettävillä menetelmillä tavoittamaan tutkittava ilmiö. Kvale (1989) on painottanut tutkimuksen uskottavuuden riippuvan nimenomaan tästä. Tutkimuksen uskottavuuteen paneudutaan tutkimuksen lopuksi luvussa 6.4.

Tutkimuksen logiikkaan tulisi liittää vielä se, kuinka tietoa rakennetaan tutkimuksessa. Kun puhutaan tiedon rakentumisesta *tässä tutkimuksessa*, niin mukaan tulee vahvasti hermeneuttinen ote. Hermeneuttinen tieteenfilosofia tunnustaa, että objektiiviseen tietoon ei voi päästä, vaan ymmärtäminen on aina toisin ymmärtämistä. Tutkija ymmärtää kohdettaan paremmin tai huonommin. (Hankamäki 2003: 164.) Hermeneuttiseen tutkimusprosessiin kuuluu se, että tutkijan kohdattessa kohteensa uudestaan hän on jo oppinut ymmärtämään sekä itseään että kohdettaan aiempaa paremmin. Ymmärrys syntyy vähitellen empiiristä aineistoa ja kirjallisuutta lukemalla, tulkitsemalla ja ymmärtämällä, aina uudelleen ja uudelleen. Lopulta tutkija kokoaa osatekijät yhteen ja näin syntyvä hermeneuttinen tulkintatapahtuma, hermeneuttinen kehä, lisää ymmärrystämme tutkittavasta ilmiöstä (Hankamäki 2003: 163).

Tieteenfilosofisten taustaoletusten pohjalta tutkimus asemoituu organisaatio- ja johtamistutkimuksen paradigmoihin. Paradigmalla viitataan niihin samoja ontologisia, epistemologisia ja metodologisia oletuksia jakavaan perususkomusten joukkoon, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa (Metsämuuronen 2000: 10, Collis & Hussey 2009: 55). Tieteenfilosofisten taustaoletusten pohjalta määräytyvät myös tutkimuksen tieteenfilosofiset suuntaukset, eli ne tieteelliset maailmankatsomuk-

set ja ajattelutavat, joihin tutkimus nojaa ja joihin tutkimusstrategiset valinnat perustuvat. Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksen paradigmoja, tieteenfilosofista suuntautumista sekä tutkimusstrategisia ja metodologisia valintoja.

#### 4.1.2 Paradigmavalinnat ja tieteenfilosofinen asemoituminen

Käsillä olevan tutkimuksen paradigmatilinnassa on hyödynnetty Burrelin & Morganin (2009: 22) nelikenttää, joka muodostuu neljästä paradigmasta: funktionaalinen, tulkinnallinen, radikaali humanistinen ja radikaali strukturalistinen. Paradigmat eroavat toisistaan objektiivinen-subjektiivinen sekä muutos-sääntely-ullottuvuuksilla. Tieteenfilosofisten taustaoletusten pohjalta tämä tutkimus asemoituu näistä kahteen paradigmaan: funktionaaliseen ja tulkinnalliseen paradigmaan.

*Dialogi toimintana* kiinnittyy funktionaaliseen paradigmaan. Funktionaalinen näkemys organisaatiotutkimuksessa keskittyy tuottamaan rationaalisia selityksiä sosiaalisista suhteista. Se on kiinnostunut yleisistä sosiologisista ilmiöistä realistisesta, positivistisesta, deterministisestä ja nomoteettisesta näkökulmasta. Se on usein ongelmalähtöisesti suuntautunut ja pyrkii tarjoamaan käytännönläheisiä ratkaisuja käytännöllisiin ongelmiin. Funktionaalisisessa paradigmissa sosiaalinen maailma on koostunut suhteellisen konkreettisista, empiiristä artefakteista sekä suhteista, jotka voidaan tunnistaa, tutkia ja mitata hyödyntäen muun muassa luonnontieteessä käytettyjä menetelmiä. (Burrel & Morgan 2009: 25–26.)

*Dialogi sisältönä* asemoituu tulkinnalliseen paradigmaan. Se on kiinnostunut yleisistä sosiologisista ilmiöistä nominalistisesta, anti-positivistisesta, voluntaristisesta ja idiografisesta näkökulmasta. Tämä paradigma korostaa näkemystä, jossa sosiaalinen maailma on järjestäytynyt yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen välityksellä. Tulkinnallinen paradigma pyrkii ymmärtämään sosiaalista maailmaa sellaisena kuin se on subjektiivisena kokemuksena. (Burrel & Morgan 2009: 28, 260.)

Johtoryhmissä ihmiset rakentavat todellisuuksia, jotka jäsentävät heidän maailmankuvaansa. Tätä todellisuuden rakentamista voidaan tieteenfilosofisesti tarkastella *konstruktivismin* ja *konstruktionismin* käsitteiden avulla. Konstruktivismilla tarkoitetaan sitä, että ihmiset luovat todellisuuden omissa mielissään tietämyksensä ja kokemuksensa perusteella. Tällöin todellisuus rakentuu jokaisella yksilöllä erilaiseksi. Konstruktionismilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Gergen 1999: 236–237.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa, josta seuraa, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa *sosiaalisen konstruktionismin* perinteeseen. Dialogia tarkastellaan tapana, jolla johtoryhmä rakentaa sosiaalista todellisuuttaan. Dialogin avulla johtoryhmä synnyttää yhteistä ymmärrystä ja rakentaa yhteisiä merkityksiä. Tämän tutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin viitekehystä ohjaa erityisesti Bergerin & Luckmannin (2009) ajattelu. Tätä ajattelua ei nähdä jyrkän sosiaalisen konstruktionismin edustajana, jossa koko tieteiden kuvaama maailma on tutkijoiden luoma sosiaalinen konstruktio (Raatikainen 2004: 60–61). Tutkimus voidaankin asemoida samalla toiseenkin tieteenfilosofiseen suuntaukseen, *kriittiseen realismiin*. Johtoryhmän dialogi toimintana nähdään olemassa olevana ja mitattavana todellisuutena sinällään ja sen mittaaminen ja kuvaaminen (kuinka paljon puhutaan, ketkä ovat äänessä, miten monia puheenvuoroja otetaan) havainnollistavat tutkittavaa ilmiötä. Siten sosiaalista konstruktionismia ja realismia ei nähdä tässä tutkimuksessa toistensa vastakohtina.

Realismissa tiede pyrkii kuvaamaan todellisuutta, mutta todellisuus ei realismin mukaan välttämättä rajoitu pelkästään ihmisaistein havaittavaan. Ajatus siitä, että tiede voi erehtyä, kumpuaa kriittisestä realismista. Kun tieteessä nykyisin puhutaan realismista, sillä tarkoitetaan nimenomaan kriittistä realismia. (Raatikainen 2004: 71–73). Realismissa tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä saamaan systemaattisen havainnoinnin, kontrolloitujen kokeiden ja hypoteesien testaamisen kautta totuudenkaltaisia kuvauksia mielestä riippumattomasta todellisuudesta (Niiniluoto 2003: 92). Tässä tutkimuksessa kriittinen realismi ymmärretään siten, että tutkija ei voi varmuudella kuvata todellisuutta sinänsä, vaan vain sen, kuinka se hänelle *ilmenee*, eli kuinka tutkijan aistit ottavat sen vastaan (ks. Tynjälä ym. 2005: 22). On kuitenkin nähtävä, että kriittinen realismi näyttäytyy tässä tutkimuksessa pienessä roolissa ja tutkimuskokonaisuus laajemmin nähdään sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto, tietäminen ja totuus löytyvät ihmisten välisistä suhteista heidän keskustellessa, neuvotellessa ja jakaessa ympäröivää todellisuutta keskenään (Slife & Williams 1995: 82). Hosking ja McNamee (2006) eivät pidä sosiaalista konstruktionismia teoriana, joka edellyttäisi tutkimuksenteossa tiettyjä tekniikoita tai metodeja. He näkevät sen pikemminkin yleisenä suuntauksena tai ajattelutapana, jotka jakavat samoja perusoletuksia ja jolla maailman konstruointiin osallistutaan dialogisesti ja monimuotoisesti. Burr (1995: 2–3) on luonnehtinut näitä perusoletuksia seuraavasti:



1. Itsestään selvänä pidettyyn tietoon tulee suhtautua kriittisesti, koska ne eivät vain yksinkertaisesti kerro maailmasta, vaan maailmamme on sosiaalisesti luotu. Siksi myös tällä hetkellä selviöltä näyttävät asiat voisivat olla toisin.
2. Käsitteemme ovat historiamme ja kulttuurimme tuotteita ja sen vuoksi suhteellisia. Omat käsitteemme eivät ole parempia tai lähempänä totuutta kuin muiden kulttuurien ja aikojen käsitteet.
3. Tietoa tuotetaan sosiaalisissa prosesseissa. Se mitä pidetään totena, syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa erityisesti kielen välityksellä.
4. Tieto ja sosiaalinen toiminta kulkevat käsi kädessä. Tietystä ilmiöstä voi olla monia erilaisia sosiaalisia konstruktioita ja jokainen niistä synnyttää erityyppistä toimintaa.

Koska organisaatiot rakentuvat vuorovaikutuksessa, niin myös tutkimuksen tulisi kohdistua vuorovaikutuksen ja sosiaalisten käytäntöjen prosesseihin. Monet teoreetikot ja organisaatiotutkijat (ks. esim. Berger & Luckmann 2009, Ford 2000) ovatkin esittäneet, että organisaatiot ja kaikki niissä oleva (tarkoitukset, identiteetit, kulttuuri, rakenteet, prosessit, järjestelmät, tavat, rutiinit jne.) muodostuvat ja saavat merkityksensä dialogin kautta. Organisaatiot ovat olemassa vain siinä määrin kuin niiden jäsenet luovat niitä keskustelujen avulla. Tämä ei tarkoita sitä, että organisaatiot eivät ole muuta kuin keskusteluja, mutta pikemminkin että keskustelu on periaatteellinen keino, jolla organisaation jäsenet luovat yhtenäisen sosiaalisen todellisuuden, joka antaa jäsenille raamit siihen, keitä he ovat. (Mumby & Clair 1997: 181, Grant ym. 2004: 3 mukaan.)

Yhteisen ”totuuden” saavuttamiseen tarvitaan kulttuurista kanssakäymistä. Tärkeää eivät ole kielen merkit, rakenne tai tyyli, vaan kielellisesti välitetty ja vuorovaikutuksellisesti tuotettu merkitys. (Willman 2001: 65.) Tieto on siten sosiaalisessa konstruktionismissa hyvin pragmaattinen käsite, ja asioiden arvo sekä pätevyys määrittävät sen perusteella, kuinka ne toimivat käytännössä. Organisaatioihin ja johtoryhmäkontekstiin siirrettynä syntyvää sosiaalista toimintaa määrittää se, millainen konstruktio organisaatiossa johtoryhmäyöskentelystä ja sen tavoitteista on olemassa. Kun johtoryhmä nähdään organisaatiossa keskeisenä johtamisen työkaluna, jossa on tärkeää jakaa yhteisiä merkityksiä ja luoda uutta ajattelua ja tehdä organisaation tulevaisuuden kannalta oikeita päätöksiä, niin tämä konstruktio voi helposti synnyttää toimintaa, joka edistää näiden asioiden toteutumista: dialogia tavoitellaan tietoisesti. Toisenlaiset konstruktiot johtoryhmäyöskentelystä puolestaan ovat omiaan synnyttämään toisenlaista toimintaa, eikä dialogille ole tällöin tilausta eikä sitä tavoitella tietoisesti.

Johtoryhmä rakentaa yhteistä todellisuutta kokouksessa vuorovaikutuksen avulla. Heritagen (1984: 290) mukaan kokous voidaan nähdä paikkana jossa organisaati-

ot ja instituutiot tehdään eläviksi; puhutaan olemassa oleviksi. Johtoryhmien kokousten keskiössä on yritykseen kohdistuva johtamistyö: suunnittelu, ongelmien ratkaisu, toimintaympäristön muutosten seuranta, resurssien ohjaus, tiedon välittäminen ja päätösten teko (Hulkkonen 2004: 11). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta kokoukset tarjoavat johtoryhmille mahdollisuuden johtamistyön merkityksentämiseksi (Nikko 2009: 21). Yhteinen todellisuus rakentuu siis vuorovaikutuksessa, jossa käsitellään johtamistyöhön liittyviä näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia. Kokoustilanteesta muodostuu sitä enemmän yhteisesti jaettu todellisuus, mitä paremmin ryhmä pystyy saavuttamaan vuorovaikutuksessaan dialogia.

#### *4.1.3 Tutkimusstrategiset valinnat ja -rajaukset*

Tämä tutkimus on empiirinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella (engl. case study) tarkoitetaan sellaista tutkimusstrategiaa, jolla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2008: 130). Liiketaloustieteessä tapaustutkimusta pidetään erityisen käyttökelpoisena silloin, kun tutkittavaa ilmiötä on hankalaa tutkia sen luonnollisen asetelman ulkopuolella (Ghuri & Grønhaug 2005: 114).

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa pyrkimyksenä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti (Syrjälä 1994: 11–12). Tapaustutkimukset eroavat kokeellisista tutkimuksista siinä, että niitä ei toteuteta kontrolloiduissa oloissa eikä niitä ole suunniteltu erityisesti vertailua varten. Survey-tutkimuksista ne eroavat siten, että ne on suunniteltu tutkimaan jotain tiettyä asiaa syvällisesti. (David & Sutton 2011: 165). Tulkitsevaa lähestymistapaa käyttävät tutkijat valitsevatkin usein rajoitetun määrän tapauksia verrattuna survey-tutkimuksiin (Hautala 2006: 152).

Tapaustutkimuksessa voi olla yksi tai useampia tapauksia (Collis & Hussey 2009: 82), jotka voivat olla esimerkiksi yksilöitä, perheitä, organisaatioita tai niiden yksiköitä, alueita, maita, tapahtumia tai vaikkapa vaalikausia tai koulujen lukukausia (David & Sutton 2011: 165, Patton 2002: 231). Yksinkertaisin tapaustutkimus keskittyy yhteen tapaukseen, mutta tällainen valinta tulisi perustella huolella, sillä se sallii vain rajatun määrän johtopäätöksiä. Toisaalta se antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syväluotaavaan ja intensiiviseen analysointiin. (Koskinen ym. 2005: 45, Cohen ym. 2007: 258.)

Tässä tutkimuksessa yksi tapaus muodostuu yhdestä tutkijan havainnoimasta ja äänittämästä johtoryhmän kokouksesta. Tavallinen kysymys, mikä tässäkin tutkimuksessa nousi esiin, oli pohdinta tapausten riittävästä määrästä (ks. Tuomi &

Sarajärvi 2002: 87). Koskinen ym. (2005: 46) kertovat liiketaloustieteessä olevan tyypillisintä yhden tai enintään kahden tapauksen tutkiminen. Kuitenkin tämän tutkimuksen tutkimusilmioistä ymmärryksen saaminen vain yhden johtoryhmän yhdestä kokouksesta tuntui riittämättömältä siitäkin huolimatta, että tarkoituksena ei ole saada aikaan tilastollisia yleistyksiä. Jo pelkästään reaktiivisuuden valossa vain yhden tapauksen aineisto olisi ongelmallinen. Tutkijan läsnäolo kuitenkin saattaa vaikuttaa ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä tutkimustilanteessa, mikä puolestaan vie tutkijan helposti tekemään vääriä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Koskinen ym. 2005: 52). Tapauksia nähtiin siis olevan tarpeellista olla useampia kuin yksi.

Tavoiteltavan aineiston laajuuden määrittelyyn haettiin verrokkeja aiemmista johtoryhmätutkimuksista. Finkelstein & Hambrick (1996: 344) ovat selvittäneet johtoryhmiä käsitteiden tutkimusten otoskokoa. Heidän metatutkimuksensa aineistossa oli johtoryhmätutkimuksia yhteensä 29 kappaletta, joissa pienin otos<sup>27</sup> oli kaksi johtoryhmää ja suurin 243 johtoryhmää. Tutkimukset eivät aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiltään perustuneet kuitenkaan osallistuvaan havainnointiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin, vaan olivat luonteeltaan kvantitatiivisia. Pääsy tämällytyypin empiirisen aineiston lähteille ylipäätään ei tässä tutkimusasetelmassa ollut itsestäänselvyys ja jo yhdenkin johtoryhmän saaminen tutkittavaksi olisi saavutus. Käytännössä vain yhden johtoryhmän valitseminen tutkimuskohteeksi olisi tarkoittanut kuitenkin sitä, että yhdestä johtoryhmästä tulisi saada useampia havaintokertoja aineiston luotettavuuden turvaamiseksi, mikä käytännössä olisi hankalaa: tutkimuksella ei saisi häiritä johtoryhmätyöskentelyä kohtuuttomasti. Lisäksi johtoryhmät käsittelevät usein asioita, jotka pitävät sisällään kolmatta osapuolta koskevia luottamuksellisia asioita, jotka kuuluvat liikesalaisuuden piiriin. Tämäkin seikka huomioiden saman johtoryhmän pitkäkestoinen havainnointi näyttäytyi haastavalta.

Tutkittavia johtoryhmiä oli siis saatava useita. Tutkimuksessa päädyttiin tavoittelemaan kolmea johtoryhmää siten, että kutakin havainnoitaisiin 2–3 kertaa. Lopullinen havainnointimäärä ja siten myös aineistonkeruun kokonaiskesto ratkeaisi tutkimuksen teon myötä. Mikäli johtoryhmien kokoukset olisivat kestoiltaan riittävän pitkiä ja käsiteltävien asioiden suhteen monipuolisia, voisi kaksi kokousta olla riittävä määrä. Valkonen & Mikkola (2002: 91) sanovat, että ei ole olemassa mitään metodologista yksimielisyyttä siitä, kuinka keskusteluja pitäisi tutkia. On olemassa kuitenkin joitakin peruseriaatteita, joita on syytä noudattaa vuorovai-

---

<sup>27</sup> Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan näytteestä, ei otoksesta (Eskola & Suoranta 1999: 18).

kutusta tutkiessa. Kun tehdään havainnointia, sen tulee olla riittävän pitkäkestois- ta, jotta ryhmän toiminnasta voi tunnistaa säännönmukaisuuksia ja ymmärtää ni- den funktioita.

Lähtökohdaksi otettiin että tutkimusaineisto tulisi koostumaan 6–9 eri tapaukses- ta. Näin ollen kyseessä on Yinin (2003: 13) kuvaama *monitapaustutkimus*. Moni- tapaustutkimuksissa käytetään usein erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja: käy- tössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät sekä ni- den yhdistäminen (ks. Collis & Hussey 2009: 83, David & Sutton 2011: 165).

Suurempi tapausten määrä tarjosi myös mahdollisuuden löytää tapauksia yhdistä- viä – tai erottavia – piirteitä (ks. Metsämuuronen 2000: 18). Lähtökohtana tässä tutkimuksessa ei ollut tapausten vertaileminen, mutta sitä mahdollisuutta ei myöskään suljeta pois. Ajatuksena oli, että mikäli aineistosta nousee jotain kiin- nostavaa vertailtavaa, niin ilman muuta siihen tartutaan. Ylipäätään laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusprosessi ja jopa kysymyksenasettelu pysyvät avoimena suhteellisen pitkään (Koskinen ym. 2005: 79).

Tässä tutkimuksessa ensisijaisena metodologisena peruslähtökohtana on kvalita- tiivinen tutkimusote. Metsämuuronen (2000: 13) on todennut, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ei ole syytä tehdä vastakkainasettelua, vaan ne tulisi pikemminkin nähdä jatkumona, jossa kvantitatiivista tutkimusotetta täydennetään kvalitatiivisella otteella. Metsämuuronen (2000: 65) sanoin: ”...on mahdollista haastatteluun tai havainnointiin liittää pienimuotoinen kvantitatiivi- nen mittaus jostain kiinnostavasta seikasta, joka toimii taas laadullisen raportin ryytinä ja havainnollistuksena”. Tässä edellä kuvattu asetelma on käännetty toisin päin. Kvantitatiivista mittausta ja analyysia käytetään toisaalta antamaan ymmär- rystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta toisaalta sen avulla saadaan tutkimusaineistosta nostettua pintaan relevantit sisällöt kvalitatiiviselle aineiston analysoinnille.

Käsillä olevassa tutkimuksessa aineistonkeruun menetelmäksi valittiin osallistuva havainnointi ja aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa hyödynnetään niin kvanti- tatiivisia kuin kvalitatiivisia menetelmiä, joten tutkimuksen toinen tutkimusstrate- gia on *monimenetelmäisyys*<sup>28</sup> (ks. Spratt ym. 2004, Johnson & Onwuegbuzie 2004).

---

<sup>28</sup> Monimenetelmäisyyteen liittyy läheisesti myös triangulaation käsite, jota käsitellään luvussa 6.4.1.

## 4.2 Empiirinen tutkimusaineisto

### 4.2.1 Aineiston hankinta

Millä kriteereillä tutkittava aineisto sitten tulisi valita, jotta se olisi tieteellisesti perusteltu ja edustava? Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan puhua esimerkiksi aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1999: 61). Patton (2002: 243–244) on esitellyt 16 aineiston valinnan strategiaa, joita voidaan hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa aineiston valinnan strategiana on käytetty Pattonin yhdistelmästrategiaa (combination or mixed purposeful sampling). Sen etuina ovat triangulaatio, joustavuus ja mahdollisuus tavoittaa useita tarpeita tai pyrkimyksiä (Patton 2002: 244). Tämän tutkimuksen tapausten valintaperusteet muodostuvat kolmesta aineiston valinnan strategiasta: homogeenisestä poiminnasta (homogeneous sampling), kriteereihin perustuvasta poiminnasta (criterion sampling) ja harkinnanvaraisesta<sup>29</sup> poiminnasta (convenience sampling).

Valintaperuste on homogeeninen, koska tutkimuskohteeksi haluttiin valita ainoastaan yrityksiä eikä esimerkiksi julkisorganisaatioita. Tällä menetelmällä haluttiin sulkea pois julkisorganisaatioiden johtoryhmätyöskentelyyn usein vaikuttavat poliittiset intressit ja valtapyrkimykset. Homogeenisen poiminnan tarkoituksena on keskittyä, vähentää vaihtelua ja yksinkertaistaa analyysejä (Patton 2002: 243).

Valintaperusteissa on myös piirteitä kriteereihin perustuvasta poiminnasta, koska tutkittavissa yrityksissä tulee olla johtoryhmä ja johtoryhmien työskentelyn keskeisenä foorumina tulisi olla kokous. Tämä kriteeri rajaa luonnostaan pois esimerkiksi pienyritykset, koska niissä ei yleensä ole johtoryhmiä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009a: 11). Kriteereihin perustuvan poiminnan tarkoituksena kaikkien tutkimukseen valittavien tapausten tulee täyttää kyseiset kriteerit. Lisäksi tämä on varmistamassa tutkimuksen laatua. (Patton 2002: 243.)

Kolmanneksi valittu aineistonkeruun strategia edustaa myös harkinnanvaraista poimintaa. Tämän vahvuus on säästää tutkijan aikaa, rahaa ja vaivaa valitsemalla tarkoituksenmukaisia kohdejoukkoja. Samalla menetelmä antaa heikoimman perustelun poiminnalle ja alentaa tutkittavan aineiston luotettavuutta. (Patton 2002: 244.) Harkinnanvaraiselle poiminnalle löytyy myös etunsa ja perustelunsa. On

---

<sup>29</sup> Joskus tästä käytetään suomessa termejä tarkoituksenmukainen otanta (esim. Hautala 2006: 152) ja mukavuusotanta (Anttonen 2005: 289).

tilanteita, joissa se on ainoa mahdollisuus päästä tutkimuksessa eteenpäin. Esi-merkiksi jos tavoitteena on tutkia jotain ryhmää, johon on muutoin vaikea päästä käsiksi (Maxwell 1996: 70–71). Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraiseen poimintaan päädyttiin juuri edellä mainituista syistä.

Tiedossa oli se, että autenttisen puheaineiston saaminen yritysten johtoryhmistä on vaikeaa. Ensin suunnitelmissa oli kutsua lehti-ilmoituksilla johtoryhmiä tutkimukseen, mutta se alkoi vaikuttaa liian aikaa vievältä ja epävarmalta keinolta saada aineisto kasaan. Päädyttiin siihen, että tutkija valitsee keskenään mahdollisimman erilaiset yritykset, joiden johtoryhmiin hänellä ei ole henkilökohtaista suhdetta, mutta joihin on realistista saada pääsy, oman kiinnostuksensa perusteella. Yritysten valinnassa tutkijalla oli apuna verkosto, joka tuntee laajasti yritystoimintaa ja sen eri toimijoita.

Valittuja yrityksiä lähestyttiin yksi kerrallaan lähettämällä ensin sähköpostia, jossa tiedusteltiin yrityksen kiinnostusta lähteä tutkimukseen mukaan. Yrityksille lähetetty materiaali on liitteissä 3 ja 4. Sähköpostissa kerrottiin myös, että tutkija on noin viikon sisään puhelimitse yhteydessä yritykseen. Kaikkiaan yhteyttä otettiin seitsemään yritykseen ja aineiston hankintaan meni aikaa noin kaksi kuukautta.

Yrityksistä yksi kieltäytyi sähköpostitse ennen puhelinsoittoa ja kaksi kieltäytyi puhelinsoiton yhteydessä. Näistä toinen ei voinut lähteä mukaan, koska sen toimintaa määrittivät tiukat salassapidolliset seikat. Toisen yrityksen johtoryhmän käytännön työskentely puolestaan tapahtui muualla kuin kokouksissa, joten tässä tapauksessa se ei täyttänyt valinnan kriteereitä. Neljänteen yritykseen puolestaan oltiin sähköpostilla yhteydessä ja sen jälkeen useasti puhelimitse, mutta toimitusjohtajaa ei onnistuttu tavoittamaan. Yritys ei myöskään vastannut sähköpostiin. Kyseiseltä yritykseltä ei siten saatu vastausta ja yhteydenottoyritykset lopetettiin. Kolme yritystä lähti tutkimukseen mukaan.

Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valittiin havainnointi (ks. Hirsjärvi ym. 2008: 209–212). Hirsjärven ym. (2008: 208) mukaan havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnointi on Grönforsin (2001) mukaan perusteltu aineistonkeruumenetelmä silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ei laisinkaan. Siinä missä kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja uskovat, havainnoinnin avulla saadaan tietoa mitä todella tapahtuu (Hirsjärvi ym. 2008: 207, Patton 2002: 262–263).

Havainnointi oli luonteeltaan osallistuvaa havainnointia, jonka avulla voidaan kerätä aineistoa suoran osallistumisen välityksellä tilanteista, joissa tutkijan vaikutus on pyritty minimoimaan. Vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavien välillä tapahtuu enimmäkseen kohteiden ehdoilla ja tutkijan osallistumisen pitäisi vaikuttaa tapahtumien kulkuun mahdollisimman vähän tai ei lainkaan (Grönfors 1985). Osallistuva havainnointi on havainnoijan roolin mukaan luonteeltaan joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun. (Germain 1993, Anttila 1998: 218–224.) Tämän tutkimuksen osallistuva havainnointi oli luonteeltaan passiivista, sillä tutkija osallistui johtoryhmien kokouksiin tarkoituksenaan olla millään tavalla vaikuttamatta tilanteiden kulkuun.

Osallistuvaa havainnointia on havainnointimenetelmänä arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä (Hirsjärvi ym. 2008: 202–203). Tutkijan vaikutusta johtoryhmän käyttäytymiseen sekä osallistuvan havainnoinnin eettisiä näkökulmia pohditaan tarkemmin luvussa 6.4.

Tutkija kertoi kullekin johtoryhmälle ensimmäisellä havainnointikerralla tutkimuksesta ja havainnoinnin tarkoituksesta. Tutkittaville ryhmille kerrottiin yleisellä tasolla, että tutkija on kiinnostunut johtoryhmän vuorovaikutuksesta ja siitä kuinka ryhmä rakentaa yhteistä ajattelua. Heille kerrottiin myös, että tutkija ei ole kiinnostunut keskustelulisällöistä. Tutkittaville ei kerrottu yksityiskohtaisesti, että heidän puheenvuorojaan tullaan laskemaan tai että heidän kokouspuheen kestoa mitataan. Yritysten kanssa tehtiin salassapitosopimukset, jolla sovittiin, että tutkimukseen osallistuvia yrityksiä ja yksittäisiä johtoryhmän jäseniä ei pysty identifioimaan eikä myöskään johtoryhmän käsittelemiä asioita tulla julkaisemaan, mikäli ne sisältävät tällaisia asioita. Näillä seikoilla pyrittiin edesauttamaan sitä, että johtoryhmät pystyvät toimimaan kokouksessa mahdollisimman normaalisti.

Havainnoinnin lisäksi johtoryhmien kokoukset äänitettiin, jotta kokousvuorovaikutusta olisi mahdollista analysoida. Osallistuvalla havainnoinnilla tutkija sai välitöntä ja suoraa tietoa johtoryhmien toiminnasta, jota pelkkä ääniaineisto ei pysty välittämään. Havainnointi oli myös varmistamassa äänityksissä mahdollisesti ilmeneviä epäselvyyksiä. Esimerkiksi mikäli äänitallenteesta ei jossain kohdassa pysty saamaan puheesta selvää, olisi tutkijalla mahdollisuus muistaa, mitä sanottiin. Nauhuri asetettiin kussakin kokouksessa keskelle neuvottelupöytää. Kooltaan nauhuri oli 1 x 4 x 10 cm – siis hyvin huomaamaton.

Kokousten äänittäminen salli tutkijalle täydellisen keskittymisen tapahtumien seuraamiseen, eikä havainnointia häirinnyt esimerkiksi puheenvuorojen ajanotto tai keskusteluisältöjen luokittelu. Tutkimuksessa päädyttiin myös siihen ratkaisuun, että tutkija tekee muistiinpanoja mahdollisimman vähän havainnoinnin kuluessa, jotta tutkittavat eivät häiriintyisi siitä. Kuitenkin haluttiin hyödyntää pääsy näihin tähän harvinaislaatuisiin aineistoihin, ja kun vuorovaikutuksessa tapahtui jokin käänne, tutkija kirjasi tapahtuman kellonajan sekä tapahtuman luonteen, jotta siihen olisi helppo palata äänitallenteessa. Lisäksi kaikki kokousten häiriötekijät, kuten puheluihin vastaaminen, kahvinkeitto ja erilaiset keskeytykset rekistroidiin.

#### 4.2.2 *Aineiston kuvaus*

Henkilöstömäärältään tutkimukseen osallistuvista yrityksistä yksi on pk-yritys (50–249 henkilöä työllistävä) ja kaksi on suuryrityksiä (yli 250 henkilöä työllistävä) ja ne tulevat kaupan, teollisuuden ja informaatioteknologian aloilta. Yrityksistä yksi sijaitsee keskikokoisessa suomalaisessa kaupungissa ja kaksi toimii useilla paikkakunnilla. Kaikilla yrityksillä on takanaan monikymmenvuotinen historia. Yhteistä on myös se, että kaikki toimivat voimakkaasti kilpaillulla toimialalla niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Lisäksi kunkin yrityksen toimintaympäristössä ja yrityksen sisällä on lähihistoriassa tapahtunut suuria muutoksia ja niitä on odotettavissa myös tulevaisuudessa. Johtoryhmän kokouskielenä on kaikissa yrityksissä suomi. Jatkossa aineistosta käytetään nimityksiä johtoryhmä A, johtoryhmä B ja johtoryhmä C.

Kutakin johtoryhmää havainnoitiin kaksi kertaa ja havainnointijakso ajoittui 30.1.–23.4.2012 väliselle ajalle. Havainnoidut kokoukset olivat kestoltaan vajaan kahdesta tunnista yli neljään tuntiin. Äänitettyä puheaineistoa kertyi yhteensä 16 tuntia 33 minuuttia. Aineisto litteroitiin tekstiksi, jota kertyi yhteensä 228 sivua. Seuraavassa kuvataan johtoryhmiä ja havainnoituja kokoustilanteita yksityiskohtaisemmin.

Johtoryhmä A koostui viidestä henkilöstä. Johtoryhmän jäsenet olivat kaikki miehiä ja heillä kaikilla oli usean vuoden työkokemus sekä yrityksestä että johtoryhmätyöskentelystä. Johtoryhmän A kokoonpano on esitetty taulukossa 3.



**Taulukko 3.** Johtoryhmän A kokoonpano.

Jäsen	AH1	AH2	AH3	AH4	AH5
Yrityksen palveluksessa	6 vuotta	5 vuotta	17 vuotta	28 vuotta	5 vuotta
Johtoryhmässä mukana	6 vuotta	5 vuotta	alle vuosi <sup>30</sup>	13 vuotta	5 vuotta

Johtoryhmän ensimmäinen havainnointi tapahtui 30.1.2012 ja toinen havainnointi tapahtui 26.3.2012. Kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelma on esitetty liitteessä 5. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto johtoryhmän A raaka-aineistosta.

**Taulukko 4.** Koonti johtoryhmän A aineistosta.

	1. havainnointi kokous 30.1.2012	2. havainnointi kokous 26.3.2012	Yhteensä
Kokouksen kesto	1 h 56 min 32 s	1 h 49 min 26 s	3 h 45 min 58 s
Litterointiin käytetty aika	7 h 10 min	11 h	18 h 10 min
Puheenvuorojen ajanottoon käytetty aika	3 h 50 min	2 h 40 min	6 h 30 min
Litteraatin pituus (riviväli 1, teksti Times New Roman 12, teksti kirjoitettu putkeen)	25 sivua 13 472 sanaa 1251 riviä	28 sivua 13 788 sanaa 1351 riviä	53 sivua 27 260 sanaa 2602 riviä
Puheenvuorojen määrä	658 kpl	627 kpl	1285 kpl

Johtoryhmä B koostui viidestä henkilöstä. Tämänkin johtoryhmän kaikki jäsenet olivat miehiä ja heillä kaikilla oli usean vuoden työkokemus yrityksestä ja jäsentä BH4 lukuun ottamatta myös johtoryhmätyöskentelystä. Johtoryhmä nykyisellä kokoonpanolla oli aloittanut tammikuussa 2012. Johtoryhmän B kokoonpano on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5.** Johtoryhmän B kokoonpano.

Jäsen	BH1	BH2	BH3	BH4	BH5
Yrityksen palveluksessa	5 vuotta	2 vuotta	11 vuotta	4,5 vuotta	7 vuotta
Johtoryhmässä mukana	5 vuotta	2 vuotta	2 vuotta	alle vuosi	2 vuotta

Johtoryhmän ensimmäinen havainnointi tapahtui 14.2.2012 ja toinen havainnointi oli 1.3.2012. Kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelma on esitetty liitteessä 6. Taulukossa 6 on esitetty yhteenveto johtoryhmän B raaka-aineistosta.

<sup>30</sup> Jäsen AH3 on ollut johtoryhmässä mukana ns. epävirallisena jäsenenä ja vastannut muistioiden kirjoittamisesta jo ennen varsinaiseksi jäseneksi nimeämistään.

**Taulukko 6.** Koonti johtoryhmän B aineistosta.

	1. havainnoitu kokous 14.2.2012	2. havainnoitu kokous 1.3.2012	Yhteensä
Kokouksen kesto	2 h 46 min 40 s	1 h 45 min 45 s	4 h 32 min 25 s
Litterointiin käytetty aika	14 h 30 min	10 h	24 h 30 min
Puheenvuorojen ajanottoon käytetty aika	7 h	3 h 30 min	10 h 30 min
Litteraatin pituus (riviväli 1, teksti Times New Roman 12, teksti kirjoitettu putkeen)	37 sivua 16 462 sanaa 1810 riviä	23 sivua 11 735 sanaa 1177 riviä	60 sivua 28 197 sanaa 2987 riviä
Puheenvuorojen määrä	1175	776	1951

Johtoryhmä C koostui 11 henkilöstä. Johtoryhmän jäsenistä seitsemän oli miehiä ja neljä naisia. Naisista yksi, CH6, oli kokouksen sihteeri, eikä osallistunut keskusteluun kokouksissa. Johtoryhmän jäsenillä oli vaihteleva työkokemus sekä yrityksestä että johtoryhmätyöskentelystä. Yli kymmenen vuotta yrityksen palveluksessa oli ollut kolme johtoryhmän jäsentä ja loput olivat olleet talossa alle viisi vuotta. Kolme henkilöistä oli ollut jäsenenä johtoryhmässä vuoden 2012 alusta, näistä henkilö CH11 oli aiemmin ollut johtoryhmässä osallistumisoikeudella. Johtoryhmä nykyisellä kokoonpanolla oli aloittanut tammikuussa 2012. Johtoryhmän C kokoonpano on esitetty taulukossa 7.

**Taulukko 7.** Johtoryhmän C kokoonpano.

Jäsen	Yrityksen palveluksessa	Johtoryhmässä mukana	Sukupuoli
CH1	1,5 vuotta	1,5 vuotta	mies
CH2	1 vuosi	1 vuosi	mies
CH3	4 vuotta	2012 alusta	mies
CH4	4 vuotta	4 vuotta	mies
CH5	12 vuotta	1 vuosi	mies
CH6	alle vuosi	2012 alusta	nainen
CH7	4 vuotta	4 vuotta	nainen
CH8	5 vuotta	5 vuotta	mies
CH9	3 vuotta	3 vuotta	mies
CH10	24 vuotta	2 vuotta	nainen
CH11	13 vuotta	2012 alusta	nainen

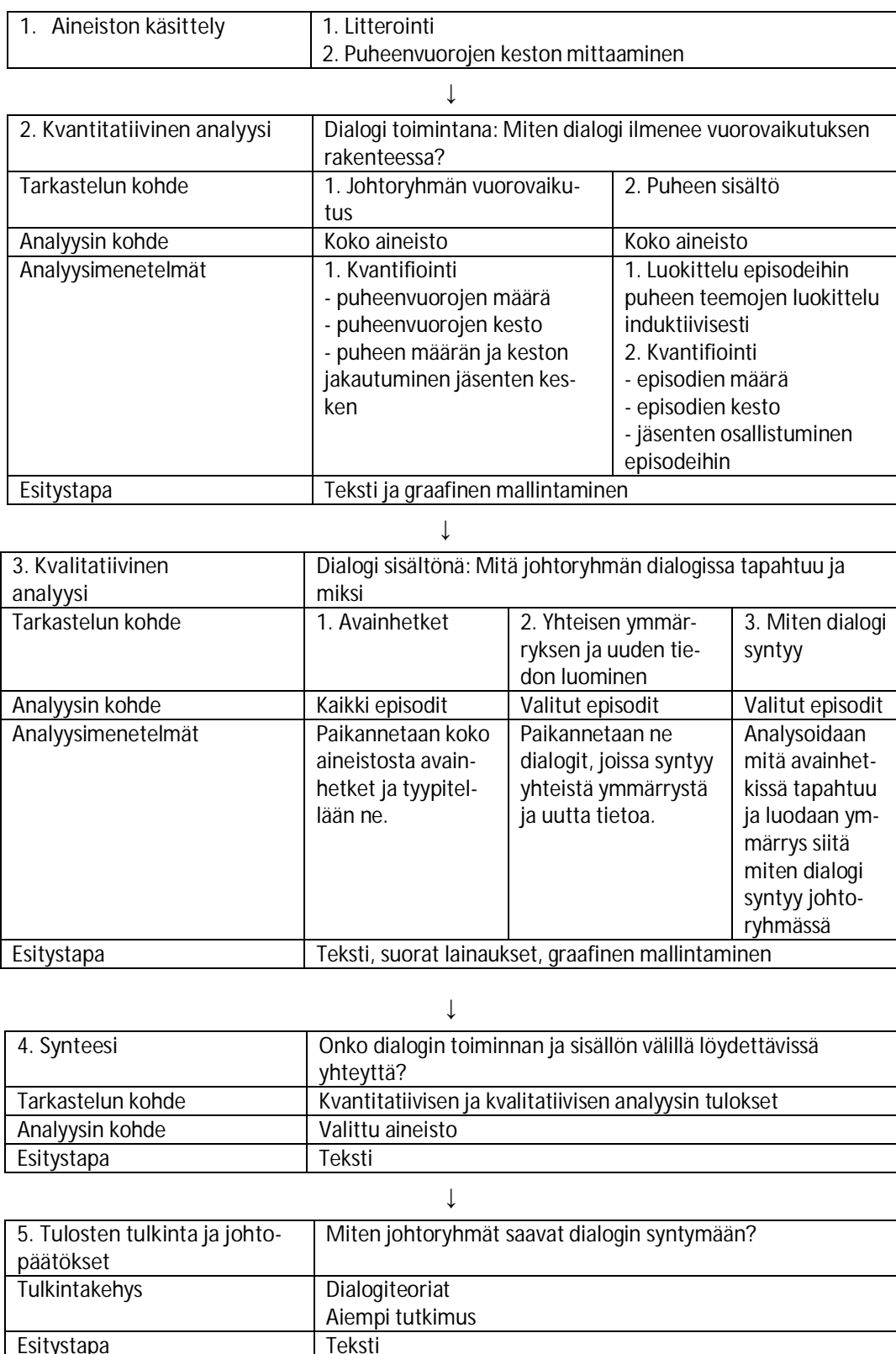
Johtoryhmää havainnoitiin 16.3.2012 ja 23.4.2012. . Kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelma on esitetty liitteessä 7. Taulukossa 8 on esitetty yhteenveto johtoryhmän C raaka-aineistosta.

**Taulukko 8.** Koonti johtoryhmän C aineistosta.

	1. havainnoitu kokous 16.3.2012	2. havainnoitu kokous 23.4.2012	Yhteensä
Kokouksen kesto	3 h 50 min 22 s	4 h 25 min 9 s	8 h 15 min 31 s
Litterointiin käytetty aika	22 h 10 min	24 h 2 min	46 h 12 min
Puheenvuorojen ajanottoon käytetty aika	5 h 50 min	6 h 15 min	12 h 5 min
Litteraatin pituus (riviväli 1, teksti Times New Roman 12, teksti kirjoitettu putkeen)	51 sivua 25 089 sanaa 2623 riviä	64 sivua 30 870 sanaa 3123 riviä	115 sivua 55 959 sanaa 5746 sanaa
Puheenvuorojen määrä	1069	976	2045

### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään silloin, kun tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tutkimuskysymystä ratkaistaan kahdella tasolla: tutkimalla dialogia toimintana ja sisältönä. Kuudesta johtoryhmän kokouksesta kerätyn aineiston analyysi etenee neljässä vaiheessa alkaen aineiston käsittelystä, jatkuen kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella analyysillä ja päätyen näiden synteisiin. Lopuksi saatuja tuloksia tulkitaan ja tehdään johtopäätökset. Analyysi tapahtuu siten, että edeltävän vaiheen valmistuminen on edellytyksenä seuraavan vaiheen analyysin aloittamiselle (ks. Sarja 2000: 79). Kuviossa 15 on kuvattu tutkimuksen analyysikehys, jota käydään seuraavassa tarkemmin vaihe vaiheelta läpi.



**Kuvio 15.** Analyysikehys ja analyysin kulku.

#### 4.3.1 Aineiston käsittely

Äänitallenteet litteroitiin kunkin kokouksen jälkeen. Litterointi tehtiin koko puheaineistosta ja se tapahtui sanasta sanaan. Litteraattiin kirjoitettiin sellaisenaan kaikki kokouksessa esiintyvät nimet ja luvut. Tässä tutkimusraportissa olevissa tekstinäytteissä ne ja muut mahdolliset identifiointitiedot on kuitenkin muutettu ja ne on merkitty raportin tekstinäytteisiin hakasuluilla.

Litteroinnissa jätettiin huomioimatta tauot, huokaukset, äänenpainot, naurahdukset, päälle puhuminen ja muut yksityiskohdat. Tämä ratkaisu tehtiin sen tiedon varassa, että aineistoa ei tulisi analysoida keskusteluanalyysillä, jolloin litteroinnissa ei tarvita niin suurta tarkkuutta (ks. David & Sutton 2011: 326). Linell (1994) on laatinut litterointiohjeet dialogin litteroimiseen, mutta nekin osoittautuivat tarpeettoman tarkkoiksi tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Ylipäätään voidaan sanoa, että aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Hirsjärvi ym. 2008: 217).

Litterointi tehtiin Excel-*taulukkolaskentaohjelmistoon* sen vuoksi, että puheenvuoroihin on mahdollista jatkossa liittää tietoja ja aineistoa pystytään käsittelemään ja luokittelemaan helposti. *Tekstinkäsittelyohjelma* ei anna tähän mahdollisuuksia. Tarkoituksena ei ollut myöskään käyttää mitään erityisesti aineiston käsittelyyn tehtyä ohjelmistoa, kuten QSR NVivoa tai winMAXia (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000: 139, Patton 2002: 444). Kustakin puheenvuorosta kirjoitettiin samalle riville omaan soluunsa puhujan koodi, esimerkiksi BH1, ja puheen sisältö. Johtoryhmän jäsenistä puheenjohtaja, eli toimitusjohtaja on kussakin aineistossa numero yksi (AH1, BH1 ja CH1).

Koska litterointi tehtiin *taulukkolaskentaohjelmaan*, puheenvuorojen määrä oli helppo laskea sekä kokonaisuutena kutakin kokousta kohti että kunkin jäsenen osalta erikseen. Puheenvuorojen kesto mitattiin kuuntelemalla äänitallenteet toiseen kertaan. Sekundaattori käynnistettiin, kun puheenvuoro alkoi ja pysäytettiin, kun puheenvuoro päättyi. Puheen keston mittaamisessa suurena apuna oli litteraatti, joka auttoi ennakoimaan. Kunkin puheenvuoron kesto merkittiin litteraattitaulukkoon omaan soluun puhujan koodin ja puheen sisällön perään omaan soluunsa sekunnin sadasosan tarkkuudella (ks. taulukko 9).

**Taulukko 9.** Esimerkki litteraatin merkitsemistavasta.

Henkilö	Puheen sisältö	Kesto
AH4	Niin ne on varmaan niitä mitä kannattaa kattoa. Kirjat pannaan kiinni huomenna.	00:04,4
AH1	Tossa, te ootte varmaan niitä omianne kattonu, eiks nii?	00:03,7
AH5	Tän tarkempaa ei oo.	00:02,5

Päälle puhumiset jouduttiin kuuntelemaan useaan otteeseen ennen kuin puheen sisältö oli mahdollista luotettavasti kirjata. Päälle puhumiset kirjattiin litteraattiin peräkkäisinä puheenvuoroina, kuten muutkin puheenvuorot (taulukko 10).

**Taulukko 10.** Esimerkki päälle puhumisen merkitsemisestä litteraattiin.

Henkilö	Puheen sisältö	Kesto
AH5	Niin et siellä ei saa pohjissa näkyä papereissa eikä missään.	00:03,5
AH4	Pohjissa lue xx.	00:00,8
AH5	Siellä ei lue xx missään.	00:01,1
AH4	Ennenku meillä on olemassa kaikki mustaa valkosella kaikki. Ne on hyväksynyt jo periaatteessa tuota niin niin ton pihasuunnitelmat ja muut. Mut että, että sillä tavalla. Ollaan tarkkoina siinä, koska niillä on mahdollisuus, niillä on vielä tuota, torpedoida tätä hommaa.	00:18,6

#### 4.3.2 *Kvantitatiivinen analyysi*

Kvantitatiivisen analyysin tarkoituksena on tarkastella sitä, kuinka dialogi ilmenee johtoryhmän vuorovaikutuksen rakenteessa. Analyysin kohteena on johtoryhmän vuorovaikutus yleisesti ja johtoryhmän puheen sisältö episodeittain. Analyysi tehdään litteraateista kustakin tapauksesta kerätyille aineistolle. Käsiteltäviä aineistoja on siten yhteensä kuusi, kaksi kustakin johtoryhmästä.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pyritään kvantifioimalla analysoimaan johtoryhmän vuorovaikutuksen yleistä rakennetta. Jokaisen jäsenen osalta selvitetään puheenvuorojen määrä ja kesto. Kvantifioimalla saadaan käsitys siitä, paljonko puheenvuoroja otetaan, kuinka kauan puhutaan sekä osallistuvatko eri henkilöt yhtä paljon vai dominoiko joku. Luvut tullaan esittämään diagrammikuvana siten, että kunkin jäsenen osalta näkyy puheenvuorojen prosentuaalinen määrä ja kesto suhteessa kaikkien kokouksessa otettujen puheenvuorojen määrään ja keston.

Tämän jälkeen kunkin aineiston puheenvuorot järjestetään kestopensa mukaiseen suuruusjärjestykseen, jonka jälkeen puheenvuorot luokitellaan seitsemään luokkaan kestopensa mukaan: alle sekunnin kestävät puheenvuorot, 1–5 s, 5–10 s, 10–20 s, 20–40 s, 40–60 s ja yli 60 sekuntia kestäviin.

Luokittelu on tehty aineistolähtöisesti siten, että alle sekunnin kestävien puheenvuorojen on havaittu olevan sisällöltään enimmäkseen yksisanaisia, esimerkiksi: joo, kyllä, ei, sopii, ymmm, hyvä, okei, niin. 1–5 sekuntia kestävät puheenvuorot sisältävät yleensä yhden lyhyen, keskimäärin kuusisanaisen virkkeen ja 5–10 sekuntia kestävät pidemmän, keskimäärin 15 sanaa sisältävän virkkeen. 10–20 sekuntia kestävät puheenvuorot sisältävät jo useampia, keskimäärin 27 sanaa sisältäviä virkkeitä ja 20–40 sekuntia kestävät keskimäärin noin 50 sanaa. 40–60 sekuntia kestävässä puheenvuoroissa on reilut 80 sanaa ja yli 60 sekuntia kestävässä keskimäärin yli 150 sanaa (ks. taulukko 11).

**Taulukko 11.** Esimerkki eripituisista puheenvuoroista aineistossa.

Luokka	Esimerkki puheenvuorosta	Kesto
alle 1 s	Kyllä. (BH2)	00:00,5
1–5 s	Niinku seurantaa varten. Me tehdään kvartaaleittain. (CH1)	00:03,1
5–10 s	Kyllä työryhmäkuvio on mun mielestä ihan hyvä, mikä se moodi sitte on et miten palkitaan. (AH2)	00:09,0
10–20 s	Ja siit on ollu tosi kiinnostuneita muut. Sit tässä on nää tuloslaskelmat tarkemmin. Mut tossa oli käytiin noi pääluvut jo, niin nykäsenkö tästä eteenpäin? (CH7)	00:14,9
20–40 s	Oliks se tänään? Ei ku niin oli. Kumpi, oisko parempi että sää soitat sille välillä kotiin vai soitanko mä sille kotiin? Mää oon soittanu muutaman kerran. Se on nyt aika paljon poissa ja näitä terveystuttuja ja osa, en tiijä onko se siitä muutoksesta. Mitä mieltä oot? Vai annetaanko sen olla rauhassa kotona? (BH4)	00:26,8
40–60 s	Joka kertoo sitä, että yritetään vähän täyttääkki eikä vaan tumput suorina katella, että tapahtuuko mitään. Kyl tää sillai, tää menee aika laajalla jakelulla nyt ympäri organisaatioo ja keskusteltiin viime viikolla, päätettiin pitää se tämmösenä aika simppeleinä koska sitte jos me liikaa laitetaan kaikkia mittareita nii se fokus häviää. Että just tämmöset perusluvut isolla jakelulla et ne käy viikkopalaverissa nää läpi nii tuota. Sanotaan nyt ihan sillä lailla, et viime vuosi oli tota siinä mielessä rumaa jälkeä, mut että kyllä se nyt ton kanssa elää vielä, sanotaan näin. (AH1)	00:56,1
yli 60 s	Ymmm. Se tuota, se on tyypillistä virkamiesten käyttäytymistä ja ne odottaa, että poliitikot tekis päätöksen niitten niinku päätä ei käännä mikään muu ku sellanen poliitikkojen päätös, joka tarkoittaa, että sinä virkamies ota salkkus ja mene valmistelemaan uudestaan. Että ne ei sitä omaa ehdotustaan muuta. Koska se on niille, mä ymmärrän sen tietyllä tavalla, mä oon niin lähellä noita virkamiehiä tehny itteki töitä, että se niinku logiikka on se, että ku ne on huolellisesti mielestään valmistelleet jonkun asian, niin kuultuaan sitä koskevia kommentteja ei ne rupee sitä muuttamaan muuks. Tää on mejän ehdotus ja se on tavallaan tämmönen ammattiylipeyskysymys ja vasta sitte ku poliitikot potkii niitä kunnolla päähän ja sanoo, että tämä ei käy, niin ne niinku ymmärtää, että niitten pitää se muuttaa. Ja niin kauan aikaa ku on semmonen hallintokulttuuri olemassa, että poliitikot lopulta kuitenkin sitte hyväksyy sen, mitä virkamiehet päättää kun ne jääräpäisesti pitää niistä aikomuksistaan kiinni niin niin se vaan menee. Ja se lobbaus olis pitänyt tapahtua jo kaks vuotta sitten mitä me ollaan nyt tehty. (CH1)	01:20,0

Jokaiseen luokkaan merkitään sinne kuuluvien puheenvuorojen kokonaismäärä. Jotta kokouksista saadaan vertailukelpoisia keskenään, muutetaan absoluuttiset luvut suhteellisiksi. Kukin luokka esittää siten sitä prosentuaalista määrää kaikista kokouksessa otetuista puheenvuoroista. Puheenvuorojen kestojen luokittelun taustalla on kiinnostus siitä, minkä kestoisia puheenvuoroja johtoryhmissä otetaan. Yli minuutin pituiset puheenvuorot voivat indikoida vuorovaikutuksen olevan monologista ja alle viiden sekunnin mittaiset puheenvuorot eivät välttämättä mahdollista kovin syvällisiä omien ajatusten avaamisia.

Teschin (1990) mukaan tutkittavaa tekstiä lähemmin tarkasteltaessa aineisto voidaan jakaa pienempiin osiin, mutta osien yhteys kokonaisuuteen on tärkeää säilyttää koko tutkimuksen ajan. Kvantitatiivisen analyysin toisessa vaiheessa siirrytäänkin tarkastelemaan puheenaiheita. Litteraatit luetaan huolellisesti läpi, osa useaan kertaan. Tämän jälkeen kukin aineisto jaetaan ja nimetään puheenaiheiden mukaan episodeihin.

Koska puheenvuorojen määrä ja kesto on tiedossa, voidaan episodeja vertailla keskenään kestoja suhteen sekä tarkastella, missä määrin johtoryhmän jäsenet osallistuvat eri episodeihin. Lisäksi nähdään, onko johtoryhmillä sellaisia episodeja, joihin palataan useaan otteeseen kokouksen aikana. Episodioiden tarkastelu mahdollistaa myös sen tutkimisen, kuinka samoja asioita käsitellään eri kokouksissa. Tämän vuoksi yhden johtoryhmän samat episodit nimetään samalla tavalla ja lisäksi ne numeroidaan, mikäli samaa episodista käsitellään samassa kokouksessa moneen otteeseen. Tarkastelemalla episodeja pystytään myös löytämään ”oikeat” keskustelunaiheet ja paljastamaan sivujuonet (engl. side sequence, ks. Linell 2012), joilla puhe ohjautuu pois episodista joko palaten siihen uudestaan tai sitten jatkuen uudella episodilla.

### 4.3.3 *Kvalitatiivinen analyysi*

Kvantitatiivinen analyysi on pohjana kvalitatiiviselle analyysille, jonka tarkoituksena on tarkastella sitä miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään silloin, kun tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Kvantitatiivisen analyysin perusyksikkönä ovat vuorovaikutuksen episodit. Kaikista episodeista paikannetaan aluksi avainhetket lukemalla litteraatteja huolellisesti ja tutkimalla dialogin dynamiikkaa, eli sitä kuinka jäsenet rakentavat dialogia suhteessa edeltäviin ja tuleviin puheenvuoroihin ja puheenvuorojen merkitykset kytkeytyvät toisiinsa (ks. Haarakangas 1997: 50). Tämän jälkeen otetaan tarkasteluun ne episodit, jotka ovat toiminnallisesti osoittautuneet dialogin kriteerit täyttäväksi. Episodeja tutkitaan siitä näkökulmasta, onko niissä syntynyt yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.



Lopulta dialogin avainhetkien analysointiin valitaan nämä kaikki kolme kriteeriä (sisältää avainhetken, on luonteeltaan moniäänistä ja symmetristä ja tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa) täyttävät episodit ja niiden sisältöä analysoimalla pyritään hahmottamaan, miten ne käynnistyivät ja myös mitä niissä tapahtui. Saatavalla ymmärryksellä on merkitystä käytännössä, kun johtoryhmät tavoittelevat keinoja parantaa ja tehostaa ymmärryksen ja uuden tiedon luomista keskinäisessä vuorovaikutuksessaan.

Dialogin analysointia varten perehdyttiin lukuisiin analyysimenetelmiin. Sopivaa analyysimenetelmää ei löytynyt viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimusperinteistä, joten etsinää laajennettiin vielä sosiaalipsykologian ja psykoterapian aloille, jossa dialogia käytetään hoitomenetelmänä. Kävi ilmi, että psykoterapiassa Leiman (2004) on kehittänyt analyysimenetelmän (Dialogical Sequence Analysis) terapeutin ja potilaan välille. Menetelmällä voidaan analysoida terapiaistunnon polyfonista prosessia kahden ihmisen välillä ja sitä, kuinka prosessi kehittyy ajan myötä. Perheterapeutit Seikkula ym. (2011: 1) havaitsivat, että tarve olisi kehittää menetelmiä usean toimijan dialogeille. He kehittivät analyysimenetelmän joka etenee kolmessa vaiheessa. Analyysissa tarkastellaan terapiaistunnon episodeista esimerkiksi sitä kuka puhuu eniten, kuka tuo uusia puheenaiheita ja kuka johtaa keskustelua tuomalla uusia aiheita, vastaamalla kysymyksiin tai kommentoimalla asioita (Seikkula ym. 2011: 5, 10).

Sosiaalipsykologiassa Suoninen (1998) on myös kehittänyt tulkintatapoja, joilla voi tarkastella ihmisten toimintaa ja analysoida tutkimusaineistoja. Keskeistä siinä ovat kielen käytön vaihtelut ja vuorovaikutuksen kulun sensitiivisyys. Suoninen havaitsi, että ihmiset kykenevät esittämään monenlaisia tulkintoja samoistakin aiheista, kuten omasta itsestään, perhe-elämästään, ammatillisista kohtaamisista ja elämästä ylipäätään. Näin ollen tulkintojen tekemisessä tulisi välttää selaista pelkistämistä, joka peittää näkyvistä tuon ihmisten monipuolisen kulttuurisen ymmärryksen.

Lopulta oli hyväksyttävä se, että valmista menetelmää ei ole tarjolla. Tämän tutkimuksen kvalitatiivista analyysiä kuitenkin raamittaa Valkosen & Mikkolan (2002: 91) ajattelu, jossa korostetaan, että keskustelujen analysoinnin tulee olla systemaattista perustuen teoriaan ja empiirisesti mielekäs. Rovio-Johansson (2007: 7) painottaa myös sitä, että ymmärtääkseen institutionaalisia kohtaamisia, kuten johtoryhmän kokouksia, on keskeistä kiinnittää huomio kollektiivisten institutionaalisten käytäntöjen ja toimijoiden yksilölliseen tapaan merkityksentää asioita.

Tässä tutkimuksessa sovellettava dialogin avainhetkien analyysi on nähtävä pikemminkin lähestymistapana aineistoon, kuin järjestelmällisenä metodina. Tär-

kein työväline siinä on tutkijan analyyttinen mentaliteetti, ei työtaparesepti (ks. McLeod, 2011: 99). Aineistoa tutkitaan dialogisten ”silmälasiin” lävitse keskittyen siihen, kuinka dialogisessa vuorovaikutuksessa johtoryhmän jäsenet jakavat tietoa ja ajatuksiaan sekä muovaavat jaettua ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa dialogin sisällön tarkastelussa pyritään tuomaan esiin erilaisia tapoja, joilla johtoryhmät käynnistävät dialogit, joissa synnytetään yhteistä ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa..

Analyysin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan sitä, onko dialogin toiminnan mallinnuksen ja dialogin sisällön analyysin välillä löydettävissä yhteyksiä. Synteesissä pyritään ymmärtämään sitä, mitkä eri elementit ovat läsnä silloin, kun johtoryhmä synnyttää dialoageja, joissa luodaan jaettua ymmärrystä ja uutta tietoa. Pyrkimys on myös ymmärtää prosessia: millaisten tapahtumasarjojen kautta dialogi ja siinä luotava uusi tieto rakentuu. Tutkimuksen tulkintakehikko pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2008: 224). Tulkinnan tulee perustua teoriaan (Valkonen & Mikkola 2002: 91). Tässä tutkimuksessa niin dialogia toimintana kuin sisältönä peilataan ja tulkitaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin eri tieteenaloilta.

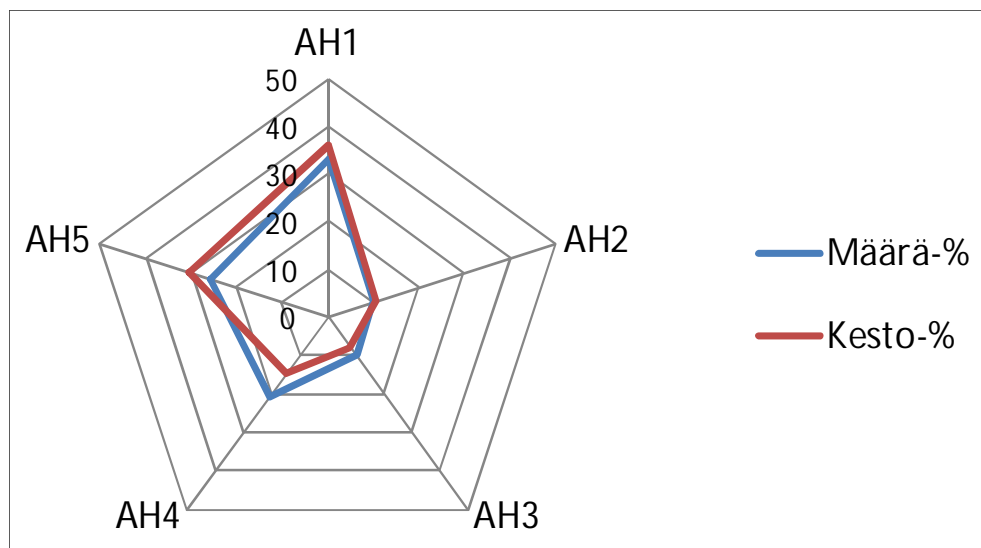
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Dialogi toimintana johtoryhmässä

#### 5.1.1 Johtoryhmä A

##### *Osallistuminen*

Jokaisen johtoryhmän jäsenen osalta laskettiin puheenvuorojen kokonaismäärä sekä niihin käytetty aika. Kuviossa 16 on esitetty johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorot siten, että kunkin jäsenen käyttämät puheenvuorot sekä niihin käytetty aika on suhteutettu kokouksen puheenvuorojen kokonaismäärään sekä puheenvuorojen kokonaiskesto.



**Kuvio 16.** Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.

Ensimmäisessä kokouksessa johtoryhmän vuorovaikutus oli määrällisesti jakautunut eniten jäsenten AH1, AH4 ja AH5 välille. Jäsenet AH2 ja AH3 osallistuivat selvästi vähäisemmässä määrin kuin muut. Määrällisesti vuorovaikutus oli siten vain osittain moniäänistä. Ajankäytöllisesti tarkasteltuna vuorovaikutus oli melko polarisoitunutta jäsenten AH1 ja AH5 käyttäessä eniten aikaa.

AH1 oli sekä määrällisesti että ajankäytöllisesti eniten äänessä. Hänen osuutensa käytetyistä puheenvuoroista oli 33 % ja käytetystä ajasta 36 % (taulukko 12). Jä-

senen AH1 puheenvuorojen määrän ja keston välinen suhde oli tasapainossa, mikä näkyy siinä, että puheenvuorojen suhteelliset kestot ja määrät ovat samansuuruksia. Puheenvuorojen määrässä jäsenet AH4 ja AH5 olivat aktiivisuudeltaan samaa luokkaa, mutta AH5 käytti huomattavan pitkiä puheenvuoroja verrattuna jäseniin AH4. Jäsenet AH2 ja AH3 ottivat vähiten puheenvuoroja ja kummankin puheenvuorojen kestot olivat hyvin tasapainossa määrään.

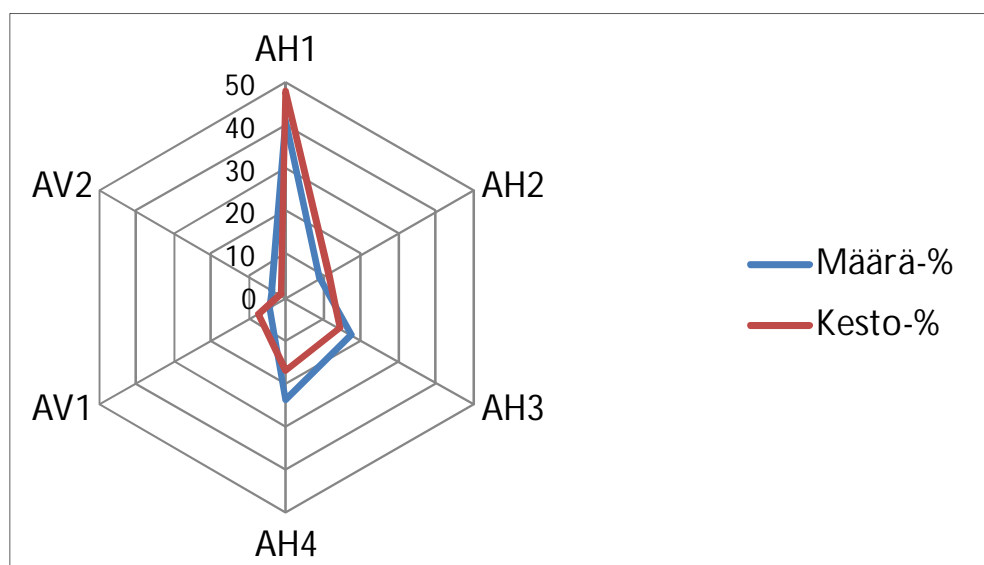
**Taulukko 12.** Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorot.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
AH1	216	38:07,1	32,9	35,8
AH2	67	11:29,3	10,2	10,8
AH3	66	08:18,4	10,1	7,8
AH4	137	15:54,0	20,9	14,9
AH5	170	32:36,7	25,9	30,6
Yhteensä	656	1:46:25,5 <sup>31</sup>	100	100

Toisessa kokouksessa jäsenistä AH5 ei ollut paikalla ja kokoukseen osallistui kahden asian käsittelyn osalta johtoryhmän ulkopuolisia henkilöitä, jotka on esitetty koodeilla AV1 ja AV2 (kuvio 17). Jäsenten AH2 ja AH4 osalta osallistuminen oli samansuuntaista kuin ensimmäisessä kokouksessa. AH3 oli selvästi aktiivisempi ja AH1 otti huomattavasti enemmän puheenvuoroja ja käytti niihin enemmän aikaa verrattuna ensimmäiseen kokoukseen. Kokonaisuudessaan toinen kokous näyttää varsin yksinäiseltä ja polarisoituneelta. Näyttää siltä, että yhden jäsenen poissaoloa vuorovaikutuksellisesti kompensoivat puoliksi jäsen AH1 ja puoliksi jäsenet AH3 ja AH4. Vaikka tarjolla oli suhteellisesti enemmän tilaa puheelle, niin jäsen AH2 ei hyödyntänyt sitä.

---

<sup>31</sup> Kokouksen kokonaiskesto, joka on ilmoitettu luvun alussa ei ole sama kuin tämä luku. Tämä johtuu siitä, että taulukkoon on laskettu pelkästään puhuttu aika ja esimerkiksi hiljaisia hetkiä puheenvuorojen vaihtuessa ei ole huomioitu. Sama huomio koskee kaikkia aineistoja.



**Kuvio 17.** Johtoryhmän A toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.

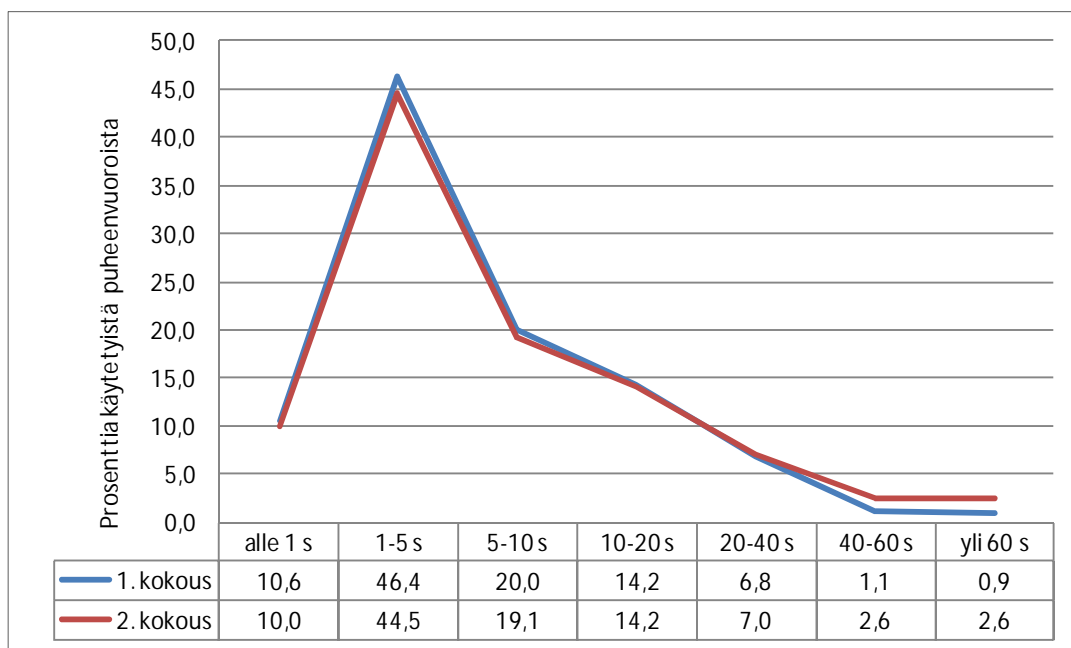
Kokousasetelma oli toisenlainen toisessa kokouksessa, mikä heijastui selvästi puheenvuorojen määrän ja keston jakaantumiseen. Jäsen AH5 oli ensimmäisessä kokouksessa erittäin aktiivinen, mutta toisessa kokouksessa hän ei ollut paikalla. Poissaolosta vapautunutta puhetilaa hyödynsi eniten jäsen AH1, joka käytti 41 % kaikista puheenvuoroista ja 48 % puhutusta ajasta (taulukko 13). Myös jäsen AH3 aktivoitui käyttäen 17,5 % puheenvuoroista ja 14,3 % puheajasta; siitäkin huolimatta, että hän oli kokouksesta poissa 15 minuuttia. Jäsen AH4 aktivoitui myös hieman, kun taas jäsenen AH2 aktiivisuus pysyi melko samana.

**Taulukko 13.** Johtoryhmän A toisen kokouksen puheenvuorot. Suluissa muutos edelliseen kokoukseen prosenttiyksiköissä.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
AH1	259	51:21,8	41,3 (+8,4)	48,0 (+12,2)
AH2	55	12:10,6	8,8 (-1,4)	11,4 (+0,6)
AH3	110	15:16,7	17,5 (+7,4)	14,3 (+6,5)
AH4	149	18:18,4	23,8 (+2,9)	17,1 (+2,2)
AH5	Poissa	Poissa	Poissa	Poissa
AV1	29	08:07,3	4,6	7,6
AV2	25	01:39,9	4,0	1,6
Yhteensä	627	1:46:54,7	100,0	100,0

Puheenvuorojen kesto johtoryhmän A osalta oli kummassakin kokouksessa hyvin samansuuntainen. Puheenvuoroista suurin osa oli kestoaltaan 1–5 sekuntia kestäviä lyhyitä lauseita (kuvio 18). Kaikkiaan kummankin kokouksen osalta alle 5 sekun-

tia kestäviä puheenvuoroja oli kaikista puheenvuoroista 55,7 %, viidestä sekunnista minuuttiin kestäviä 42,6 % ja yli minuutin mittaisia 1,7 %. Lyhimmät puheenvuorot olivat kestoiltaan kolme sekunnin sadasosaa ja pisin puheenvuoro oli 4:36,7. Ensimmäisessä kokouksessa oli 12 yli minuutin pituista puheenvuoroa ja toisessa kokouksessa 16.



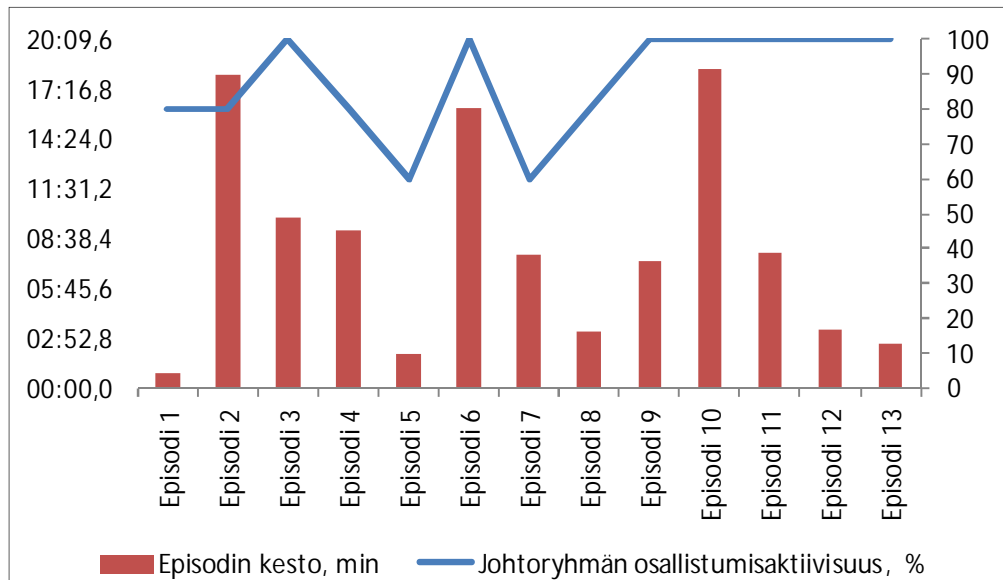
**Kuvio 18.** Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä A.

### *Episodit*

Episodit muodostettiin analysoimalla induktiivisesti kokouspuheen sisältöä ja episodit nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Episodien nimiä johtoryhmässä A olivat esimerkiksi ”uusi palkitsemiskulttuuri”, ”tulokatsaus” ja ”bränditutkimus”. Osa episodien nimistä oli kuitenkin sellaisia, joista kyseessä oleva yritys voisi olla mahdollista tunnistaa. Tämän vuoksi episodin on nimetty tässä episodi 1, episodi 2 ja niin edelleen.

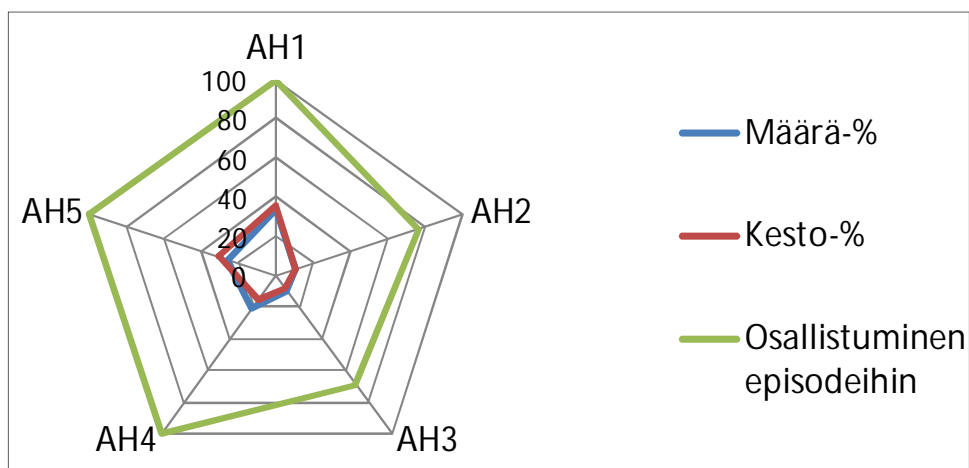
Johtoryhmän A ensimmäisestä kokouksesta oli löydettävissä yhteensä 13 episodtia. Yhden episodin kesto vaihteli alle minuutista lähes 19 minuuttiin. Ensimmäisessä kokouksessa episodeista 54 % oli sellaisia, joihin osallistuivat kaikki jäsenet. Jäsenten osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 88 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 60 %. Kokouksen pitkä-

kestoisimmissa episodeissa (episodit 2, 6 ja 10) osallistumisaktiivisuus oli kahdessa 100 % ja yhdessä 80 %. Osallistumisaktiivisuus oli johtoryhmän A ensimmäisessä kokouksessa suurempaa kokouksen loppupuolella (kuvio 19).



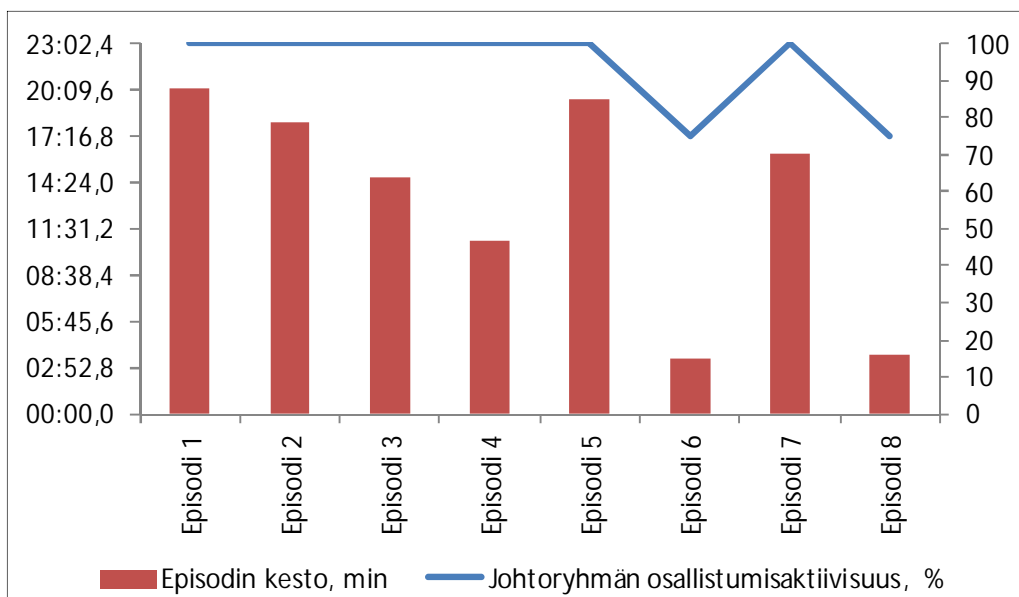
**Kuvio 19.** Johtoryhmän A osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa.

Yksittäisten jäsenten kohdalla kolme jäsentä, AH1, AH4 ja AH5, osallistuivat kaikkiin episodeihin. Jäsen AH2 osallistui 77 %:iin episodeista ja jäsenen AH3 osallistumisaktiivisuus oli 69 % (kuvio 20).



**Kuvio 20.** Johtoryhmän A yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin.

Johtoryhmän A toisesta kokouksesta oli löydettävissä kahdeksan episodtia (kuvio 21). Episodeiden pituudet vaihtelivat reilusta kolmesta minuutista yli 20 minuuttiin. Episodeista 75 % oli sellaisia, joihin kaikki jäsenet osallistuivat. Osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 94 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 75 %. Verrattuna ensimmäiseen kokoukseen, toisen kokouksen osallistumisaktiivisuus oli suurempaa kokouksen alkupuolella. Osallistumisaktiivisuus oli sataprosenttista kokouksen kaikissa pitkäkestoisissa episodeissa.

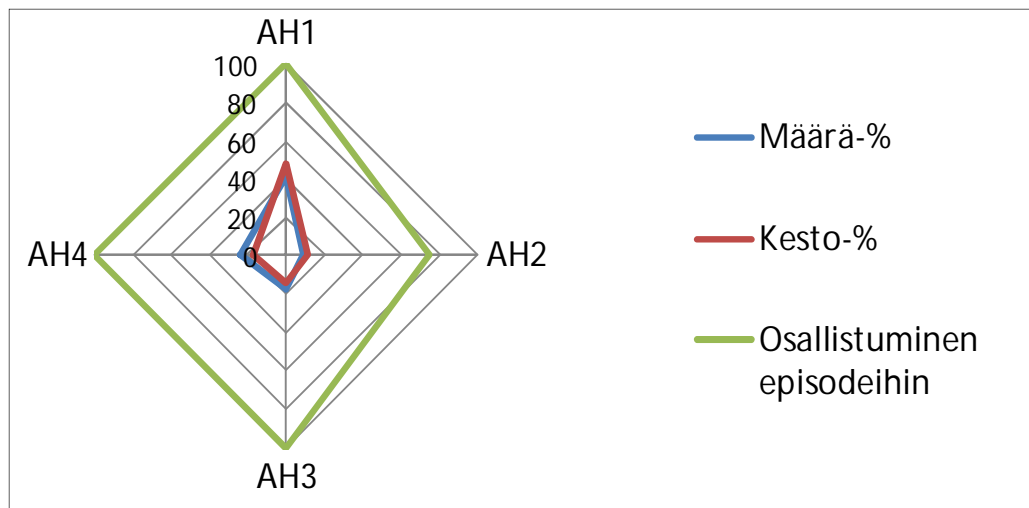


**Kuvio 21.** Johtoryhmän A osallistumisaktiivisuus ja episodeiden kesto toisessa kokouksessa.

Ensimmäiseen kokoukseen verrattuna on huomioitava se, että yksi johtoryhmän jäsenistä puuttui toisesta kokouksesta. Kokouksia ei ole siten mielekäästä verrata keskenään, koska neljän jäsenen on helpompi saavuttaa korkeampi aktiivisuus verrattuna viiteen henkilöön.

Yksittäisten johtoryhmän jäsenten osallistumisaktiivisuutta tarkastellessa jäsen AH2 ei osallistunut kahteen episodiin. Sen sijaan kaikki muut jäsenet osallistuivat kaikkiin episodeihin (kuvio 22). Kun verrataan osallistumisaktiivisuutta käytettyyn puhe-aikaan, niin jäsenen AH1 osalta osallistumisaktiivisuus episodeihin ja puheeseen käytetty aika ovat sopusoinnussa keskenään. Puolestaan jäsenten AH3 ja AH4 osalta huomion kiinnittäminen vain osallistumisaktiivisuuteen antaisi siitä liian positiivisen kuvan.





**Kuvio 22.** Johtoryhmän A yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin. (Huom. Jäsen AH5 ei ollut kokouksessa läsnä. Kuviossa ei ole esitetty kokouksessa vierailleita asiantuntijoita.)

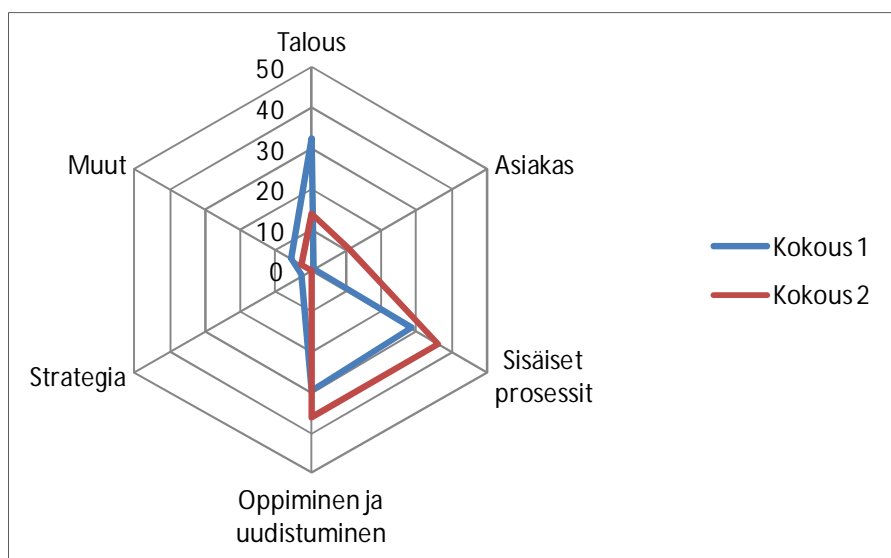
Vaikka episodien sisällön kuvaaminen niiden tarkkaan nimeämiseen perustuen ei identifiointiriskin takia ollut mahdollista, tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tuoda esiin se, millaisista asioista johtoryhmät puhuvat. Kvantitatiivista analyysia oli siten laajennettava ja episodit luokiteltava. Episodien luokittelua sisältönsä mukaisesti laajempiin teemoihin ovat dialogitutkimuksessa tehneet myös Markovà ym. (2007). Luokittelussa huomioitiin, että sen tulisi soveltua kaikkien muidenkin johtoryhmien aineistoon.

Luokittelumallin pohtimisessa auttoi se, että koko aineisto oli jo tullut tutuksi. Johtoryhmät puhuivat samantyyppisistä asioista, kuten taloudesta, henkilöstöstä, asiakkaista, uusista liiketoimintamahdollisuuksista, varaston kiertonopeudesta ja työvoimapulasta. Balanced Scorecardin näkökulmat tuntuivat soveltuvan hyvin episodien luokitteluun (ks. Kaplan & Norton 1996: 9). Toinen peruste, mikä puolisi Balanced Scorecardin (BSC) näkökulmien soveltamista luokittelussa oli se, että BSC kattaa hyvin johtoryhmän tehtäväkentän: taloudelliset, asiakkaisiin liittyvät, sisäisiin prosesseihin liittyvät kuin oppimiseen ja uudistumiseen liittyvät näkökulmat. Talousnäkökulmaan sisällytettiin esimerkiksi asiat, jotka käsitelivät toiminnan taloudellisten tulosten raportoimista, asiakasnäkökumaan sisällytettiin esimerkiksi asiakassuunnitelmien käsitteleminen, sisäisiin prosesseihin esimerkiksi varaston kiertonopeuden ja toimitusnopeuksien käsitteleminen ja oppimiseen ja uudistumiseen esimerkiksi työvoiman riittävyyttä, henkilöstökoulutuksia ja perehdyttämistä koskevia asioita.

Osalle aineistoa tehtiin koeanalyysi, jolla testattiin soveltuuko BSC-ajattelu episodien luokitteluun. Analyysissa ilmeni kaksi ongelmaa. Ensinnäkin muutamissa kokouksissa oli paljon strategiaan liittyvää puhetta. Tämä oli mahdollista sijoittaa BSC-näkökulmien mukaan, mutta tällöin johtoryhmän työskentelyn keskeinen ulottuvuus, tulevaisuuteen katsominen, ei tulisi riittävän korostuneesti esiin. Koska strateginen suunnittelu on keskeinen osa johtoryhmien työtä, haluttiin se nostaa omaksi kokonaisuudekseen. Toinen ongelma liittyi siihen, että moni episodi piti sisällään monta eri BSC-näkökulmaa, jolloin pelkistäminen yhteen luokkaan vääristäisi analyysiä. Episodit tulisi siten käydä yksitellen läpi ja jäsentää sisältö uuden luokittelun mukaisesti.

Tutkimuksessa päädyttiin lopulta siihen, että luokat muodostettiin Balanced Scorecard-näkökulmista sekä strategiaan liittyvästä puheesta. Lisäksi muodostettiin luokka nimeltä ”muut”, johon sisällytettiin esimerkiksi kokouksen aloittamiseen ja lopettamiseen liittyvä puhe sekä muu puhe, joka ei suoraan liittynyt mihinkään luokkaan. Luokka Muut olisi voitu jättää myös huomioimatta ja keskittyä vain analysoimaan asiapuhetta. Toisaalta luokkaa pidettiin tärkeänä, koska sen laajuus voisi havainnollistaa esimerkiksi sen, jos kokouksessa käytetään suhteettoman paljon aikaa johonkin muuhun kuin keskeisille johtoryhmätyöskentelyyn liittyville asioille.

Kuviossa 23 on esitetty johtoryhmän A kokouspuheen sisältö laaditun luokittelun mukaisesti. Kussakin luokassa on esitettynä johtoryhmän puheen kesto suhteutettuna kokouksen puheen kokonaismäärään.



**Kuvio 23.** Johtoryhmän A puheen sisältö.

Johtoryhmän A ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin eniten talouteen (33 %), oppimiseen ja uudistumiseen (30 %) sekä sisäisiin prosesseihin (29 %) liittyviä asioita. Strategisista (2,5 %) tai asiakkaisiin (0,7 %) liittyvistä asioita ei juurikaan puhuttu.

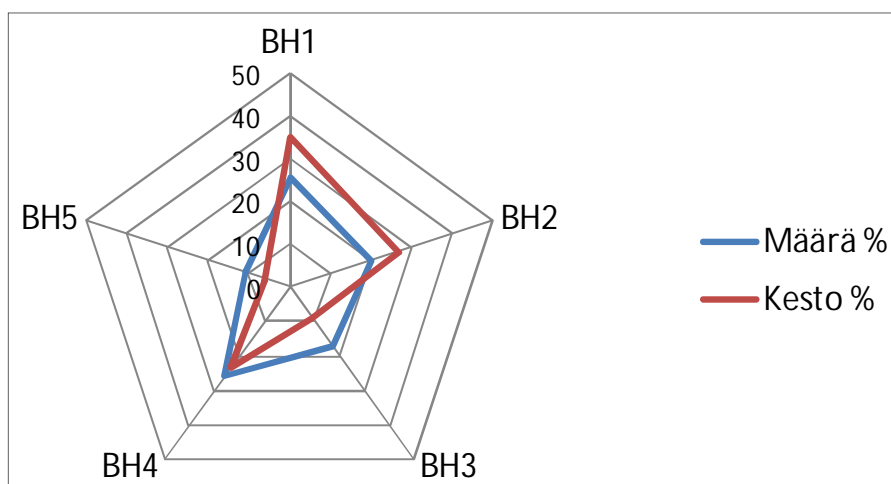
Toisessa kokouksessa käsiteltiin eniten oppimiseen ja uudistumiseen (37 %) sekä sisäisiin prosesseihin (36 %) liittyviä asioita. Myös talouteen (14 %) ja asiakkaisiin (11 %) liittyvistä asioista puhuttiin. Toisessa kokouksessa ei ollut lainkaan strategiaan liittyvää puhetta.

Kokousten puheen sisällöllinen vertailu ei ole mielekästä, koska puheen sisältöihin vaikuttavat paljon esimerkiksi kokouksen ajankohta sekä etukäteen laadittu esityslista. Johtoryhmän A ensimmäisessä havainnoidussa kokouksessa oli paljon talouteen liittyvää puhetta. Kokous oli kuitenkin johtoryhmän vuoden ensimmäinen kokous, johon sisältyi edellisvuoden toiminnan raportointi ja painottuminen talousasioihin selittyä sillä. Johtoryhmä puhui strategiaan liittyvistä asioista erittäin vähän, mutta toisaalta strategian uudistaminen tai päivittäminen ei ollut ajankohtaista tutkimushetkellä. Toisaalta taas johtoryhmä puhui paljon oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä asioista, jotka ovat strategisten asioiden ohella tulevaisuuteen suuntaavaa puhetta. Molemmissa kokouksissa luokkaan Muut tuli varsin vähän puhetta ja johtoryhmän voidaan todeta keskittyvän hyvin sille tärkeisiin asioihin.

### 5.1.2 Johtoryhmä B

#### ***Osallistuminen***

Kuviossa 24 on esitetty johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorot. Vuorovaikutus oli määrällisesti hyvin tasapainoista, moniäänistä, jäsenten BH1–BH4 osalta. Jäsen BH5 osallistui selvästi vähäisemmässä määrin kuin muut. Ajankäytöllisesti tarkasteltuna vuorovaikutus kuitenkin jakaantui valtaosalta jäsenten BH1, BH2 ja BH4 väliseksi BH3:n ja BH5:n ottaessa huomattavasti vähemmän aikaa. Vuorovaikutus oli siten enemmän polarisoitunutta näihin kolmeen jäseneseen kuin symmetristä koko johtoryhmän osalta.



**Kuvio 24.** Johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.

Vuorovaikutuksen jakaantumisen tarkastelussa onkin keskeistä huomioida molemmat ulottuvuudet: sekä määrä että kesto. Tietty henkilö voi määrällisesti näyttää olevan erittäin aktiivinen, mutta puheeseen käytetyn ajan suhteen osallistuminen on todellisuudessa vähäistä, koska henkilön käyttämät puheenvuorot ovat lyhyitä. Kyseisen johtoryhmän jäsenistä BH1 ja BH2 käyttivät suhteessa pidempikestoisia puheenvuoroja kuin muut.

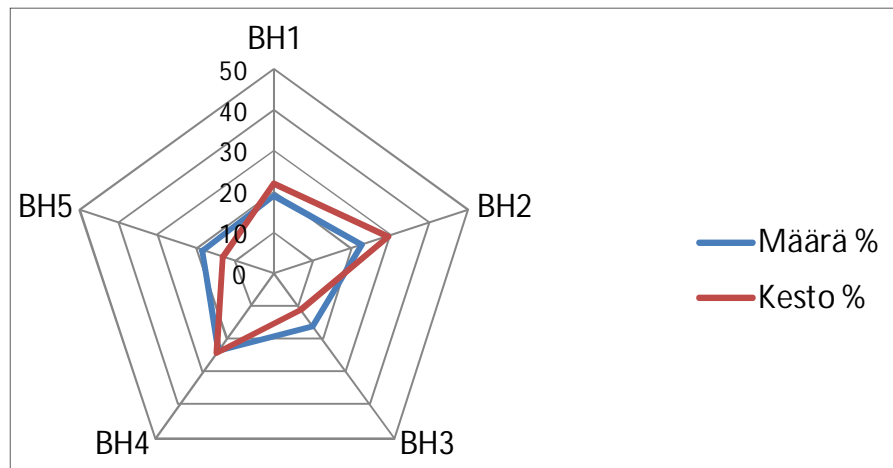
Ensimmäisessä kokouksessa jäsen BH1 oli sekä määrällisesti että ajankäytöllisesti eniten äänessä. Hänen osuutensa käytetyistä puheenvuoroista oli 26 % ja käytetystä ajasta 35 % (taulukko 14). Puheenvuorot eivät siten olleet tasapainoisia jäsenen käyttäessä melko pitkiäkin puheenvuoroja. Aktiivisuudeltaan keskenään samankaltaisia olivat jäsenet BH2 ja BH4, joista BH2 käytti 20 % kokouksen puheenvuoroista ja 27 % ajasta ja BH4 käytti 26 % puheenvuoroista ja 23 % ajasta. BH3 ja BH5 osallistuivat vähiten, mikä näkyi erityisesti käytetyssä ajassa.

**Taulukko 14.** Johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorot.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
BH1	302	54:10,9	25,7	35,0
BH2	237	41:31,1	20,2	26,8
BH3	202	13:56,1	17,2	9,0
BH4	304	36:09,4	25,9	23,3
BH5	128	09:04,1	10,9	5,9
Yhteensä	1173	2:34:51,6	100,0	100,0

Toisessa kokouksessa johtoryhmän vuorovaikutuksessa toteutui hyvin sekä moniäänisyys että symmetrisyys (kuviokuva 25). Jäsenten BH2–BH4 osalta osallistumisaktiivisuus on hyvin samanlaista kuin edellisessä kokouksessa. Suuri muutos näkyy

erityisesti kahden jäsenen kohdalla: jäsenen BH1 aktiivisuus on selvästi vähäisempää kuin ensimmäisessä kokouksessa ja jäsen BH5 on puolestaan huomattavasti aktiivisempi. Molemmat muutokset ”oikaisevat” vuorovaikutuksen polaarisuutta ja yksinäisyyttä ensimmäiseen kokoukseen nähden.



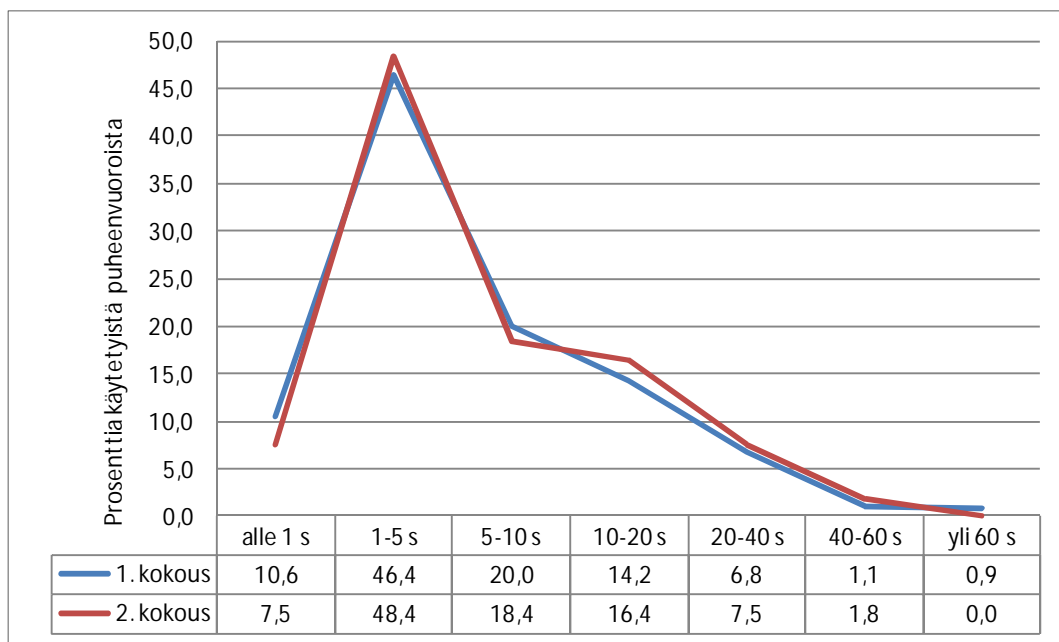
**Kuvio 25.** Johtoryhmän B toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen.

Puheenvuorojen kestoissa on havaittavissa samanlainen painotus kuin ensimmäisessä kokouksessa, eli jäsenet BH1 ja BH2 käyttävät suhteessa pidempikestoisia puheenvuoroja kuin muut. Toisessa kokouksessa puheenvuorojen määrä jakaantuu jäsenten kesken tasaisesti jäsenen BH4 ottaessa eniten, 23 %, ja jäsenen BH3 vähiten, 16 %, puheenvuoroja (taulukko 15). Käytetyn ajan suhteen tässäkin kokouksessa jäsenet BH3 ja BH5 käyttivät kaikista vähiten aikaa, mutta erityisesti jäsenen BH5 aktiivisuus oli huomattavasti suurempaa kuin ensimmäisessä kokouksessa.

**Taulukko 15.** Johtoryhmän B toisen kokouksen puheenvuorot.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
BH1	148	22:33,0	19,1 (-6,6)	22,2 (-12,8)
BH2	175	29:47,3	22,6 (+2,4)	29,3 (+2,5)
BH3	127	11:08,4	16,4 (-0,8)	11,0 (+2,0)
BH4	181	24:30,4	23,4 (-2,5)	24,1 (+0,8)
BH5	142	13:45,0	18,4 (+7,5)	13,5 (+7,6)
Yhteensä	773	1:41:44,1	100,0	100,0

Kestoltaan johtoryhmän B puheenvuorot olivat enimmäkseen 1–5 sekuntia kestäviä (kuvio 26). Lyhimmät puheenvuorot olivat kestoiltaan alle sekunnin pituisia ja pisin puheenvuoro oli 4:30,3.

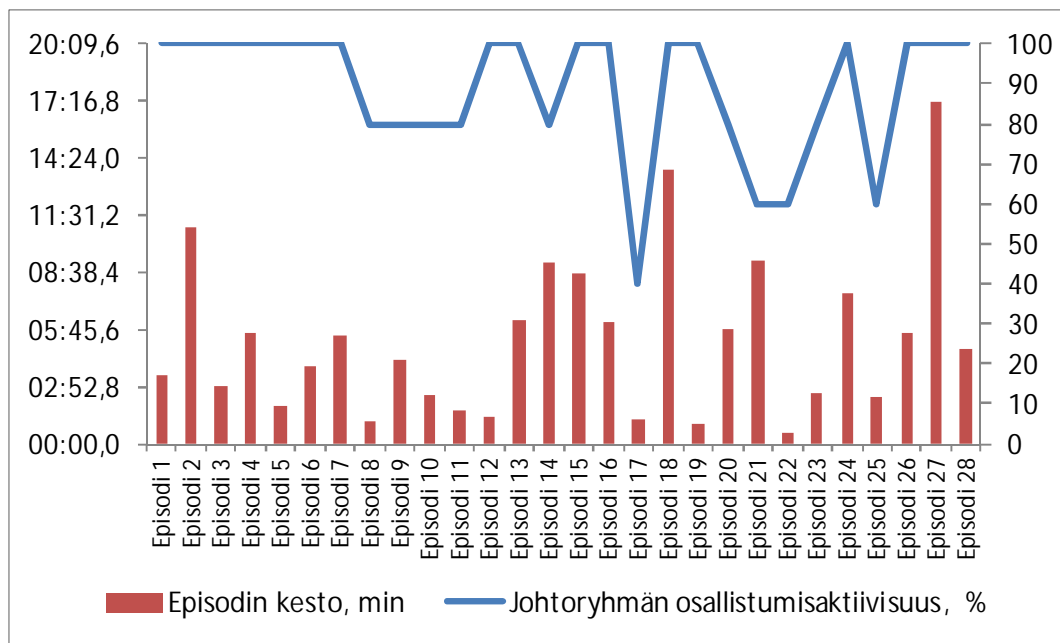


**Kuvio 26.** Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä B.

Kaikkiaan kummankin kokouksen osalta alle viisi sekuntia kestäviä puheenvuoroja oli kaikista puheenvuoroista 56 %, viidestä sekunnista minuuttiin kestäviä 43 % ja yli minuutin mittaisia vain 0,2 %. Ensimmäisessä kokouksessa oli kymmenen yli minuutin pituista puheenvuoroa, mutta toisessa kokouksessa kaikki puheenvuorot jäivät alle minuutin mittaisiksi. Kokonaisuudessaan kuitenkin johtoryhmän B toisen kokouksen puheenvuorot olivat hieman pidempiä verrattuna ensimmäiseen kokoukseen.

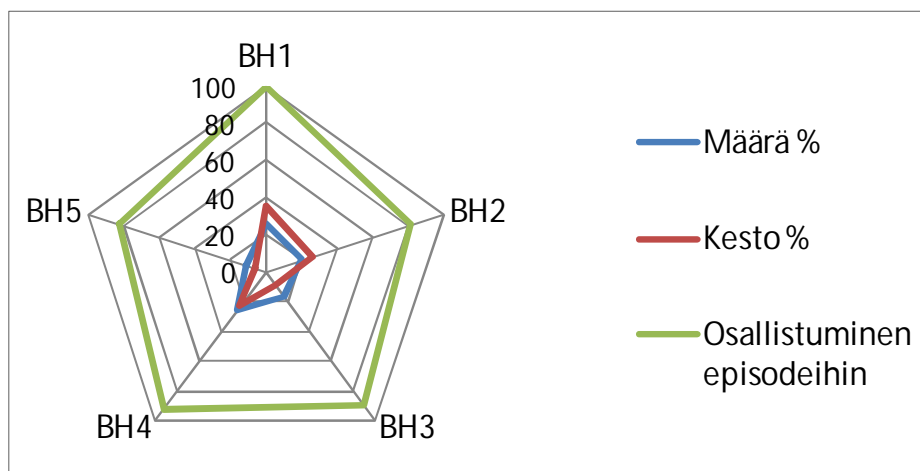
### *Episodit*

Johtoryhmän B ensimmäisestä kokouksesta oli löydettävissä yhteensä 28 episodita. Yhden episodin kesto vaihteli noin puolesta minuutista yli 17 minuuttiin. Kaiken kaikkiaan kokouksen episodit vaihtelivat hyvin paljon kestoltaan. Ensimmäisessä kokouksessa episodeista 61 % oli sellaisia, joihin osallistuivat kaikki jäsenet. Jäsenten osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 89 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 40 %. Osallistumisaktiivisuus oli 100 %:sta kestoltaan kolmeen pisimpään episodiin (episodit 2, 8 ja 27). Osallistumisaktiivisuus episodeihin oli suurempaa kokouksen alkupuolella (kuvio 27).



**Kuvio 27.** Johtoryhmän B osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa.

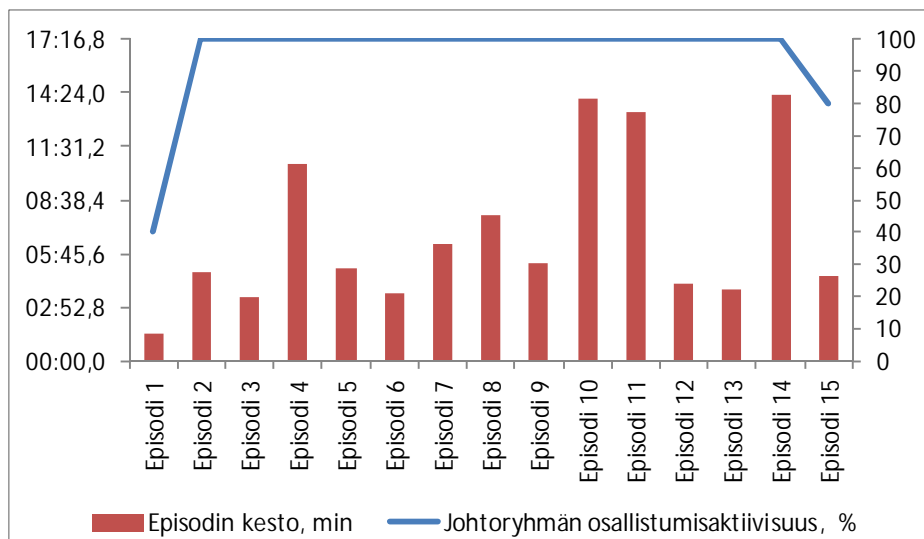
Yksittäisistä jäsenistä vain BH1 osallistui kaikkiin episodeihin. Myös muun johtoryhmän osallistumisaktiivisuus oli verrattain hyvää, jäsenen BH2 osallistuessa 82 %:iin, jäsenen BH3 89 %:iin, jäsenen BH4 93 %:iin ja jäsenen BH5 82 %:iin kaikista episodeista (kuvio 28).



**Kuvio 28.** Johtoryhmän B yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin.

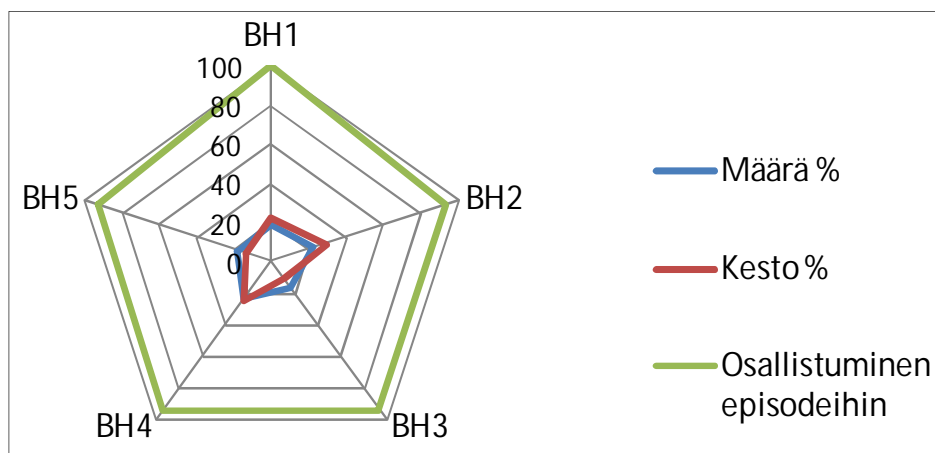
Johtoryhmän B toisesta kokouksesta oli löydettävissä 15 episodtia (kuvio 29). Episodioiden pituudet vaihtelivat hieman alle puolestatoista minuutista yli 14 minuuttiin. Episodit 4, 10, 11 ja 14 olivat kestoltaan muita episodeja selvästi pidem-

piä. Episodeista 87 % oli sellaisia, joihin kaikki jäsenet osallistuivat. Osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 95 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 40 %. Osallistumisaktiivisuudessa ei ollut kokouksen kuluessa eroja kokouksen alkupään ja loppupään välillä. Kokouksen aloitukseen ja lopetukseen liittyvät episodit olivat ainoat, joihin ei osallistunut koko johtoryhmä.



**Kuvio 29.** Johtoryhmän B osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto toisessa kokouksessa.

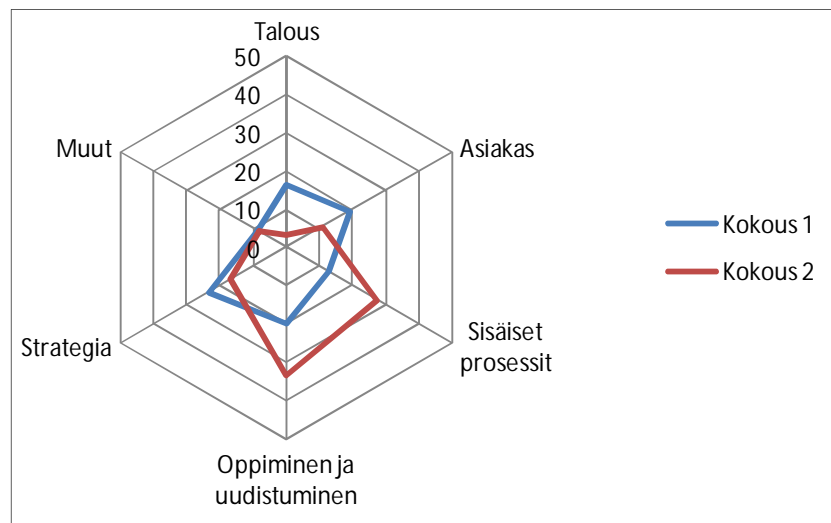
Yksittäisten johtoryhmän jäsenten osallistumisaktiivisuutta tarkastellessa jäsen BH1 osallistui kaikkiin episodeihin, kuten ensimmäisessäkin kokouksessa. Muut jäsenet osallistuivat kaikkiin paitsi yhteen episodiin (kuvio 30). Osallistumisaktiivisuus ja puheen määrällinen jakautuminen olivat tasapainossa keskenään.



**Kuvio 30.** Johtoryhmän B yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin.



Kuviossa 31 on esitetty kokouspuheen sisältö laaditun luokittelun mukaisesti. Kussakin luokassa on esitettynä johtoryhmän puheen kesto suhteutettuna kokouksen puheen kokonaismäärään. Johtoryhmän B ensimmäisessä kokouksessa puhuttiin eniten strategiaan (23 %), oppimiseen ja uudistumiseen (20 %) sekä asiakkaisiin (19 %) liittyvistä asioista. Taloudesta (16 %) ja sisäisistä prosesseista (13 %) puhuttiin myös kohtalaisen paljon. Toisessa kokouksessa käsiteltiin eniten oppimiseen ja uudistumiseen (33 %), sisäisiin prosesseihin (28 %) ja strategiaan (17 %) liittyviä asioita. Asiakkaisiin liittyvää puhetta oli 11 % ja talouteen liittyvää vain 3 %.

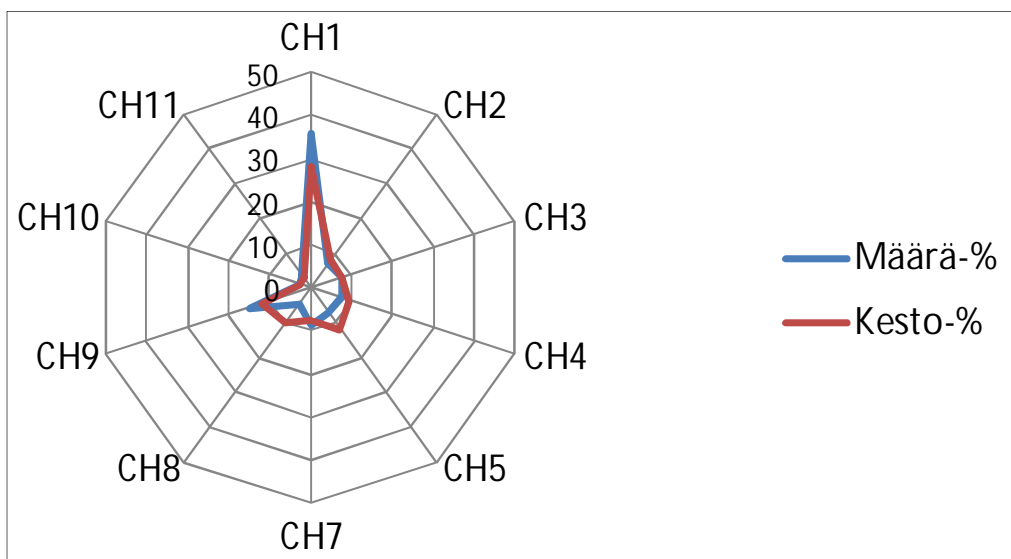


**Kuvio 31.** Johtoryhmän B puheen sisältö.

Johtoryhmä B puhui kokonaisuudessaan eniten oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä asioista. 27 % havainnoitujen kokousten puheesta käsitelti näitä. Strategiaan liittyvistä asioista puhuttiin myös paljon, 20 % molempien kokousten puheesta liittyi strategisiin asioihin. Yrityksessä ei ollut strategian uudistaminen ajankohdasta ja strateginen puhe liittyi enimmäkseen uusien liiketoiminta-alueiden puntaointiin, toimintaympäristön analysointiin sekä uusien asiakkaiden hankintastrategioihin. Kaiken kaikkiaan johtoryhmä B puhui laajasti tehtäviinsä liittyvistä asioista ja taloudesta puhuminen ankkuroitui luontevalla tavalla muihin puheenaiheisiin, eikä niitä käsitelty ollenkaan raportoivalla tavalla. Johtoryhmä puhui muista asioista molemmissa kokouksissa reilut 8 % kaikesta puheesta.

5.1.3 *Johtoryhmä C****Osallistuminen***

Johtoryhmän ensimmäinen kokous oli kestoltaan 3 h 50 min 22 s ja toinen kokous 4 h 25 min 9 s. Kokouksia voidaan luonnehtia pitkiksi, sillä esimerkiksi Mankins (2004: 3) on havainnut, että vain harvoin kokoukset kestävät yli neljä tuntia. Kuviossa 32 on esitetty johtoryhmän C ensimmäisen kokouksen puheenvuorot määrältään ja kestoltaan suhteutettuna kokouksen puheenvuorojen kokonaismäärään sekä puheenvuorojen kokonaiskesto.



**Kuvio 32.** Johtoryhmän C ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen. Jäsentä CH6 ei ole merkitty kuvioon, koska hän toimi kokouksessa sihteerinä eikä osallistunut siihen muutoin.

Ensimmäisessä kokouksessa johtoryhmän vuorovaikutus oli hyvin yksiaänistä jäsenen CH1 ottaessa valtaosan puheenvuoroista. Myös jäsen CH9 oli puheenvuorojen määrässä selvästi muuta johtoryhmää aktiivisempi. Ajankäytöltään johtoryhmä oli polaarinen edelleen jäsenen CH1 käyttäessä valtaosan kokouspuheesta, mutta toisaalta muiden jäsenten osalta vuorovaikutus oli melko symmetristä kuitenkin siten, että jäsenistä CH10 ja CH11 eivät juuri osallistuneet. Jäsenten puheenvuorojen määrä ja kesto oli epätasapainossa siten, että jäsenillä CH4, CH5, CH8 painottuivat pitkät puheenvuorot ja jäsenillä CH1 ja CH9 lyhyet. Puheenvuorojen määrä ja kesto olivat tasapainossa jäsenillä CH3, CH7, CH10 ja CH11.

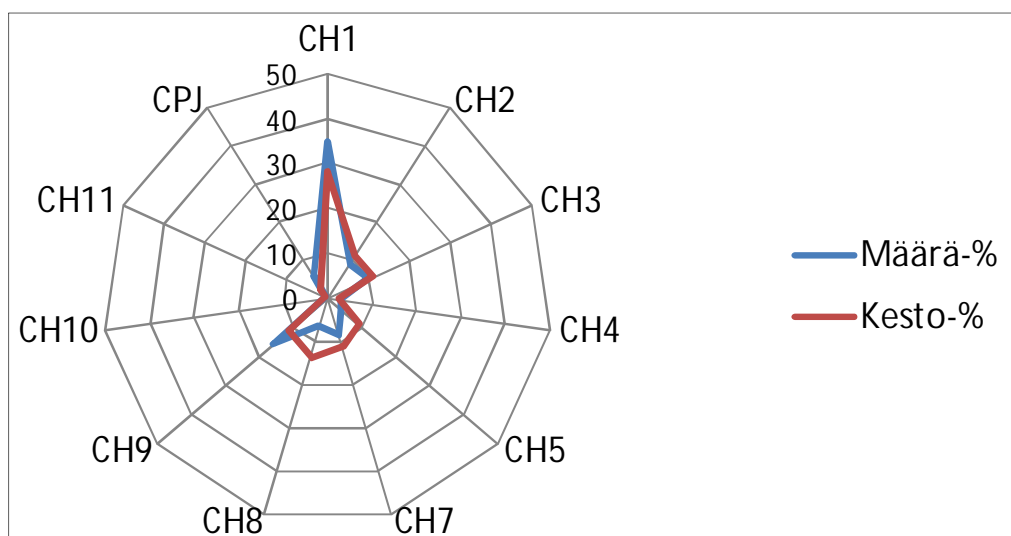
Jäsen CH1 oli sekä määrällisesti että ajankäytöllisesti aktiivisin. Hänen osuutensa kaikista käytetyistä puheenvuoroista oli 36 % ja käytetystä ajasta 28 % (taulukko 16). Osuutta on pidettävä huomattavana, kun se suhteutetaan johtoryhmän ko-

koon. Asiaa voidaan havainnollistaa sillä, että yhtä aikayksikköä kohti 10-hengen ryhmästä jokaisella jäsenellä on käytettävissä 10 % puheenvuoroista niin määrällisesti kuin kestollisesti. Tavallaan jäsen CH1 puhui kolmen henkilön edestä. Suhteutettuna tällä tavoin jäsenistä CH2, CH3, CH4, CH7 ja CH8 ottivat sen ajan, mikä heille kuuluikin. Jäsenet CH10 ja CH11 eivät puolestaan käyttäneet juuri-kaan puheenvuoroja – puheenvuorojen kestot olivat molemmilla alle 3 % puheen kokonaiskestosta.

**Taulukko 16.** Johtoryhmän C ensimmäisen kokouksen puheenvuorot.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
CH1	384	1:03:50,9	35,9	28,1
CH2	78	18:35,9	7,3	8,2
CH3	84	17:27,8	7,9	7,7
CH4	80	21:14,2	7,5	9,4
CH5	75	26:55,8	7,0	11,9
CH7	91	16:45,5	8,5	7,4
CH8	50	23:15,5	4,7	10,3
CH9	159	27:07,9	14,9	12,0
CH10	27	05:32,4	2,5	2,4
CH11	41	06:05,7	3,8	2,7
Yhteensä	1069	3:46:51,6	100	100

Toisessa kokouksessa johtoryhmän lisäksi kokoukseen osallistui myös yrityksen hallituksen puheenjohtaja, joka on esitetty koodilla CPJ (kuvio 33). Jäsenten CH1 ja CH9 osalta osallistuminen oli puheenvuorojen määrässä samansuuntaista kuin ensimmäisessä kokouksessa. Myös ajankäytöltään johtoryhmä oli polaarinen jäsenen CH1 käyttäessä edelleen valtaosan kokouspuheesta. Myös muu johtoryhmä ei ollut toisessa kokouksessa niin symmetrinen kuin ensimmäisessä kokouksessa. Jäsenet CH4, CH10, CH11 ja CPJ eivät juuri osallistuneet. Toisaalta jäsenten CH2, CH3, CH5, CH7, CH8 ja CH9 osallistuminen puheen kestolla mitattuna oli keskenään tasapainoista.



**Kuvio 33.** Johtoryhmän C toisen kokouksen puheenvuorojen jakautuminen. Jäsentä CH6 ei ole merkitty kuvioon, koska hän toimi kokouksessa sihteerinä eikä osallistunut siihen muutoin.

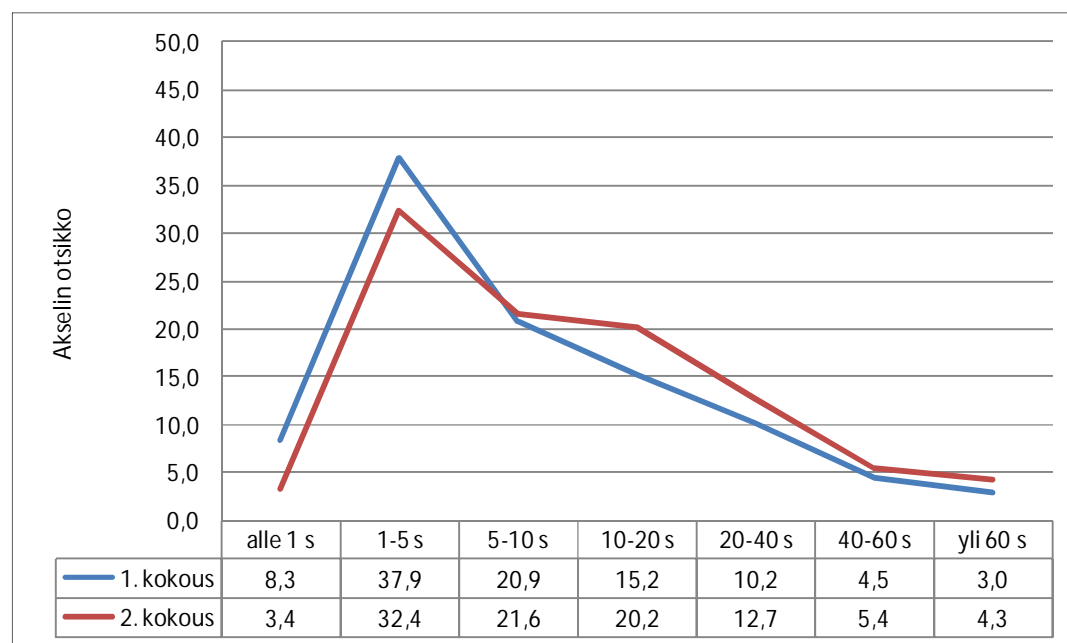
Jäsenten puheenvuorojen määrä ja kesto oli epätasapainossa siten, että jäsenillä CH5, CH7, CH8 painottuivat pitkät puheenvuorot ja jäsenillä CH1, CH9 ja CPJ lyhyet. Puheenvuorojen määrä ja kesto olivat tasapainossa jäsenillä CH2, CH3, CH4, CH10 ja CH11. Tosin kahden viimeksi mainitun jäsenen osallistuminen kokoukseen oli erittäin vähäistä.

Ensimmäiseen kokoukseen verrattuna jäsen CH1 dominoi toista kokousta suhteellisesti enemmän sekä määrällisesti että puheen kestollisesti. Kokouksessa oli läsnä yksi henkilö, CPJ, enemmän ja tämän vuoksi jokaiselle jäsenelle oli suhteessa vähemmän aikaa kuin edellisessä kokouksessa. Henkilön CPJ vaikutus muiden johtoryhmän jäsenten osallistumismahdollisuuksiin oli vähäinen, sillä hän käytti alle 3 % kaikesta puheesta (taulukko 17). Suurin muutos osallistumisaktiivisuudessa niin määrän kuin puheen keston suhteen negatiivisesti oli jäsenellä CH4. Ensimmäiseen kokoukseen verrattuna jäsen CH8 aktivoitui eniten puheenvuorojen määrässä (+1,9 prosenttiyksikköä) ja puheenvuorojen kestossa jäsen CH7 aktivoitui eniten (+4 prosenttiyksikköä). Johtoryhmän passiivisimmat jäsenet, CH10 ja CH11 passivoituivat entisestään – jäsen CH11 oli kokouksessa vain alle kaksi minuuttia äänessä.

**Taulukko 17.** Johtoryhmän C toisen kokouksen puheenvuorot. Suluissa muutos edelliseen kokoukseen prosenttiyksiköissä.

Jäsen	Määrä	Kesto	Määrä %	Kesto %
CH1	340	1:11:44,3	34,9 (-1,0)	28,0 (-0,1)
CH2	88	28:30,7	9,0 (+1,7)	11,1 (+2,9)
CH3	97	28:32,9	9,9 (+2,1)	11,2 (+3,5)
CH4	30	05:54,4	3,1 (-4,4)	2,3 (-7,1)
CH5	39	23:11,9	4,0 (-3,0)	9,1 (-2,8)
CH7	85	29:26,2	8,7 (+0,2)	11,5 (+4,1)
CH8	64	34:51,4	6,6 (+1,9)	13,6 (+3,4)
CH9	155	28:48,5	15,9 (+1,0)	11,3 (-0,7)
CH10	12	03:06,5	1,2 (-1,3)	1,2 (-1,2)
CH11	8	01:39,0	0,8 (-3,0)	0,6 (-2,0)
CPJ	57	06:12,6	5,8	2,4
Yhteensä	957	4:15:45,9	100	100

Kaikkiaan kummankin kokouksen osalta alle viisi sekuntia kestäviä puheenvuoroja oli kaikista puheenvuoroista 41 %, viidestä sekunnista minuuttiin kestäviä 55 % ja yli minuutin mittaisia 4 %. Lyhimmät puheenvuorot olivat kestoltaan kolme sekunnin sadasosaa ja pisin puheenvuoro oli 5:33,4 (kuvio 34).



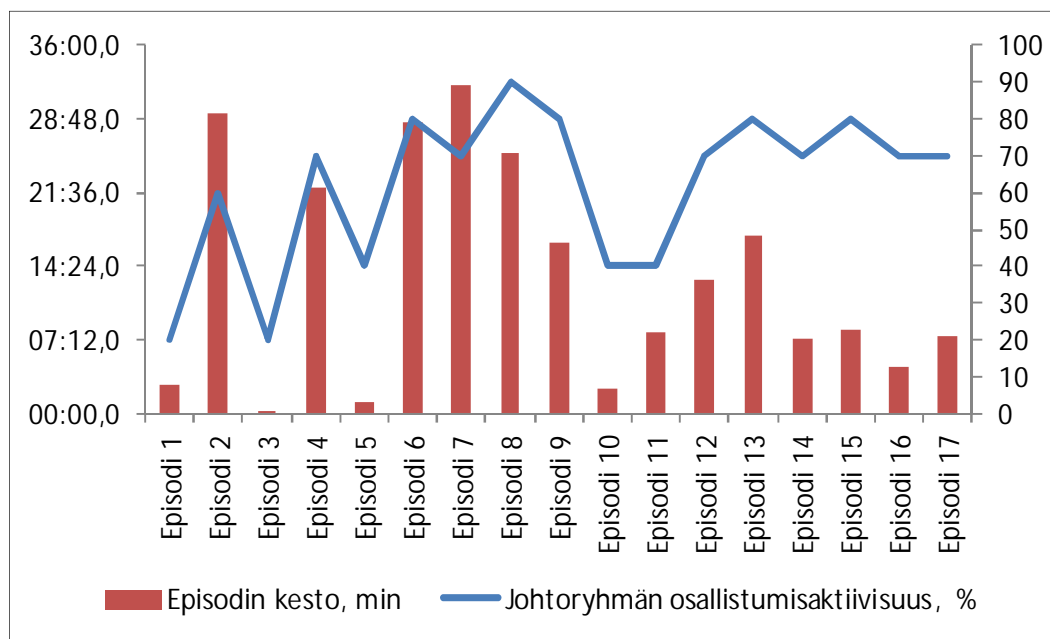
**Kuvio 34.** Puheenvuorojen kesto johtoryhmässä C.

Ensimmäisessä kokouksessa oli 32 yli minuutin pituista puheenvuoroa ja toisessa kokouksessa 42. Tässäkin johtoryhmässä suurin osa puheenvuoroista oli kestol-

taan 1–5 sekuntia kestäviä lyhyitä lauseita. Johtoryhmän C kokoukset poikkesivat puheenvuorojen kestoltaan melko paljon toisistaan: toisessa kokouksessa puheenvuorot olivat kautta linjan pidempiä kuin ensimmäisessä kokouksessa.

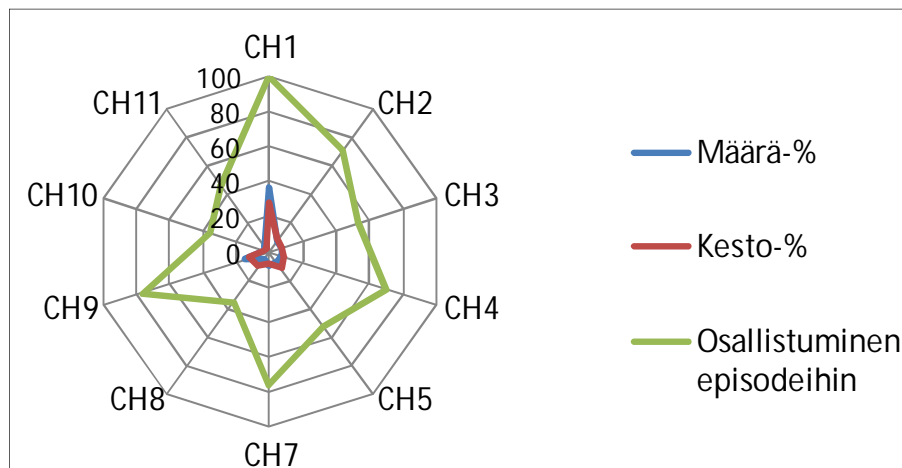
### *Episodit*

Johtoryhmän C ensimmäisestä kokouksesta oli löydettävissä yhteensä 17 episodtia (kuvio 35). Yhden episodin kesto vaihteli reilusta minuutista yli 32 minuuttiin. Ensimmäisessä kokouksessa ei ollut lainkaan sellaisia episodeja, joihin olisi osallistunut kaikki johtoryhmän jäsenet. Ensimmäisessä kokouksessa oli yksi sellainen episodi (episodi 8), johon osallistuivat kaikki paitsi yksi jäsen. Jäsenten osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 62 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 20 %. Osallistumisaktiivisuus oli johtoryhmän C ensimmäisessä kokouksessa suurempaa kokouksen loppupuolella. Episodit olivat myös kestoltaan pidempiä kokouksen alkupuolella.



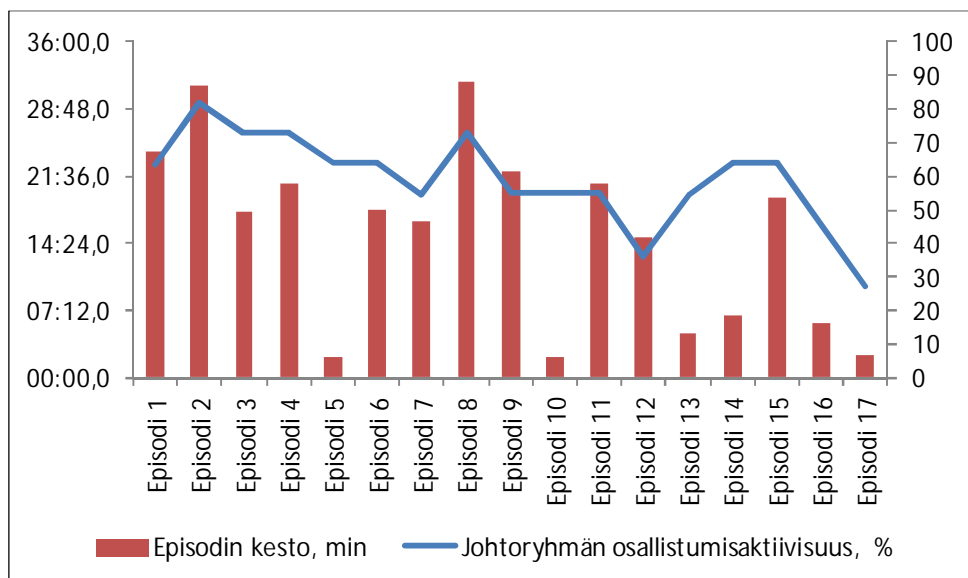
**Kuvio 35.** Johtoryhmän C osallistumisaktiivisuus ja episodien kesto ensimmäisessä kokouksessa.

Yksittäisten jäsenten kohdalla vain jäsen CH1 osallistui kaikkiin episodeihin (kuvio 36). Jäsenten CH7 ja CH9 osallistumisaktiivisuus oli 77 % ja jäsenten CH2 ja CH4 aktiivisuus 71 %. Passiivisimpia olivat jäsenet CH8 ja CH10, kumpikin osallistuivat vain 35 %:iin kaikista episodeista.



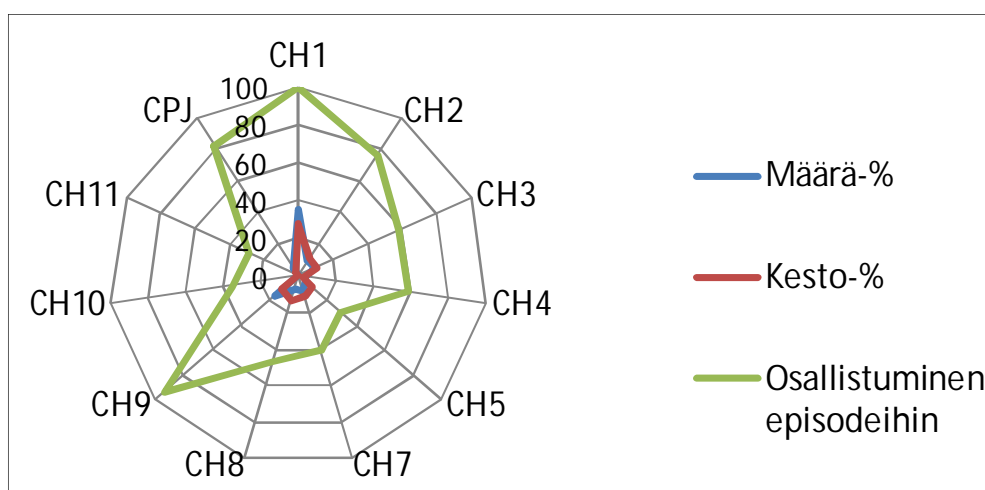
**Kuvio 36.** Johtoryhmän C yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus ensimmäisen kokouksen episodeihin.

Johtoryhmän C toisesta kokouksesta oli löydettävissä 17 episodtia (kuviot 37). Episodeiden pituudet vaihtelivat reilusta kahdesta minuutista yli 32 minuuttiin. Episodeista edelleenkin ei löytynyt yhtään, johon kaikki jäsenet olisivat osallistuneet. Osallistumisaktiivisuus episodeihin kokonaisuudessaan oli 59 % ja alhaisin osallistumisaktiivisuus yhdessä episodissa oli 27 %. Verrattuna ensimmäiseen kokoukseen, toisen kokouksen osallistumisaktiivisuus oli suurempaa kokouksen alkupuolella. Myös toisessa kokouksessa episodit olivat kokouksen alkupuolella pidempiä kuin loppupuolella.



**Kuvio 37.** Johtoryhmän C osallistumisaktiivisuus ja episodeiden kesto toisessa kokouksessa.

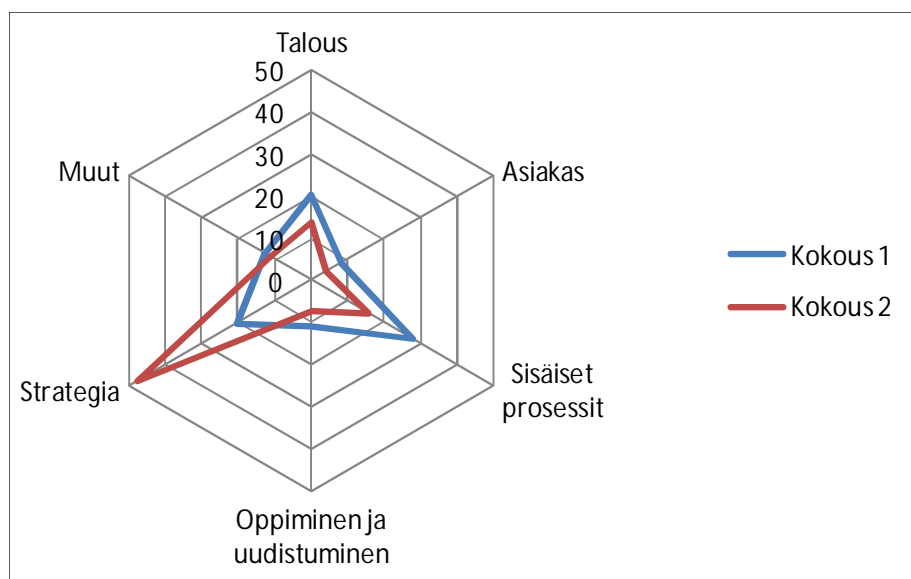
Kuten ensimmäisessä kokouksessa, niin toisessakin kokouksessa vain jäsen CH1 osallistui kaikkiin episodeihin (kuvio 38). Myös jäsen CH9 oli erittäin aktiivinen osallistuessa 94 %:iin kaikista episodeista. Henkilön CPJ aktiivisuus episodeihin oli suuri, 82 %, mutta hänen osallistumisessaan painottuivat hyvin lyhyet puheenvuorot. Vaikka hän oli episodeihin osallistumisaktiivisuudeltaan kolmanneksi aktiivisin, niin puheen kestoltaan hän oli neljänneksi passiivisin kokoukseen osallistuja. Kokouksessa vähiten eri episodeihin osallistuivat jäsenet CH5 ja CH11 kummankin osallistumisaktiivisuuden ollessa 29 %.



**Kuvio 38.** Johtoryhmän C yksittäisten jäsenten osallistumisaktiivisuus toisen kokouksen episodeihin.

Johtoryhmän C ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin eniten sisäisiin prosesseihin (28 %), talouteen (20 %) ja strategiaan (20 %) liittyviä asioita (kuvio 39). Oppimiseen ja uudistumiseen (11 %) ja asiakkaisiin (8 %) liittyvää puhetta oli vähemmässä määrin. Toisessa kokouksessa puhuttiin eniten strategiaan (48 %), sisäisiin prosesseihin (15 %) ja talouteen (14 %) liittyviä asioita. Oppimiseen ja uudistumiseen (7 %) ja asiakkaisiin (4 %) liittyvää puhetta oli kokouksessa erittäin vähän. Muun puheen osuus kummassakin kokouksessa oli 11 prosentin tuntumassa.





**Kuvio 39.** Johtoryhmän C puheen sisältö.

Johtoryhmän toisen kokouksen voimakas strateginen painotus johtui siitä, että kokouksesta toinen puoli käytettiin yrityksen strategian päivitysprosessin raportoimiseen ja toinen puoli ensimmäisen kvartaalin toiminnan raportoimiseen. Toiminnan raportoimisessa painottui voimakkaasti taloudellinen näkökulma, mikä näyttäytyi erityisesti ensimmäisessä kokouksessa, jolloin suurin osa kokousajasta käytettiin toiminnan raportoimiseen.

#### 5.1.4 Dialogi toimintana: yhteenvetoa ja pohdintaa

##### *Osallistuminen*

Kvantitatiivisilla mittausmenetelmillä pystytään osoittamaan, onko johtoryhmän vuorovaikutus dialogille ominaisesti moniäänistä ja symmetristä. Vuorovaikutuksen ollessa moniäänistä puheenvuorot jakaantuvat määrällisesti tasaisesti kaikkien osallistujien kesken. Moniäänisyys pitää myös sisällään sen, että mahdollisimman monet näkökulmat eri jäsenten esittäminä ovat läsnä ja vaikuttamassa käsiteltäviin asioihin (Hujala 2008: 84). Vuorovaikutus on puolestaan yksiäänistä, jos puheenvuorot jakaantuvat vain harvoille osallistujille. Ståhle & Laento (2000: 114) ovat todenneet, että hyvä mittari dialogin onnistumisen arvioimiseen on osallistumisen mittaaminen: jos kolmestakymmenestä osallistujasta puhuu vain viisi tai vaikkapa puolet, se ei riitä; kaikkien on osallistuttava. Toisaalta Rovio-Johansson (2007: 17–18) on omassa tutkimuksessaan havainnut, että ei ole poikkeuksellista, jos kymmenen henkilöä koostuvasta johtoryhmästä vuorovaikutukseen osallistuu vain neljä. Osallistumattomuus näyttäytyy erityisesti sellaisten käsiteltävien asioi-

den kohdalla, joilla ei ole välitöntä merkitystä yksittäiselle johtajalle. Puolestaan tavalla tai toisella kiistanalaisissa asioissa jäsenet muuttuvat kuulijoista toimijoiksi. Hujalan (2008: 91–92) tutkimuksessa havaittiin, että hoivayritysten kokouskeskusteluissa yrittäjät ottivat työntekijöitä huomattavasti enemmän puheenvuoroja. Puheenvuoroaktiivisuus ja keskustelun dominointi viestivät vallankäytöstä. Fairhurstin ja Cooren (2004: 135) mukaan miesjohtajien on havaittu puhuvan pidempään ja keskeyttävän muita useammin kuin naisjohtajien. Tässä tutkimuksessa tätä huomiota ei ollut edes mahdollista tehdä, koska tutkittavat johtoryhmät koostuivat valtaosin miehistä.

Vuorovaikutus on symmetristä, kun puheeseen käytetty aika jakaantuu tasaisesti jäsenten kesken (ks. Linell 1990). Jos puheeseen käytetty aika jakaantuu hyvin epätasaisesti osallistujien kesken, sanotaan vuorovaikutuksen olevan polaarista. Kun tarkastellaan puheenvuorojen määrän ja keston jakaantumisen tasaisuutta johtoryhmässä, on johtoryhmän koolla merkitystä. Viisijäsenisen johtoryhmän on paljon helpompi olla vuorovaikutuksessaan moniääninen ja symmetrinen kuin kymmenjäsenisen johtoryhmän. Tämän vuoksi erikokoisten johtoryhmien puheenvuorojen määrää ja kestoja ei voi suoraan verrata toisiinsa edes suhteellisina määrinä. Jos viisijäsenisen johtoryhmän tietyssä aikayksikössä otettujen puheenvuorojen määrä ja kesto jakaantuisi kaikkien jäsenten kesken tasaisesti, jokainen jäsen voisi ottaa määrällisesti ja kestollisesti 20 % kaikista puheenvuoroista. Kymmenhenkisen johtoryhmän ollessa kyseessä puheenvuoroja ja aikaa olisi jokaisella jäsenellä käytettävissä vain 10 %. Jos yksittäinen jäsen viisijäsenisessä ryhmässä ottaisi 30 % puheesta, käyttäisi hän ikään kuin puoleltoista jäsenen tilan. Vastaavasti kymmenjäsenisessä ryhmässä 30 % käyttö tarkoittaisi, että jäsen veisi kolmen jäsenen tilan ja näin ollen dominoisi merkittävästi kokousta.

Yksittäisten puheenvuorojen kestolla on myös suuri merkitys dialogin rakentumiselle. Toisaalta nähdään, että pitkät puheenvuorot eivät edistä dialogia, mutta toisaalta taas hyvin lyhyet puheenvuorot eivät anna mahdollisuutta ajatusten jakamiselle. Puheenvuorojen pituutta suhteessa dialogiin ei ole mielekästä tarkastella ilman, että samalla tarkastelee puheenvuoron sisältöä. Monesti kysymyksen esittäminen oikeassa paikassa tai kriittinen kommentti voivat olla tärkeitä dialogin rakentumisessa, vaikka ne eivät olekaan kestoiltaan pitkiä. Toisaalta taas hyvin pitkien puheenvuorojen jälkeen voi olla vaikeaa johdattaa dialogia eteenpäin.

Kun tutkitaan dialogia toimintana, voidaan yksinkertaistaen tehdä tulkinta, että hyvin lyhyet, alle sekunnin mittaiset puheenvuorot eivät vie dialogia eteenpäin ja toisaalta hyvin pitkät, yli minuutin mittaiset puheenvuorot viittaavat pikemminkin vuorovaikutuksen monologisuuuteen kuin dialogisuuteen. Vaikka monologi estää toisten osallistumista vuorovaikutukseen, Hujala (2008: 97) huomauttaa, että joh-

tamisessa sitä arvostetaan, koska sitä pidetään tiedon mittana: mitä enemmän puhetta, sitä enemmän tietoa. Tässäkin on kuitenkin hyvä huomioda se, että lyhyet kommentit voivat olla ryhmässä ryhmän ilmapiirin rakentumisen kannalta merkityksellisiä ja tärkeitä. Niillä voi osoittaa muille jäsenille, että on aktiivisesti läsnä ja kiinnostunut, silloinkin kun ei ota osaa varsinaiseen keskusteluun.

Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen määrä jakaantui jäsenten kesken melko epätasaisesti siten, että kaksi jäsentä otti selvästi muita enemmän puheenvuoroja ja kaksi jäsentä muita vähemmän. Vuorovaikutus oli siten enemmän yksinäistä kuin moniäänistä. Eniten puheenvuoroja ottaneet jäsenet myös puhuivat suhteessa muita enemmän. Johtoryhmän A toisessa kokouksessa asetelma oli toisenlainen, koska johtoryhmän jäsenistä yksi ei osallistunut kokoukseen. Siinä puhetta dominoi voimakkaasti yksi jäsen, mutta muiden jäsenten osalta vuorovaikutus oli varsin symmetristä.

Johtoryhmän A puheenvuorojen keston osalta yhteenvetona voidaan todeta, että puheenvuorot näyttävät kestoltaan mahdollistavan dialogin syntymistä, eikä aineistossa ole viitteitä monologisiin. Yli minuutin mittaisia puheenvuoroja kahdessa kokouksessa otettiin yhteensä 28 ja suurin osa puheenvuoroista oli lyhyehköjä lauseita, jotka antavat hyvän mahdollisuuden vastavuoroisuuteen.

Johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen puheenvuorojen määrä jakaantui jäsenten kesken melko tasaisesti ollen enemmän moniäänistä kuin yksinäistä. Puheen kestolla mitattuna kuitenkin yksi jäsenistä käytti muita enemmän aikaa ja kaksi jäsentä oli vastaavasti passiivisempia kuin muut ja siten vuorovaikutus näytti lievästi polaariselta. Johtoryhmän B toisessa kokouksessa vuorovaikutus oli sekä moniäänistä että symmetristä, rakenteeltaan ryhmän vuorovaikutus mahdollisti erinomaisesti dialogin syntymistä.

Sama voidaan todeta myös puheenvuorojen kestosta, koska kokouksissa otettiin yhteensä vain kymmenen yli minuutin mittaista puheenvuoroa. Valtaosa puheenvuoroista oli johtoryhmän A tapaan lyhyehköjä lauseita, jotka antavat hyvän mahdollisuuden vastavuoroisuuteen. Kaiken kaikkiaan johtoryhmän B ja johtoryhmän A kokouspuheenvuorojen kestot olivat keskenään hyvin samanlaisia.

Johtoryhmän C ensimmäinen kokous oli erittäin yksinäistä siten, että yksi jäsenistä otti reilusti yli kolmanneksen kaikista puheenvuoroista dominoiden siten voimakkaasti kokousta. Muiden jäsenten osalta moniäänisyys sekä myös puheenvuorojen symmetrisyys toteutui melko hyvin. Johtoryhmän C toinen kokous oli rakenteeltaan hyvin samanlainen kuin ensimmäinen kokous kuitenkin siten, että jäsenistä aktiivisin oli ensimmäistä kokousta vieläkin aktiivisempi ja passiivisimmat jäsenet passivoituivat entisestään.

Johtoryhmän C puheenvuorojen kesto näyttää hyvin erilaiselta verrattuna johtoryhmiin A ja B. Kautta linjan puheenvuorot olivat pidempiä ja erityisesti pitkien, yli minuutin mittaisten puheenvuorojen määrä oli suuri. Kokouksissa otettiin yhteensä 74 yli minuutin mittaista puheenvuoroa. Puheenvuorot eivät näytä kestonsa perusteella kannustavan vastavuoroisuuteen ja dialogiin, vaan viittaavat vuorovaikutuksen olevan monologista.

### *Episodit*

Koska puheenvuorot ja puheen määrä voi jakaantua kokouksen kuluessa hyvin epätasaisesti, on tarpeen tarkastella myös johtoryhmän osallistumisaktiivisuutta kokouksen episodeihin eli johtoryhmän puheen teemoihin. Kun episodien osallistumisaktiivisuus on alhainen, asioita ei käsitellä koko johtoryhmän voimin, vaan vain osa jäsenistä on aktiivisia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että käsiteltäviin asioihin ei saada parasta mahdollista tietämystä. Toisaalta pelkän osallistumisaktiivisuuden tarkastelu saattaa johtaa harhaan, jos ei samalla tarkastele kokouspuheen moniäänisyyttä ja symmetrisyyttä.

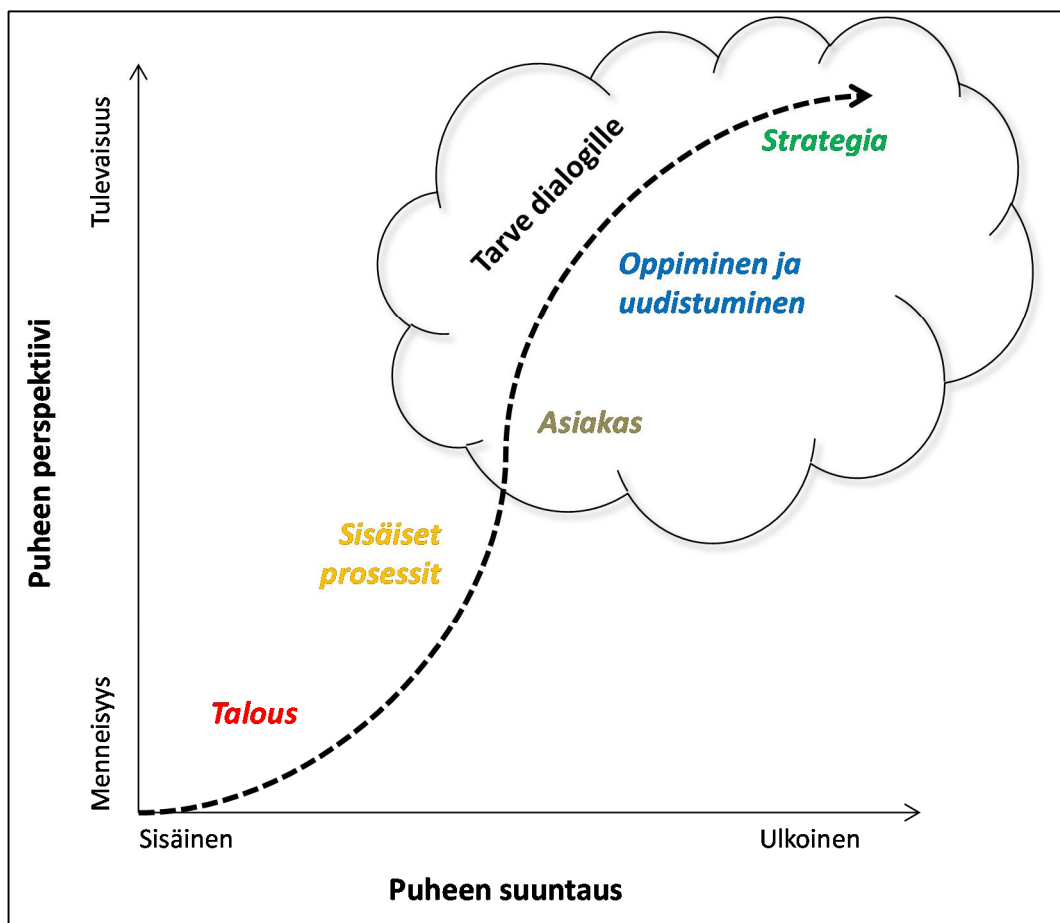
Episodien osallistumisaktiivisuutta on syytä tarkastella eri näkökulmista, esimerkiksi suhteessa kokouksen kulkuun ja episodien keston. Osallistumisaktiivisuus voi olla erilainen kokouksen alku- ja loppupuolella. Jos osallistumisaktiivisuus vähenee kokouksen loppua kohti, voi se viitata siihen, että kokous on ollut kestoltaan liian pitkä ja jäsenet eivät enää jaksaa osallistua aktiivisesti. Toisaalta se voi viitata myös siihen, että kokouksen loppupuolelle on jätetty vähemmän tärkeitä asioita, joihin ei välttämättä edes ole tarpeen osallistua.

Voidaan myös olettaa, että johtoryhmät puhuvat kaikista tärkeimmistä asioista ajallisesti eniten. Mikäli osallistumisaktiivisuus pitkiin episodeihin on alhainen, ei koko johtoryhmän kapasiteetti tule tehokkaasti hyödynnettyä. Johtoryhmäyöskentelylle tärkeitä asioita on syytä tarkastella ajankäytön ohella myös sisällön näkökulmasta. Karkeasti johtoryhmän puheen voidaan nähdä sisällöllisesti asemoituvan kahdelle ulottuvuudelle: aikaulottuvuudelle ja sisältöulottuvuudelle. Aikaulottuvuudella puhe voi suunnata menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaan. Sisältöulottuvuudella puolestaan yrityksen sisäisiin asioihin tai toimintaympäristöön liittyviin, ulkoisiin, asioihin. Puheen suuntautumisella on merkitystä, koska sillä on tutkittu olevan vaikutusta ryhmän menestykselle. Menestyneimmissä bisnesryhmissä puheen sisältö suuntautuu yhtä paljon sisäänpäin kuin yrityksestä ulos (Losada & Heaphy 2004: 747).

Tässä tutkimuksessa puheen sisältö luokiteltiin balanced scorecardiin pohjautuen siten, että strategiaan, oppimiseen ja uudistumiseen sekä asiakkaisiin liittyvä puhe

liittyy enemmän tulevaan ja yrityksestä ulospäin. Talouteen ja sisäisiin prosesseihin liittyvä puhe puolestaan suuntaa enemmän menneisyyteen ja yrityksen sisälle.

Liian moni johtaja pohtii sitä mitä yrityksen liiketoiminta oli eilen, vaikka ylihuominen on ainoa, johon pitäisi pyrkiä vaikuttamaan tänään tehtävillä päätöksillä (Meristö 1991: 4). Tässäkin tutkimuksessa nähdään, että johtoryhmän tulisi kyetä dialogiin erityisesti tulevaisuuteen ja ulkoisiin asioihin suuntaavissa asioissa. Johtoryhmän tulisi siis päästä dialogiin silloin kun se käsittelee strategiaan, oppimiseen ja uudistumiseen sekä asiakkaisiin liittyviä asioita (kuvio 40). Dialogi ei usein ole edes tavoittelemisen arvoista menneisyyteen suuntaavissa asioissa.



**Kuvio 40.** Johtoryhmän puheen sisällön asemoiminen ja dialogin tarve.

Johtoryhmän A ensimmäisessä kokouksessa oli 13 episodtia ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus episodeihin oli 88 % ja kestollisesti pisimpiin episodeihin osallistuttiin hyvin. Osallistumisaktiivisuus kasvoi kokouksen loppua kohden. Johtoryhmän A toisessa kokouksessa oli kahdeksan episodtia ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus oli kohonnut 94 %:iin. Osallistumisaktiivisuus oli pitkä-

kestoisimmissa episodeissa sataprosenttista. Osallistumisaktiivisuus laski hieman kokouksen loppua kohti.

Sisällöllisesti johtoryhmä A keskittyi enimmäkseen puhumaan oppimiseen ja uudistumiseen sekä sisäisiin prosesseihin liittyvistä asioista. Ensimmäisessä kokouksessa puhuttiin paljon myös taloudesta, mikä johtui siitä, että kokous oli vuoden ensimmäinen ja piti sisällään edellisen vuoden toiminnan raportoinnin. Strategiaan liittyvää puhetta oli hyvin vähän, toisessa kokouksessa ei lainkaan.

Johtoryhmän B ensimmäisessä kokouksessa oli 28 episodina ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus episodeihin oli 89 % ja kestollisesti pisimpiin episodeihin osallistuttiin erittäin hyvin. Episodeiden suuri määrä selittyy sillä, että kokous oli kyseisen johtoryhmäkokouksen ensimmäinen ja puheenjohtaja antoi tietoisesti puheen ajeluita aiheesta toiseen. Kokouksen loppupuolen episodeihin ei osallistuttu niin aktiivisesti kuin alkupuolen episodeihin. Johtoryhmän B toisessa kokouksessa oli 15 episodina ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus oli kohonnut 95 %:iin – vain kokouksen aloitus ja lopetus olivat sellaisia episodeja, joihin kaikki jäsenet eivät osallistuneet..

Sisällöllisesti johtoryhmä B paneutui valtaosan kokousajasta oppimiseen ja uudistumiseen, strategiaan ja sisäisiin prosesseihin liittyviin asioihin. Kaiken kaikkiaan johtoryhmä B puhui melko tasaisesti kaikista tehtäviinsä liittyvistä asiakokonaisuuksista, eikä mikään yksittäinen osa-alue dominoinut puheen sisältöä.

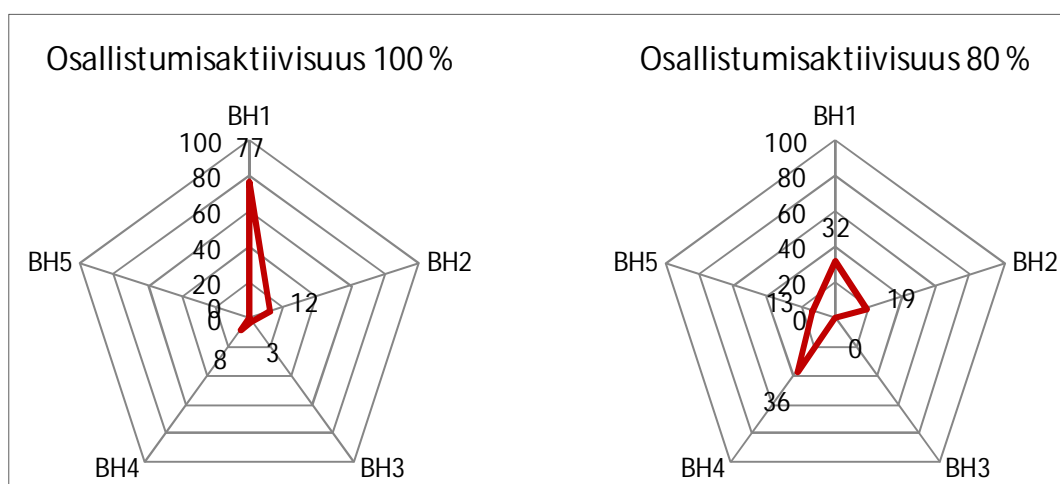
Johtoryhmän C ensimmäisessä kokouksessa oli 17 episodina ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus episodeihin oli 62 % ja kokouksessa ei ollut yhtään sellaista episodina, johon kaikki jäsenet olisivat osallistuneet. Tässä on kuitenkin huomioitava johtoryhmän C suuri koko verrattuna johtoryhmiin A ja B. Osallistumisaktiivisuus kasvoi kokouksen loppua kohti. Pisimmät episodit olivat kokouksen alkupuolella. Pisimmissä episodeissa oli kuitenkin verrattain hyvä osallistumisaktiivisuus. Johtoryhmän C toisessa kokouksessa oli myös 17 episodina ja keskimääräinen osallistumisaktiivisuus oli laskenut 59 %:iin. Osallistumisaktiivisuus laski kokouksen loppua kohti, jota selittänee osittain kokouksen pitkä kesto, lähes neljä ja puoli tuntia, sekä tiedotusluontoisten asioiden sijoittaminen kokouksen loppuun. Kestoltaan kaikista pisimmissä episodeissa osallistumisaktiivisuus oli suurinta.

Sisällöllisesti johtoryhmä C keskittyi eniten strategiaan, sisäisiin prosesseihin ja talouteen liittyviin asioihin. Verrattuna johtoryhmiin A ja B johtoryhmässä puhuttiin hyvin vähän oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä asioista. Strategiset asiat dominoivat toista kokousta, jota selittää se, että kokouksen teemana oli yrityksen strategian päivitys.

Viitasen ym. (2011: 375) tutkimus osoittaa, että johtoryhmätyöskentelyssä korostuu informaation välittäminen ja se keskittyy organisaation sisäisen tiedon välitykseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että johtoryhmät eivät toimi varsinaisina suunnittelufoorumeina eikä strateginen ajattelu ohjaa johtoryhmätyöskentelyä; johtoryhmät käsittelevät varsin paljon operatiivisia asioita. (Viitanen ym. 2011: 375.) Tämän tutkimuksen tukevat myös tätä johtopäätöstä.

### *Johtoryhmien vuorovaikutus dialogisena toimintana*

Episodien osallistumisaktiivisuuden tarkastelu pelkällä prosentuaalisella osuudella voi helposti johtaa harhaan. Johtoryhmän kaikki jäsenet voivat osallistua episodiin, jolloin osallistumisaktiivisuus kyseisessä episodissa on 100 %. Kuitenkin aktiivisuuden määrässä saattaa olla hyvin paljon jäsenkohtaisia eroja ja todellisuudessa yksi jäsen saattaa dominoida koko episodina. Asetelmaan on havainnollistettu kuviossa 41. Osallistumisaktiivisuus on laskettu episodissa siten, että kunkin jäsenen kaikkien puheenvuorojen kesto on laskettu yhteen, (SH). Tämän jälkeen koko episodin kesto on laskettu summaamalla kaikkien jäsenten käyttämä kokonaispuhe-aika (SSH). Osallistumisprosentti saadaan jakamalla jäsenen puhe-aika episodin kestolla ja kertomalla tulos sadalla ( $SH/SSH \cdot 100$ ).



**Kuvio 41.** Esimerkki osallistumisaktiivisuudesta johtoryhmän B ensimmäisen kokouksen episodeista 1 ja 9.

Toisaalta taas niissä episodeissa, joihin kaikki jäsenet eivät osallistu, puheeseen osallistuneiden kesken aktiivisuus voi olla hyvin moniäänistä ja symmetristä (kuvio 41). Episodikohtaisen osallistumisaktiivisuuden kuvaamiseen oli siten löydettävä parempi tapa, sillä pelkkä prosenttiluku antaisi osallistumisesta liian yksiuulotteisen ja jopa vääristyneen kuvan.

Toinen seikka, joka nousi esiin episodien tarkastelussa, oli puheenvuorojen määrän ja keston merkitys osallistumisaktiivisuuden mittareina. Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan ensisijaisesti puheen kestoa, koska se kuvaa, missä määrin jäsenet ovat todellisuudessa ottaneet osaa kokouksen vuorovaikutukseen. Puheen kestoa on korostanut myös Wink (2007: 200–201) havaitessaan omassa väitöstudiumuksessaan, että dialogille on ominaista puheen pituuksien tasavertaisuus. Puheenvuorojen määrän tarkastelullakin saatiin tutkimuksessa tärkeää tietoa yksittäisten jäsenten tavasta osallistua, mutta johtoryhmän kokouksen kokonaisuuden tarkasteluun sen ei nähty olevan riittävän tarkka mittari.

Episodikohtaista osallistumisaktiivisuuden vaihtelua eli sitä, kuinka moniäänistä tai yksiäänistä vuorovaikutus on, päädyttiin kuvaamaan keskihajonnalla (SD). Tämä oli mahdollista koska puheaineiston kunkin puheenvuoron kesto oli tiedossa ja koska aika on suhdeasteikollinen suure (Nummenmaa 2008: 37, 62). Mitä pienempi on keskihajonta, sitä tiiviimmin havaintoaineisto on keskittynyt keskiarvon ympärille ja mitä suurempi keskihajonta, sitä enemmän arvoissa on vaihtelua (ks. Tilastokeskus 2012a).

Jokaisesta episodista laskettiin kaikkien jäsenten (mukana olivat myös ne jäsenet, jotka eivät ottaneet ainuttakaan puheenvuoroa) puheen kestosta keskihajonta ja keskiarvo. Tässä vaiheessa törmättiin kuitenkin tavalliseen ongelmaan, joka liittyy keskihajonnan tulkitsemiseen. Vaikka sen avulla on helppo kuvata yhden episodin osalta johtoryhmän osallistumisaktiivisuuden jakautumista, eri suuruusluokkaa (episodien kestot vaihtelivat todella paljon) olevien episodien vertaileminen ei ole enää mahdollista (Ks. Nummenmaa 2008: 63–64).

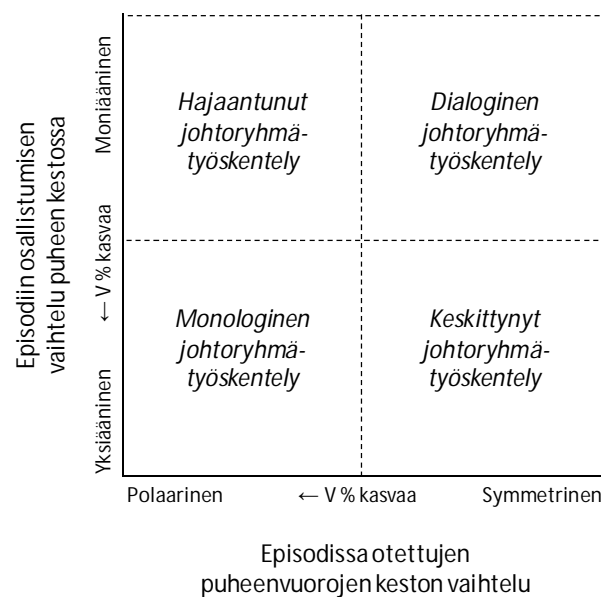
Aineiston käsittelyä jatkettiin laskemalla jokaisen episodin osallistumisaktiivisuudelle variaatiokerroin (V). Variaatiokerroin on hajontaluku, joka suhteuttaa keskihajonnan aineiston keskiarvoon (KvantiMOTV 2012). Variaatiokerroin määrittää havaintoarvojen suhteellisen hajonnan ja se ilmoitetaan tavallisesti prosentteina (V%). Variaatiokerroin osoittaa siis kuinka monta prosenttia havaintoarvojen keskihajonta on havaintoarvojen keskiarvosta (Tilastokeskus 2012b). Variaatiokertoimella voidaan siten osoittaa, kuinka moniäänistä tai yksiäänistä osallistuminen episodeihin on: mitä pienempi variaatiokerroin on, sitä moniäänisempää osallistumisaktiivisuus episodissa on ja mitä suurempi variaatiokerroin, sitä yksiäänisempää vuorovaikutus on.

Osallistumisaktiivisuus kuvaa yhdellä ulottuvuudella vuorovaikutukseen osallistumista. Dialogin toiminnan toinen keskeinen ulottuvuus on puheenvuorojen keston jakaantuminen episodissa. Puheenvuorojen keston vaihtelua, eli sitä kuinka symmetristä tai polaarista vuorovaikutus episodeissa on, päädyttiin myös tarkastelemaan variaatiokertoimella. Nyt kuitenkin tarkasteluun otettiin vain episodiin osallistuneiden jäsenten puheen kesto. Variaatiokertoimella voidaan osoittaa,



kuinka symmetristä tai polaarista episodit puheenvuoroiltaan ovat. Mitä pienempi variaatiokerroin, sitä symmetrisempi aineisto olisi ja mitä suurempi kerroin, sitä polaarisenempi.

Näillä tunnusluvuilla tutkimuksen johtoryhmien kokousaineistot on mahdollista esittää luvussa 3.2.5 kehitetyssä johtoryhmän vuorovaikutustyyppien mallinnuksessa. Kunkin johtoryhmän kokouksen jokainen episodi voidaan asemoida dialogin toiminnan kahdelle ulottuvuudelle johtoryhmän osallistumisaktiivisuuden ja puheenvuorojen jakaantumisen suhteen. Episodit asettuvat siten dialogin vuorovaikutuskategorioihin kuvaten johtoryhmän vuorovaikutusta dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi tai monologiseksi (kuvio 42). *Dialogiselle johtoryhmätyöskentelylle* (moniääninen-symmetrinen) on ominaista se, että kaikki jäsenet ovat aktiivisia ja aktiivisuus on tasapainossa eri jäsenten välillä. Jokainen jäsen on äänessä ja kestoaltaan puheenvuorot ovat samanpituisia. Dialogisesta johtoryhmätyöskentelystä ei löydy pääsääntöisesti lainkaan pitkiä puheenvuoroja. *Keskittynyttä johtoryhmätyöskentelyä* (yksiääninen-symmetrinen) kuvaa se, että vain osa johtoryhmästä osallistuu puheenvuoroillaan vuorovaikutukseen ja osa jäsenistä on passiivisia. Osallistuvien jäsenten puheenvuorot ovat kestoaltaan symmetrisiä. *Hajaantunutta johtoryhmätyöskentelyä* (moniääninen-polaarinen) kuvaa se, että kaikki jäsenet ottavat puheenvuoroja ja tärkeintä johtoryhmän jäsenille näyttäisi olevan se, että asiaan kuin asiaan kuuluu sanoa jotain, oli se sitten oleellista tai ei. Puheenvuorojen kestoissa on myös suurta vaihtelua. *Monologiselle johtoryhmätyöskentelylle* (yksiääninen-polaarinen) tyypillistä on se, että vain osa jäsenistä, yleensä toimitusjohtaja ja joku muu johtoryhmän jäsen, on äänessä. Puheenvuorot ovat kestoaltaan hyvin vaihtelevia, jopa useita minuutteja kestäviä monologeja.



**Kuvio 42.** Johtoryhmän vuorovaikutus dialogisena toimintana.

Johtoryhmien vuorovaikutuksen mallinnukseen haluttiin kuitenkin vielä lisätä yksi ulottuvuus. Luvussa 5.2.2 esitettiin, että talouteen ja sisäisiin prosesseihin liittyvät asiat ovat sellaisia, joiden käsittelyssä ei usein edes tarvitse pyrkiä dialogiin, kun taas strategisten asioiden ja oppimiseen ja uudistumiseen liittyvien asioiden käsittelylle ei ole eduksi, jos niiden käsittely tapahtuu monologisesti. Sisällöllisen ulottuvuuden lisääminen osoittaisi missä määrin johtoryhmien puhe asemoituu sisällön suhteen dialogisen toiminnan eri ulottuvuuksille.

Johtoryhmien kokousten eri episodit sisälsivät usein moneen eri luokkaan kuuluvia asiasisältöjä. Jotta episodeja voitiin tarkastella yhtenä kokonaisuutena, pelkistettiin ne yhteen luokkaan sen perusteella, mistä asiasta episodissa puhuttiin kestollisesti eniten. Mikäli episodissa puhuttiin taloudesta minuutti, asiakkaista kaksi minuuttia ja sisäisistä prosesseista viisi minuuttia, luokiteltiin kyseinen episodi sisäisiin prosesseihin kuuluvaksi. Tämä pelkistys toki yksinkertaistaa aineiston monimuotoisuutta, mutta toisaalta kaikissa episodeissa oli kuitenkin keskeinen kantava tema, jota taustoitettiin ja johon tuotiin informaatiota muista eri asiasisällöistä.

Kuvioissa 43–45 on kuvattu johtoryhmien kokousepisodien sisältöihin liittyvä vuorovaikutus dialogisen toiminnan malliin. Pyöreä merkki kuvaa kunkin johtoryhmän ensimmäisen kokouksen episodeja ja neliömallinen merkki toisen kokouksen episodeja. Merkit on värikoodattu puheen pääasiallisen sisällön mukaisesti.

Y-akselin arvo kuvaa episodiin osallistumisen moniäänisyyttä/yksiäänisyyttä. Lukuarvo on variaatiokerroin (V %) ja se on laskettu johtoryhmän kaikkien jäsenten puheen kokonaiskestosta / episodi. Variaatiokerrointa tulee tulkita siten, että mitä pienempi se on, sitä moniäänisempää osallistumisaktiivisuus episodissa on ja mitä suurempi variaatiokerroin, sitä yksiäänisempää vuorovaikutus on.

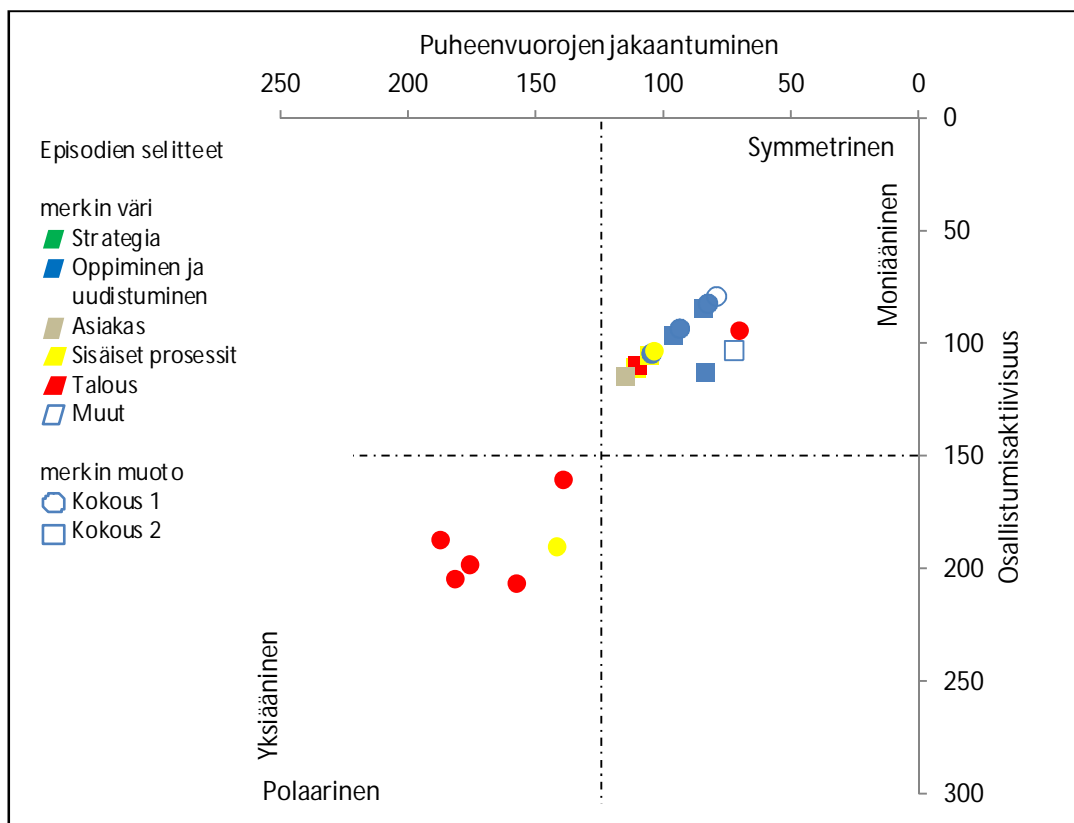
X-akselin arvo näyttää episodissa otettujen puheenvuorojen keston symmetrisyyttä/polaarisuutta. Tässäkin lukuarvo on variaatiokerroin (V %), joka on laskettu episodissa puheenvuoroja ottaneiden jäsenten puheen kokonaiskestosta. Tässä variaatiokerrointa tulee tulkita siten, että mitä pienempi variaatiokerroin on, sitä symmetrisempiä eri jäsenten puheen vuorot ovat ja mitä suurempi variaatiokerroin, sitä polaarisempia ne ovat.

Molempien akselien mitta-asteikot on muodostettu huomioiden koko tutkimusaineisto, eli mitta-asteikko on sama jokaisessa johtoryhmässä. Tämä on tehty sen vuoksi, että eri kokouksia ja eri johtoryhmiä olisi mielekäästä vertailla keskenään.

Kuviossa 43 on esitetty johtoryhmän A molempien kokousten vuorovaikutus dialogisena toimintana. Vuorovaikutus näyttäytyy kaksijakoisena: toisaalta dialogi-

senä, toisaalta monologisena. Monologisuutta ei voida tässä tapauksessa kuitenkaan pitää huonona seikkana. Ne episodit, joissa vuorovaikutus oli monologista, käsittelivät menneisyyteen suuntaavia asioita; pääosin taloutta. Johtoryhmä onnistui käsittelemään dialogisesti oppimiseen ja uudistumiseen liittyviä asioita.

Johtoryhmän A havainnoitujen kokousten episodien painotuksessa näkyy se, että strategisesti painottuneita episodeja ei ollut yhtään ja asiakkaisiin liittyviä episodejakin vain yksi. Tämä asemoitui kuitenkin dialogiseen vuorovaikutukseen.

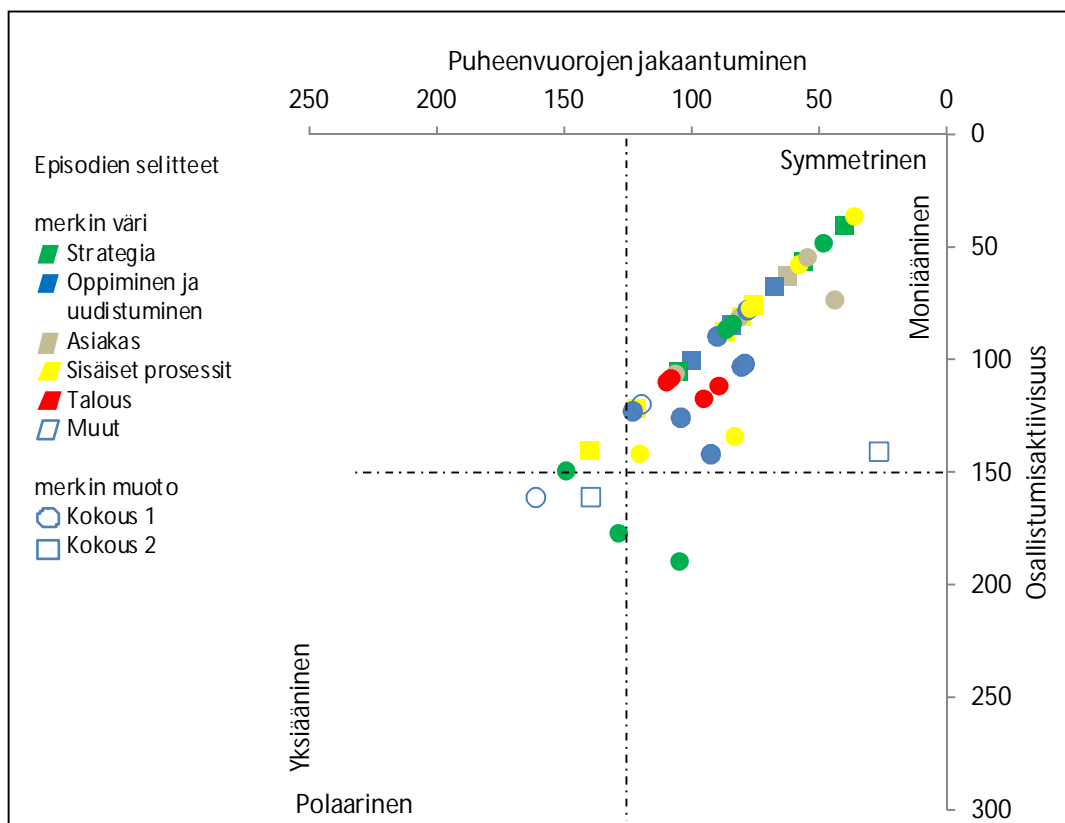


**Kuvio 43.** Johtoryhmän A episodien asemoituminen dialogisen toiminnan mallissa.

Johtoryhmän A toisen kokouksen kaikkien episodien vuorovaikutus asemoitui näillä muuttujilla dialogiseksi. Kokouksen vuorovaikutuksen tulkinnassa on kuitenkin huomioitava se, että toiseen kokoukseen osallistui vain neljä johtoryhmän jäsentä, joten johtoryhmän koko on niin pieni, että moniäänisyys ja puheenvuorojen keston symmetrisyys on aika helposti saavutettavissa.

Johtoryhmän B vuorovaikutus dialogin toiminnan mittareilla asemoituu valtaosin dialogiseksi (kuvio 44). Kokousten 43 episodista vain kuusi asemoituu dialogisen

toiminnan mallissa muuhun kuin dialogiseen vuorovaikutukseen. Kolme näistä on kuitenkin strategiaan liittyviä episodeja mikä viittaa siihen että johtoryhmä ei päässyt dialogiin kaikissa niissä episodeissa, joissa se olisi ollut tärkeää. Sen sijaan kaikissa talouteen liittyvissä episodeissa päästiin dialogiin, mikä ei olisi ollut tarpeen. Johtoryhmän kaikissa oppimiseen ja uudistumiseen liittyvissä episodeissa kuitenkin päästiin dialogiin.

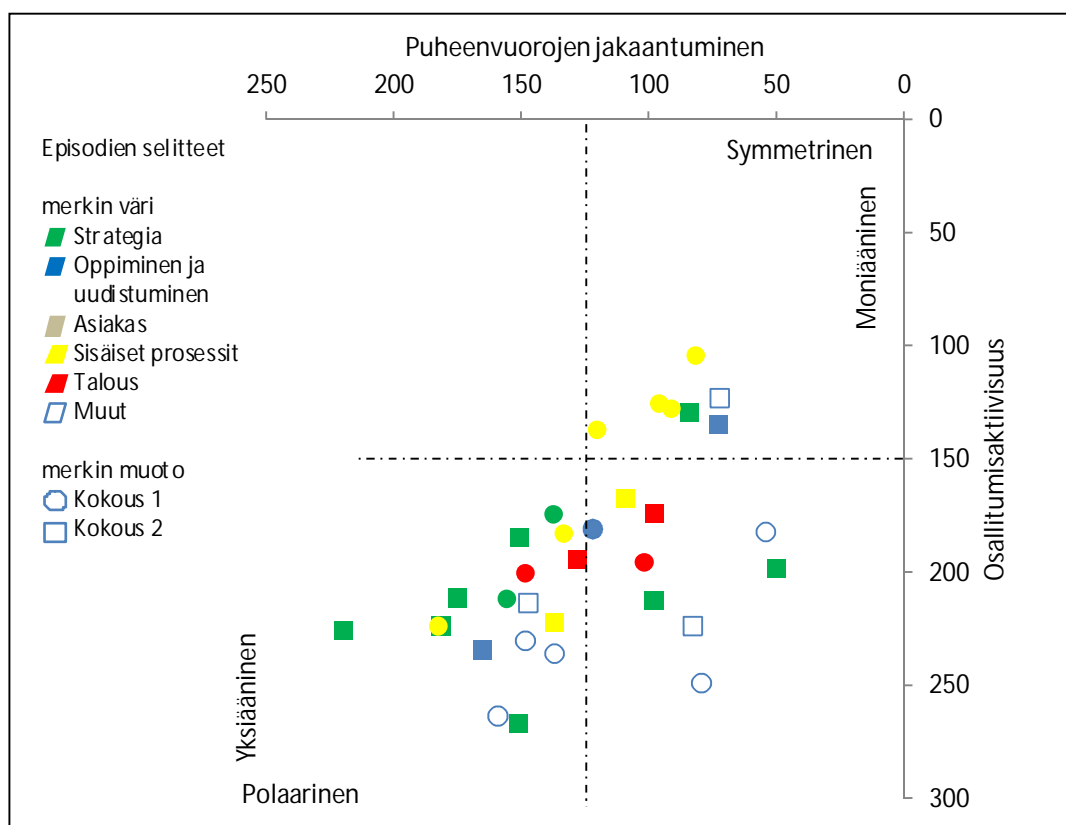


**Kuvio 44.** Johtoryhmän B episodien aseoituminen dialogisen toiminnan mallissa.

Johtoryhmässä C episodeista valtaosa aseoitui monologiseen vuorovaikutukseen dialogisen toiminnan mallissa (kuvio 45). Kahden kokouksen välillä ei myöskään ollut merkittäviä eroja vuorovaikutuksen aseoitumisessa. Kokousten 34 episodista reilu puolet aseoitui monologiseen vuorovaikutukseen, vajaa kolmannes keskittyneeseen vuorovaikutukseen ja loput dialogiseen vuorovaikutukseen.

Johtoryhmän C vuorovaikutukselle oli ominaista se, että yksittäinen jäsen puhui, ja valtaosa kyseiseen episodiin liittyvistä interventioista tuli yhdeltä jäseneltä, puheenjohtajalta. Wink (2007: 129) havaitsi saman ilmiön tutkiessaan kehitys-

keskusteluja, joissa alaiset saattoivat käyttää hyvin pitkiä puheenvuoroja ja esimiehen tehtäväksi jäi vain muutamien tarkistavien kysymysten esittäminen. Wink esitti, että syynä alaisen dominoivuuteen saattoi olla se, että esimies tietää alaisen olevan oman alansa asiantuntija ja tunnistaa oman riittämättömyytensä. Tulos saattaa viitata siihen, että johtoryhmän C monologisuuden syynä on johtoryhmän kokoonpano. Kyseinen johtoryhmä koostui yrityksen eri liiketoimintojen vastaavista henkilöistä, jolloin jäsenillä ei välttämättä ollut riittävästi ymmärrystä toistensa tehtäväkenttään liittyvistä asioista, ja näin ollen myös dialogin syntyminen on vaikeaa.

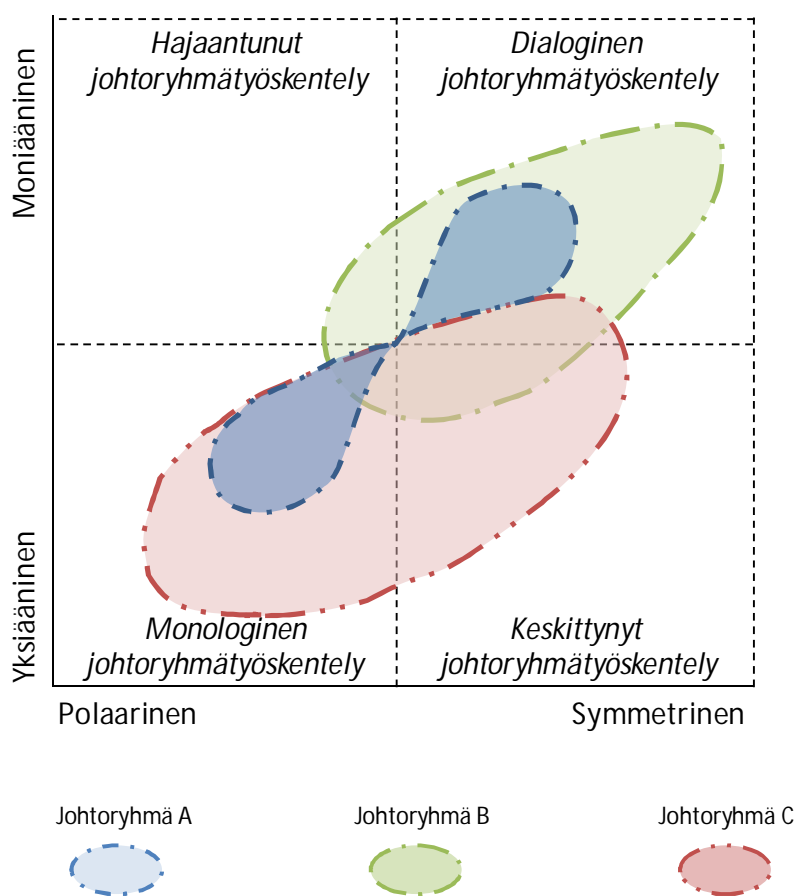


**Kuvio 45.** Johtoryhmän C episodien asemoituminen dialogisen toiminnan mallissa.

Johtoryhmän C osalta on tulkinnaissa huomioitava kuitenkin se, että ryhmän koko oli kaksinkertainen kahteen muuhun havainnoituun johtoryhmään verrattuna, jonka vuoksi johtoryhmän C on paljon hankalampi saavuttaa moniäänisyyttä ja symmetrisyyttä. Kuitenkin niissä asioissa, joissa dialogiin pääseminen olisi kriittistä, erityisesti strategisissa asioissa, johtoryhmä C saavutti sen vain yhdessä episodissa. Dialogia johtoryhmä saavutti eniten sisäisiin prosesseihin liittyvissä asioissa. Vaikka johtoryhmä käsitteli talouteen liittyviä asioita suhteellisesti

enemmän kuin muut havainnoidut johtoryhmät, niiden käsittely oli kuitenkin enimmäkseen monologista, mikä toisaalta sopiikin parhaiten kyseisten asioiden käsittelyyn.

Yhteenvedona kunkin johtoryhmän vuorovaikutus on kuvattu dialogisen toiminnan malliin kuvion 46 mukaisesti. Mallinnus on hyvin linjassa myös luvussa 5.1 tehtyihin analyyseihin, mikä tukee variaatiokertoimen soveltuvuutta dialogisen toiminnan kuvaamiseen. Kuva vastaa hyvin myös tutkijalle havainnoinnin, äänitallenteiden kuuntelun ja litteraattien lukemisen perusteella muodostunutta käsitystä johtoryhmien vuorovaikutuksesta.



**Kuvio 46.** Johtoryhmien vuorovaikutus dialogisen toiminnan mallissa.

Johtoryhmä A asemoituu dialogisen toiminnan mallissa vuorovaikutukseltaan monologiseksi ja dialogiseksi. Johtoryhmän B vuorovaikutuksesta löytyi kaikkia vuorovaikutustyyppisiä, mutta enimmäkseen vuorovaikutus oli luonteeltaan dialogista. Johtoryhmässä C sen sijaan oli varsin vähän dialogia ja paljon monologia. Toisaalta johtoryhmän vuorovaikutus oli keskittyntä vain osan ottaessa osaa. Tässä on syytä jälleen muistaa huomioida johtoryhmän C suuri koko verrattuna

kahteen muuhun ryhmään: dialogiin pääseminen on vaikeampaa suuressa ryhmässä. Aineistosta puuttui lähes kokonaan hajaantunut vuorovaikutus, mikä voi viitata siihen, että johtoryhmien jäsenet osaavat keskittyä oleelliseen ja olla myös hiljaa.

## 5.2 Dialogi sisältönä johtoryhmässä

Tässä tutkimuksessa kiinnostus dialogin sisältöön rajattiin siihen, millä tavoin johtoryhmät synnyttävät sellaisia dialojeja, jotka johtavat yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon konstruointiin. Dialogin sisällön analyysi tehtiin kolmessa vaiheessa 1) avainhetkien paikantaminen, 2) syntyneen yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon paikantaminen sekä 3) avainhetkien analyysi siitä, miten johtoryhmät synnyttävät dialogia. Kaksi ensimmäistä vaihetta toimivat kolmannen vaiheen analysoitavan aineiston suodattajina tuoden myös uutta tietoa dialogin avainhetkistä yleensä sekä johtoryhmässä luotavasta yhteisestä ymmärryksestä ja uudesta tiedosta.

Avainhetkien paikantamisessa lähdettiin liikkeelle hakemalla aineiston kaikista episodeista avainhetkiä, jotka näyttäisivät synnyttävän johtoryhmässä dialogia. Teoreettisena lähtökohtana avainhetkien paikantamiseen sovellettiin aiemmin luvussa 3.3.4 määriteltyä dialogin avainhetken käsitettä. Tärkeintä avainhetkien paikantamisessa oli aineiston huolellinen lukeminen. Useinkaan avainhetkeä ei voitu löytää välittömästi sitä seuraavan puheenvuoron perusteella, vaan dialogi saattoi edetä useita puheenvuoroja eteenpäin. Dialogia tuli lukea tavallaan takaperin lopusta alkuun, jolloin oli myös suhteellisen helppo tehdä havainto, että ”tästä se käynnistyi”:

Avainhetkien tunnistamisen jälkeen paikannettiin aineistosta johtoryhmän dialogin tuloksena syntyneitä yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tässä kvalitatiivisen analyysin toisessa vaiheessa aineistona olivat ne episodit, jotka täyttivät dialogin teoreettiset kriteerit dialogin toiminnan näkökulmasta, eli joissa dialogin perusajatus moniäänisyydestä ja vuorovaikutuksen symmetrisyydestä täyttyi. Aineistosta etsittiin puheen sisältöjä, joista tutkija saattoi havaita, että johtoryhmän jäsenet ymmärtävät johonkin asiaan liittyvät merkitykset samalla tavalla, tuntevat toistensa näkökulmat ja niiden perustelut ja antavat niiden vaikuttaa omiin käsityksiinsä. Toisaalta haettiin sellaisia sisältöjä, jossa johtoryhmä saa aikaiseksi jotain sellaista tietoa, jota ei ole aiemmin ollut olemassa ja jota voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa.

Viimeiseen analyysivaiheeseen päätyivät siten kaikki ne episodit, jotka täyttivät dialogin teoreettiset kriteerit dialogin toiminnan näkökulmasta, joista löytyi avainhetkiä sekä joissa syntyi yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa. Ne dialogit, jotka päättyivät esimerkiksi konfliktiin, eivät päässeet viimeiseen analyysivaiheeseen. Tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, kuinka johtoryhmät saivat käynnistettyä nämä dialogit ja millä tavoin dialogia ruokittiin ja miten jäseniä houkuteltiin siihen mukaan, jotta päästiin toivottuun lopputulokseen.

### *5.2.1 Avainhetket dialogin käynnistäjinä*

Aineistosta löytyi yhteensä 44 avainhetkeä, jotka asemoituivat 39 episodiin. Koko aineiston episodeista 40 % oli sellaisia joista löytyi avainhetkiä. Avainhetkistä 37 sijaitsi johtoryhmän dialogisen toiminnan mallin dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa. Tämä on peräti 84 % kaikista löytyneistä avainhetkistä. Aineiston avainhetkistä seitsemän sijaitsi jossain muussa kategoriassa (keskittynyt, hajaantunut tai monologinen) dialogisen toiminnan mallissa. Voi olla, että myös näissä avainhetkellisissä episodeissa konstruotui yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, mutta ne rajattiin pois, koska niissä ei täyttynyt dialogin perusajatus vuorovaikutuksen moniäänisyydestä ja symmetrisyydestä.

Dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa sijaitsevat avainhetket jakaantuivat johtoryhmien kesken siten, että johtoryhmässä A oli 11 avainhetkeä 11 episodissa, johtoryhmässä B 22 avainhetkeä 18 episodissa ja johtoryhmässä C neljä avainhetkeä kolmessa episodissa. Kestollisesti nämä avainhetkiä sisältävät episodit olivat yhteensä 6 tuntia 59 minuuttia, kun koko aineiston kesto oli 16 tuntia 33 minuuttia.

Suhteutettuna johtoryhmien kokousten keston avainhetkiä oli eniten johtoryhmän B ensimmäisessä kokouksessa ja vähiten johtoryhmän C ensimmäisessä kokouksessa. Määrää voi havainnollistaa siten, että johtoryhmässä B avainhetkiä syntyi keskimäärin kymmenen minuutin välein kun taas johtoryhmässä C 67 minuutin välein.

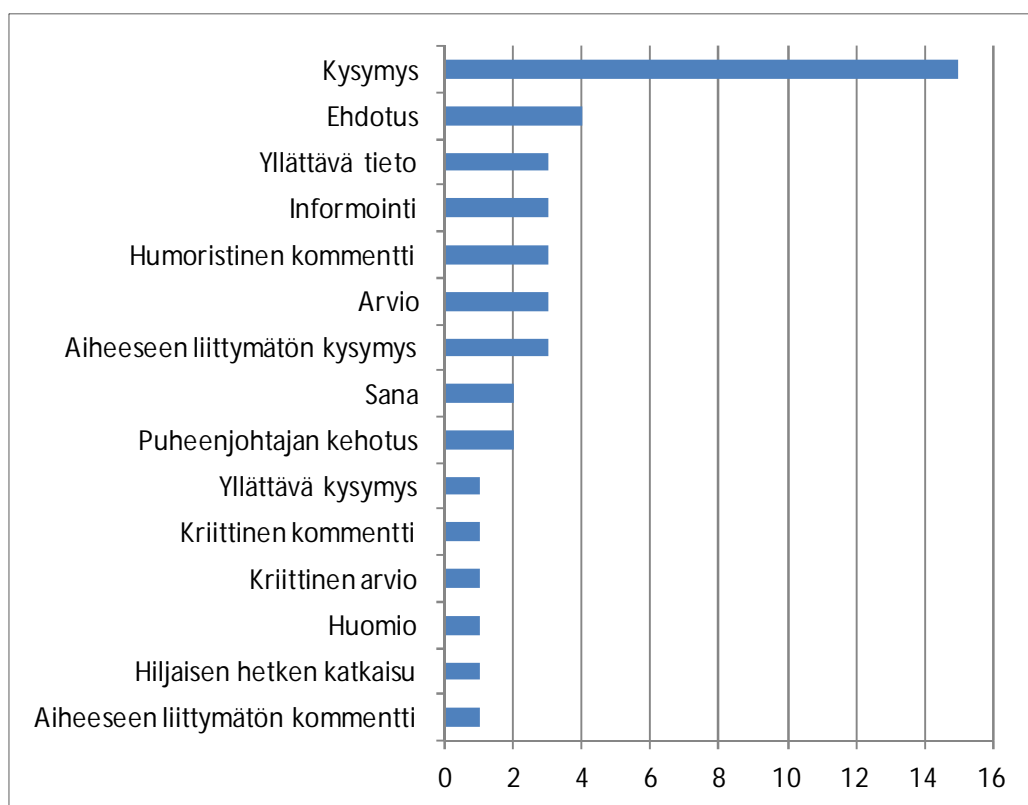
Avainhetket sijaitsivat kokouksissa monipuolisesti kokouksen eri vaiheissa, eikä niiden ilmenemisessä ollut nähtävissä painotuksia esimerkiksi kokouksen alku- tai loppupuolelle. Myöskään episodin pituuteen suhteutettuna ei löytynyt systematiikkaa siihen, milloin avainhetkiä olisi syntynyt enemmän – avainhetki saattoi yhtä hyvin syntyä episodin alkupuolella kuin myöhemminkin. Aineistosta ei löytynyt myöskään tiettyjä edeltäviä tilanteita, jotka olisivat johtaneet avainhetkeen. Avainhetkistä suurin osa oli sellaisia, jotka käynnistivät uuden dialogin. Kaikista



avainhetkestä neljä (11 %) oli sellaisia, jotka syntyivät käynnissä olevan dialogin sisällä.

### *Avainhetkityypit*

Luonteeltaan avainhetket olivat hyvin moninaisia, erilaisia avainhetkityyppejä oli tunnistettavissa 15 erilaista (kuvio 47). Avainhetket tyypiteltiin sisällönanalyysin avulla. Kaikista tyypillisin avainhetki oli kysymyksen esittäminen. Myös suorat ehdotukset aikaansaiivat avainhetken. Sen sijaan Hujalan (2008: 118) tyypillisinä avainhetkinä mainitsevat kriittiset puheenvuorot eivät tässä aineistossa näyttäytyneet kuin parissa kohtaa.



**Kuvio 47.** Avainhetkien tyypit johtoryhmissä A, B ja C (kpl).

Seuraavassa otteessa on esimerkki siitä, kun kysymys toimii avainhetkenä. Johtoryhmän C toisessa kokouksessa tilannetta edeltää jäsenen CH8 monologi, jossa hän pohtii johtamansa liiketoiminnan tulevaisuutta ja kuinka sitä voisi laajentaa esimerkiksi yritysoston avulla. Jäsenen CH9 esittämä kysymys kääntää vuorovaihtuksen suunnan ja avaa dialogin:

*CH9 Miten tota tämmönen bisnes niin voisko tän viedä pörssiin?*

Edellä oleva esimerkki kuvaa hyvin myös avainhetkien luokittelun tulkinnallisuutta. Tässä avainhetki on luokiteltu kysymykseksi. Jäsen CH9 esittää kysymyksen, mutta toisaalta kysymys on samalla myös johtoryhmälle ehdotus käynnistää pohdiskelu siitä, millä edellytyksillä liiketoiminnan voisi viedä pörssiin. Analyysin tässä vaiheessa kuitenkin pitäydyttiin siinä ratkaisussa, että avainhetkiä ei ale- ta tulkitsemaan niiden sisältämien mahdollisten monimerkityksisyyksien pohjalta. Tätä ratkaisua perusteli myös se, että tutkittavat johtoryhmät ovat olleet vain ker- ran läsnä tilanteessa, jossa sanat on sanottu. Voi olla, että osa johtoryhmästä on kuullut puheenvuoron kysymyksenä ja osa tulkinnut sen ehdotukseksi, toiset ovat saattaneet pitää sitä jopa humoristisena kommenttina. Toisin kuin johtoryhmällä, tutkijalla on ollut mahdollisuus palata tilanteisiin yhä uudestaan ja uudestaan ja jokaisen kerran jälkeen puheesta on voinut avautua uusia merkityksiä. Tämä mer- kitysten vähittäinen paljastuminen kuvaa hyvin myös tämän tutkimuksen her- meneuttista otetta. Avainhetkien analyysin tässä ensimmäisessä vaiheessa kuiten- kin pitäydyttiin ikään kuin fenotyypitasolla, eli siinä miltä puheenvuoro ensisil- mäyksellä näytti.

Johtoryhmä A puolestaan pohtii ensimmäisessä kokouksessaan uusia tapoja palki- ta henkilöstöä. Jäsen AH3 on taustoittanut asiaa kertomalla kuinka paljon tähän mennessä yrityksen henkilöstöä on palkittu ja todennut, että nykyisellä palkitsemiskulttuurilla palkitseminen koskee liian harvoja ja toisaalta keskittyy liikaan yksilöiden huomioimiseen. Johtoryhmä ei kuitenkaan tartu näihin syötteihin. Pu- heenjohtaja ottaa ohjat ja saa esittämällään ehdotuksella koko johtoryhmän ideoimaan:

*AH1 150:stä varmaan 30 vuodessa pyörähtää aika monta ympäri, niin se on aika pieni prosentti. Nii vaan sitä niinku tässä [AH3:n] kans funtsattu, et vaikka me ei oo aikasemmin saatu eikä meillä nyt ehkä semmosta suoraa tarvetta olis niinku näiden tutkimusten perusteella, niin varsinki se esimiesporukka, et oisko niinku järkee sitte antaa [supertyönteki- jän]olla siellä niinku huippuohommana. Palkita nyt sitte yhestä kolmeen vaikka nyt vuosittain nii jollain esimiespalkinnolla ja työryhmähommalla. Niin tavallaan semmosia huomioon nostoja että, et et sitä keskuste- lua voitais tässä käyä nii, [AH5].*

Yllättävä tieto virittää johtoryhmän B toisessa kokouksessa dialogiin. Ensimmäi- sessä kokouksessaan johtoryhmä on käsitellyt uuden työntekijän rekrytointia. Myyntitehtävissä oleva työntekijä on siirtymässä pois ja hänen tilalleen on löydet- ty uusi henkilö. Ensimmäisessä kokouksessa on todettu, että henkilö vaikuttaa lupaavalta ja johtoryhmä pohtii jopa yrityksen perehdyttämisenjärjestelmän uudis-

tamista hänen tulonsa myötä. Toinen kokous käynnistyy kuitenkin yllättävällä tiedolla:

*BH1 Joo, meille tuli, tai mulle tuli semmonen ikävä puhelinsoitto perjantaina vähän ennen kymmentä. Tämä [Laurin] seuraaja, joka tota kaikki on sovittu ja se oli myyntipalaverissa mukana, niin se soitti kymmeneltä, vähän ennen kymmentä, että ei tuukkaan.*

Johtoryhmissä myös huumori toimii dialogia laukaisevana avainhetkenä. Eräs johtoryhmän B jäsenistä kertoo ensimmäisessä kokouksessa käyneensä aamupäivällä katsomassa asiakkaalle tekeillä olevaa tuotetta ja sanoo pitäneensä sen ulkonäöstä. Jäsenen BH4 lohkaisema humoristinen huomautus saa koko johtoryhmän ensin nauramaan, mutta sitten syventymään dialogiin, jossa päästään pohtimaan sitä mihin suuntaan tuotteiden valmistusta olisi syytä viedä, jotta se olisi mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa.

*BH4 No niin mutta nehän ei sais olla näin hyvän näkösiä. Niinku jos niiltä siihen vaan menee liikaa aikaa.*

Avainhetkessä ei välttämättä aina ole kyse tietyytyypisistä puheteosta, kuten kysymyksestä tai ehdotuksesta. Avainhetkenä voi toimia pelkkä yksittäinen sana. Johtoryhmä C käsittelee strategiansa päivittämistä toisessa kokouksessaan. Eräs jäsenistä linjaa vastuualueenaan olevalle liiketoiminnolle mahdollisia kasvustrategioita:

*CH2 Nimenomaan näin. Pk-sektorin luottopakki, laitteita ja palveluita nykyistä kapeemmalle sektorille, se on kevyempi kustannusrakenteeltaan, mut se vaatii sitten taas vähän maantieteellistä laajentumista. Laihialaisittain voitais ottaa juustohöylän käteen ja ruveta ottamaan pois sitä sellasta kehitystyötä, jota tällä hetkellä tehdään ja otetaan tavalla se mitä puhtaasti päämieheltä saadaan ja tehdään atomisia yksittäisiä tuotteistuksia sitten. Siinä ei oo kauheesti kasvupotentiaalia, siinä on myöskin todennäköisesti aika matalat marginaalit.*

Puheenvuorossa sana ”laihialaisittain” toimii avainhetkenä. Sanan käyttö kutsuu muita jäseniä dialogiin ja johtoryhmä pohtii yhdessä jäsenen CH2 esittämien kasvustrategiavaihtoehtojen etuja ja haittoja ja päätyy lopulta valitsemaan yhden. Parikin johtoryhmän jäsentä toistaa omassa puheessaan laihialaisittain-sanan, vaikka strategiaa, jota sana edustaa, ei edes kannata harkita. Jos jäsen CH2 olisi käyttänyt jotain vähemmän elävää ja mielikuvia herättävää sanaa, voi olla, että koko dialogi olisi jäänyt syntymättä.

Avainhetkenä voi toimia myös tyhjä tila, vuorovaikutuksessa syystä tai toisesta oleva tauko. Johtoryhmän B ensimmäisessä kokouksessa on siirrytty käsittele-

mään asiaa, mutta puheenjohtaja joutuu kesken käsittely etsimään asiaan liittyvää taustamateriaalia tietokoneeltaan. Kokous keskeytyy hetkiseksi ja eräs jäsenistä käyttää hiljaisen hetken hyväkseen, ja vie kokouksen hetkeksi aikaa sivuraiteelle. Hän kuitenkin selittää ja ikään kuin hyväksyttää tekonsa muilla antaen ymmärtää, että heti kun puheenjohtaja on valmis, voidaan palata asiaan:

*BH2 Sillä aikaa kun [BH1] etsii tuossa vielä niin liittyen tuohon kun meillon tää muistio nyt edelliseltä kerralta ja asioita mitä päätettiin viedä eteenpäin, niin näitten seuraaminen. Aiemmin jossain vaiheessa oli jo yritystä, mut myös toimenpidelista käytössä. Eli exceliin käytännössä syötettiin nämä asiat mitä halutaan tehdä ja viedä eteenpäin ja sitte seuraavassa palaverissa katotaan mikä on tilanne. Mutta ajatus, että me yhdessä jatkossa tää lista täytettäis ja valitaan siihen mitkä on ne semmoset asiat mitä pitää seurata tässä palaveriyhteydessä.*

Puhe ajautuu tässä hetkeksi siihen, että johtoryhmä pohtii millä keinoin he pystyvät parhaiten seuraamaan tehtyjä päätöksiä ja sovittuja asioita. Lopputulokseen ei päästä, vaan kokous jatkuu siitä mihin se jäi puheenjohtajan löydettyä oikean tiedoston ja ottaessa puheen takaisin itselleen.

Kokouksen aiheeseen ja tilanteeseen liittymätön kommentti voi myös yllättäen laukaista pohdiskelevan ja uutta luovan dialogin. Johtoryhmä B on toisessa kokouksessaan ottanut käyttöönsä Toodit-nimisen työkalun, johon johtoryhmä kirjaa kokouksessa käsitellyt asiat sekä vastuuttaa ja aikatauluttaa päätetyt asiat. Yksi jäsenistä on kirjannut järjestelmään käsiteltyjä asioita siten, että muut näkevät tekstin. Työkalusta ei kuitenkaan ole puhuttu lainkaan eikä se ole ollut millään tavoin kokouksen keskiössä. Yhtäkkiä kokouksen puheenjohtaja ottaa asian puheeksi:

*BH1 Fiksun olonen tämä työkalu.*

Eräs jäsenistä tarttuu kommenttiin ihmetellen, että miksi yrityksen muut työkalut eivät sitten olekaan kunnossa ja miksi esimerkiksi seinälle heijastettava näyttö ei näy kokonaisuudessaan, vaan sitä pitää rullata. Puhe kehittyy dialogiksi, jossa yrityksen it-ongelmien kautta päädytään aihepiiriin, jossa käsitellään laajasti yrityksen työmoralaaliin liittyviä haasteita.

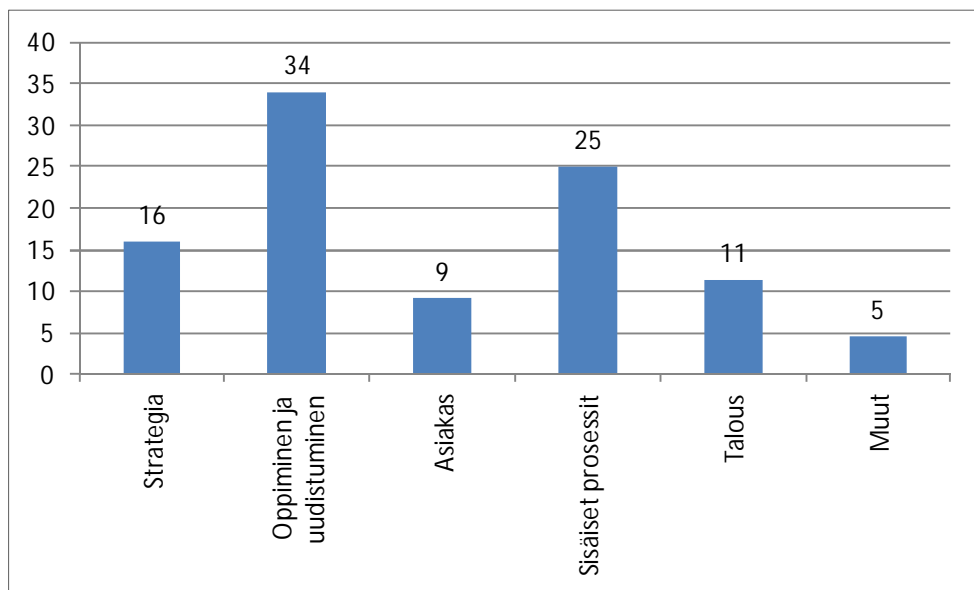
Aiheeseen liittymättömät avainhetket voivat toisaalta johtaa dialogin sivujuoneen. Sivujuonella tarkoitetaan sellaista episodista, joka vie puheen pois varsinaisesta episodista joko hetkeksi siihen taas palaten tai sitten sivujuoni päättää käsitteillä olleen episodin tuloksettomana, jolloin sivujuoni jatkuu uuden episodin käynnistymisellä. Aiheeseen liittymättömät avainhetket voivat myös tarjota johtoryhmälle mahdollisuuden luoda uutta tietoa. Harisalo & Aarrevaara (2006: 270) ovat todenneet, että dialogia lähestyvässä puhekuulttuurissa halutaan ylittää tavanomaiset

totuudet, etsiä uusia ideoita erilaisista toisiinsa liittymättömistä lähteistä ja luoda niistä uusia mahdollisuuksia.

### *Avainhetket johtoryhmän puheen sisällöissä*

Avainhetkiä tarkasteltiin myös suhteessa johtoryhmien puheen sisältöihin. Kiinnostus oli siinä, syntyykö jossain tietyssä puheen sisällössä enemmän avainhetkiä kuin toisessa. Tausta-ajatuksena tässä oli se, että koska dialogia nähdään tarvittavan erityisesti yrityksen toimintaympäristöön, ulospäin suuntautuvassa, sekä tulevaan katsovassa puheessa, niin avainhetkiä pitäisi tällöin syntyä eniten strategiisiin, oppimiseen ja uudistumiseen sekä asiakkaaseen liittyvissä sisällöissä.

Tulosten perusteella johtoryhmien avainhetkistä 59 % syntyi ulospäin suuntaavassa puheessa ja 36 % sisäisistä asioista puhuttaessa. Eniten avainhetkiä syntyi, kun johtoryhmät puhuivat oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä asioista (kuvio 48). Sisäisiä prosesseja käsiteltäessä syntyi myös paljon avainhetkiä, mutta ilahduttavan paljon niitä kehittyi myös strategisista asioista puhuttaessa.

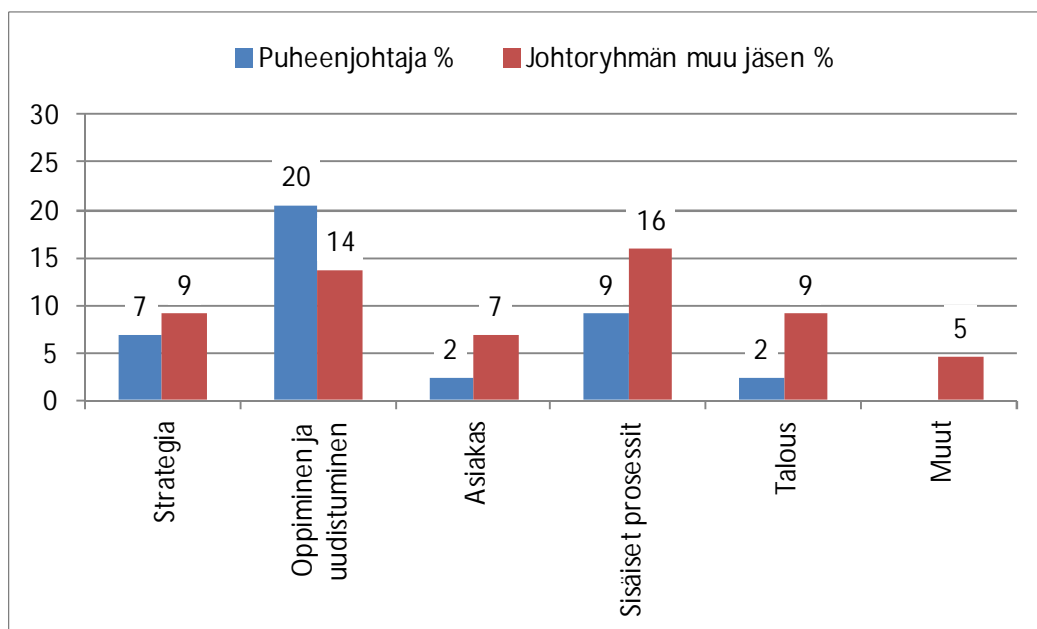


**Kuvio 48.** Avainhetkien syntyminen johtoryhmien erisisällöisessä puheessa, %.

Aineistosta ei löytynyt systematiikkaa sen suhteen, että tietyntyyppiset avainhetket olisivat olleet ominaisia tietyissä puheen sisällöissä. Jonkinlaisen poikkeuksen kuitenkin tarjosi talousasioiden käsittely, sillä talousasioista puhuttaessa yksikään syntyneistä avainhetkistä ei ollut kysymys.

Tämän aineiston perusteella avainhetkistä löytyi sellaista systematiikkaa, että avainhetkien takana oli kaikissa johtoryhmissä useimmiten johtoryhmän puheenjohtaja. Kun tarkasteltiin avainhetkien alkuunpanijoita erotellen johtoryhmien puheenjohtajat ja muut jäsenet, niin kaikista avainhetkistä 41 % oli puheenjohtajien aikaansaamia ja 59 % johtoryhmän jonkin muun jäsenen. Johtoryhmässä A puheenjohtaja sai aikaiseksi 54 % avainhetkistä, johtoryhmässä B 35 % ja johtoryhmässä C 38 %. Tässä on syytä huomioida johtoryhmän koon vaikutus, eli johtoryhmät A ja B ovat keskenään vertailukelpoisia. Johtoryhmässä C puolestaan on jäseniä kaksinkertainen määrä, joten suhteessa kokoon puheenjohtaja on erittäin aktiivinen avainhetkien synnyttämisessä. Johtoryhmässä A ja B kummassakin oli yksi jäsen, joka ei synnyttänyt ainuttakaan avainhetkeä ja johtoryhmässä C tällaisia jäseniä oli peräti kuusi.

Kiinnostavaa on se, että puheenjohtajien tekemät avainhetket painottuivat asioihin, joissa käsiteltiin tulevaan katsovia sisältöjä ja johtoryhmien muiden jäsenten aikaansaamat avainhetket syntyivät useimmiten yrityksen sisäisiin asioihin ja menneisyyteen liittyvissä asioissa (kuvio 49). Painotus saattaa kuvata sitä, että johtoryhmien muilla johtajilla on helpompaa tehdä avauksia operatiiviseen toimintaan liittyen kuin visioida tulevaa. Johtoryhmien puheenjohtajien avainhetkien painotus antaa myös viitteitä siihen, että toimitusjohtajat ovat ymmärtäneet roolinsa strategisteina ja pyrkivät hyödyntämään johtoryhmiään puhuttamalla niitä tulevaan suuntaavissa asioissa.



**Kuvio 49.** Avainhetkien alkuunpanijat erilaisissa puheen sisällöissä, %.

Aineistossa oli myös havaittavissa, että puheenjohtaja jätti käyttämättä johtoryhmän jäsenen luoman mahdollisen avainhetken. Dialogi jäi syntymättä erityisesti silloin, kun puheenjohtaja jätti hyödyntämättä tärkeitä johtoryhmän esiin nostamia aiheita, joilla aiheen käsittelyä olisi voinut syventää. Myös Wink (2007: 120) löysi omasta tutkimusaineistostaan niin sanottuja kriittisiä paikkoja, joissa olisi ollut mahdollista mennä keskustelussa syvemmälle, mutta keskustelun lopputulos olisi ollut epävarma. Winkin kehityskeskusteluaineistossa alainen olisi tarvinnut syventämiseen esimiehen tukea, mutta esimies lopetti käsittelyn ehkä osaamattomuuttaan (Wink 2007: 135). Tässä aineistossa syynä ei näyttänyt olevan puheenjohtajan osaamattomuus, vaan pikemminkin halu kiirehtiä kokouksessa eteenpäin, mutta myös selkeä käsky siitä, että jäsen keskittyisi oleelliseen:

*CHI Sano vaan, mut sit mä tämän keskustelun lopetan, mulla on CH6:lle yhteenveto tästä.*

*CHI Mut hei nyt pitää hoputtaa. Tää oli varmaan tässä?*

*CHI Sun piti vaan vilauttaa, et miltä se nyt näyttää. Tän minä tiedän, et tähän mienis tunti aikaa jos ruvetas keskustelemaan, mut meillä ei nyt oo.*

*CHI Ja asettaa näille aikatauluille haasteita mutta meidän ei nyt tartte kolmea varttia käyttää sun liiketoimintaas vaan todeta, että mikä on se olennainen viesti jonka sä kerrot hallitukselle tässä vaiheessa ja todetaan se sitten ja mennään tämä kavalkadi loppuun.*

*CHI Oleta, et me ymmärretään jo aika paljon tästä ennestään, ettei tarvii kaikkea avata.*

### 5.2.2 Johtoryhmässä konstruoitava yhteinen ymmärrys ja uusi tieto

Wink (2007: 135) on korostanut, että keskeinen kriteeri dialogille on se, että se synnyttää jotain uutta, joka löydetään yhdessä. Dialogin analyysin seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin sitä, syntyykö johtoryhmän dialogissa yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Analyysin tuloksena oli tarkoitus löytää analyysiketjun viimeiseen vaiheeseen ne dialogit, jotka nähtiin tuloksensa kannalta kaikista merkityksellisimpinä johtoryhmätyöskentelylle.

Analyysin edellisessä vaiheessa aineistosta saatiin rajattua 32 episodua, joissa oli avainhetkiä ja jotka sijaitsivat dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa. Lisäksi dialogisen vuorovaikutuksen kategoriasta oli löytynyt 22 sellaista dialogiksi luokiteltua episodua, josta ei ollut löytynyt avainhetkiä. Vaikka oletuksena oli se, että dialogin syntyminen edellyttää avainhetkeä, ei voitu olla varmoja siitä ettei yh-

teistä ymmärrystä ja uutta tietoa voisi syntyä myös niissä episodeissa, joista ei ollut löytynyt avainhetkiä. Episodeja, joista tulisi tarkastella yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luomista, oli siten yhteensä 54.

Ennen kuin näitä episodeja alettiin lukea, palautetaan mieleen, mitä tässä tutkimuksessa yhteisellä ymmärryksellä ja uudella tiedolla tarkoitetaan. *Yhteisellä ymmärryksellä* tarkoitetaan vuorovaikutuksessa syntynyttä tilannetta, jossa merkitykset ovat yhteisesti jaettuina, ts. osallistujat ymmärtävät ne keskenään samalla tavalla (ks. Haarakangas 1997: 39). Dialogissa syntyvä yhteinen ymmärrys tarkoittaa, että ryhmän jäsenet tuntevat toistensa näkökulmat ja niiden perustelut ja antavat niiden vaikuttaa omiin käsityksiinsä. Ryhmä rakentaa dialogissa yhteistä kieltä ja puhetapaa puhuttavasta aiheesta. (Vähämäki 2008: 201.) *Uusi tieto* on puolestaan johtoryhmän yhdessä luomaa tietoa, jota ei ole aiemmin ollut olemassa ja jota hyödynnetään organisaation toiminnassa. Uusi tieto syntyy johtoryhmän dialogin tuloksena, kun hiljainen ja eksplisiittinen tieto kohtaavat (ks. Nonaka & Takeuchi 1995: 70). Uuden tiedon synnyttämistä edeltää siten merkitysten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen konstruointi (ks. Mazutis & Slawinski 2008: 441).

Tällaisia puheen sisältöjä valitusta aineistosta tuli siis lähteä hakemaan. Siitä huolimatta, että aineistoa oli jo saatu rajattua ja vaikka aineistoa oli luettu jo moneen kertaan, tiedossa oli, että etsittävien asioiden löytäminen olisi haastavaa. Roman (2005: 129) onkin huomauttanut, että tutkijana on hankala havaita yhteisen ymmärryksen syntymistä. Löydökset aineistosta ovat siten tutkijan subjektiivista arviota ja tulkintaa. Toisaalta käytännössä myös johtoryhmien itsensä olisi ollut vaikea havaita näitä tilanteita. Varsinkin yhteisen ymmärryksen, joka ei johda välittömiin toimenpiteisiin, arviointi olisi haastavaa. Yksi keino voisi olla antaa jokaiselle johtoryhmän jäsenelle laite, joka napin painalluksesta rekisteröi ymmärryksen syntymisen. Jokainen jäsenen sitten pitäisi vielä muistaa painaa napista sillä hetkellä, kun kokee, että ymmärrystä syntyy. Tämän jälkeen voisi paikantaa ne hetket, jolloin useampi jäsen on samanaikaisesti painanut napista ja tästä voisi tehdä päätelmän, että yhteistä ymmärrystä syntyi. Tämäkään ei olisi vielä kertonut, oliko kyse kollektiivisesta yhteisen ymmärryksen kokemisesta vai yksilöllisestä tunteesta. Luotettavin tapa olisi kaikesti ollut välittömästi kokouksen jälkeen käydä yhdessä johtoryhmän kanssa kokouksen kulku läpi ja tällä tavoin löytää hetket, jolloin yhteistä ymmärrystä syntyi. Tähän ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta, ei aikataulullisista syistä eikä myöskään siitä syystä, että vielä havainnointivaiheessa ei tiedetty tarkasti, mitä aineistosta etsitään.

Tarkasteluun valittuja 54 episodtia luettiin syvällisesti läpi, osa episodeista moneen kertaan. 38 episodista ei tutkijan tulkinnan mukaan löytynyt yhteisen ym-



määräyksen tai uuden tiedon luomista lainkaan tai sitten se oli luonteeltaan tiedon jakamista johtoryhmässä. Tällöin johtoryhmän jäsenille muodostui uutta tietoa, mutta se ei tapahtunut yhdessä luoden. Johtoryhmän A toisessa kokouksessa on tästä esimerkki:

AH3 *Sit sillä viimesellä slaidilla on verrattu työyhteisötutkimuksen tuloksia näihin tulospalkkioihin.*

AH1 *Aha.*

AH3 *Sit täällä näkyy, se on harmi et näitä ei oo laitettu mihinkään niinku rankingjärjestykseen.*

AH1 *Ei varmaan synny mitään korrelaatiota mihinkään.*

AH3 *Ei varmaan löydy.*

AH4 *Tää on vaan taulukko tää. Tätä ois voinu jalostaa.*

AH1 *Tässä olis tutkijoille aineistoo.*

AH4 *Olis.*

AH3 *Tässä olis joo, vois pyörittää vähän faktorianalyysia ja vaikka mitä, regressiota.*

AH4 *Regressiota.*

AH1 *Joopa joo.*

AH3 *Kokonaisuudessaan tätä käydään läpi, niin oikeestaan ollaan siellä tasolla missä meidän kuuluu ollakki. Mitään hälyyttäviä asioita tän suhteen tuu esille. Tiesti aina ne työkyvyttömyystapaukset niin on sitte isoja kuvioita siellä. Niitten kanssa ollaan sit tänä vuonna tekemässä töitä ja löydettäis malleja että mitä niistä vois lähtee viemään eteenpäin, et saatais aikasemmin kiinni. Sieltä tulee nää kaikki Kelan systeemit, pitää ilmottaa korjaukset ku päivän ollu sairaslomalla niin silloin käydään aina neuvotteluja. Näitä neuvotteluja tulee jatkossa meidän esimiehille sit vähän enemmän.*

AH1 *Tässähän on iso osa semmosia mittareita, jossa on oikeestaan ihan hyvä olla siinä keskivälin vähän paremmalla puolella.*

AH3 *Kyllä.*

AH1 *Eikö niin, et ku on aina aika vaikee sanoo et mikä on niinku oikee tai hyvä tai huono että. Koulutuskulut. Jos sulla on eniten koulutettu, niin ei välttämättä oo hyvä juttu jos ei se sit näy missään eikä se, että oot vähiten.*

AH3 *Sielläki voi olla taustalla, jos sulla on eniten koulutuskuluja niin saattaa olla että sä perehdytät kaikista eniten, sulla porukka vaihtuu koko ajan.*

AH1 *Just näin.*

AH3 *Et taustajuttuja pitää huomioida ei se oo aina euromääräsesti.*

AH1 *Ei mullakaan silmään tuossa mitään semmosta nyt niinku erityistä satu ku vertailee muihin, et se on tiesti hyvä ja vahvistaa sitä että meillä sairauskulusaiat on ihan hanskassa, nää eläketapaukset pitää tiesti olla hallinnassa. Ikärakenne on meillä ihan hyvä, mutta siitä huolimatta meillä on melkein eniten eläkkeelle jääviä. Mikä on ihan mielenkiintonen.*

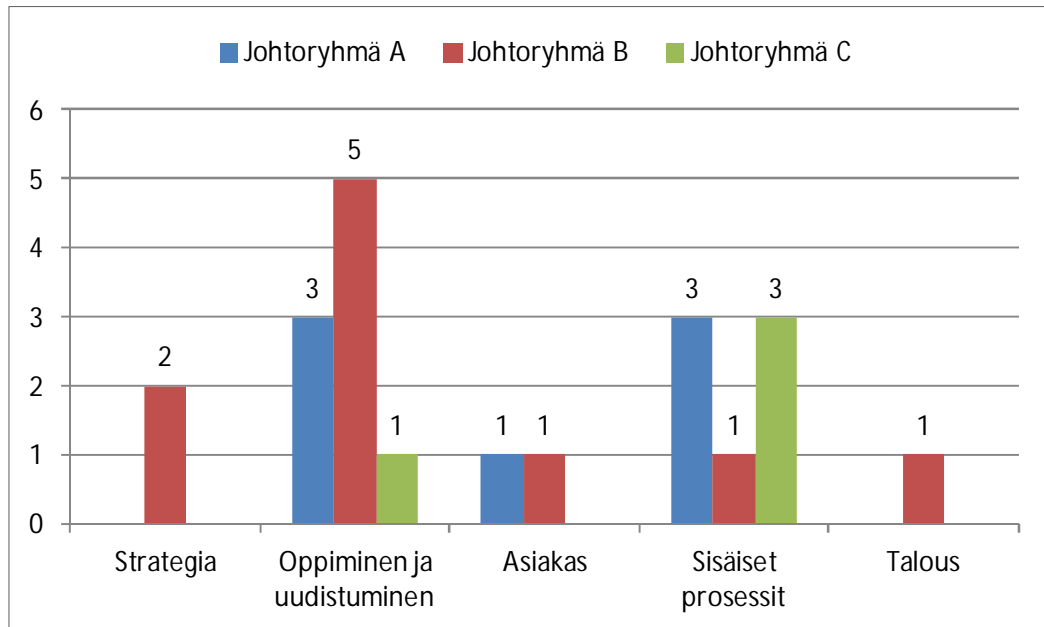
AH3 *Se kertoo.*

AH1 *Yhtälö et meillon sitte myöski semmosia jotka tän myllyn menee ihan läpi asti.*

Kokouksessa jäsen AH3 raportoi tutkimustuloksista, jossa yritystä on eri mittareilla verrattu verrokkiryhmään. Muut jäsenet esittivät raportoinnin lomassa lisäkysymyksiä koskien tutkimustuloksia ja tekivät huomioita verrokkien poikkeavista tuloksista omaan yritykseensä verrattuna. Yhteenvedon tutkimustuloksista teki jäsen AH3 puheenjohtajan AH1 myötäillessä ja vahvistaessa hänen tulkintaansa. Muut johtoryhmän jäsenet eivät osallistuneet tulkintojen tekemiseen. Tutkimustulokset eivät jalostu tässä johtoryhmän käsittelyssä vaan kyse on enemmän tiedon jakamisesta.

Tarkasteluun valituista episodeista 21:stä kuitenkin löytyi yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luomista. Tämä tarkoittaa suhteutettuna koko aineiston episodimäärään sitä, että keskimäärin joka viides episodi tuotti johtoryhmässä yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa. Johtoryhmältä A valikoitui seitsemän, johtoryhmältä B kymmenen ja johtoryhmältä C neljä episodista. Yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa tuottavista episodeista 20 oli avainhetkiä sisältäviä ja yksi sellainen, josta ei avainhetkeä löytynyt. Ajallisesti aineistoa oli neljä tuntia. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että 76 % johtoryhmien kokousajasta on sen tyyppistä vuorovaikutusta, jossa ei synny dialogin tuottamaa yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa.

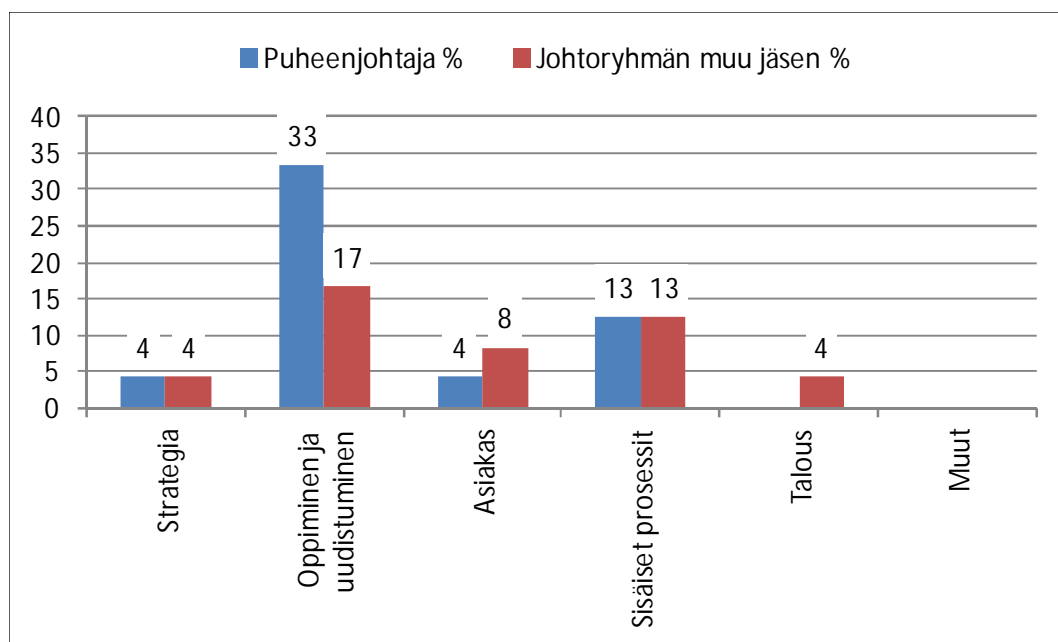
Kun tarkastellaan yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon syntymistä suhteessa episodien sisältöön, oppimiseen ja uudistumiseen liittyvissä episodeissa näyttäisi näitä syntyvän kaikista eniten (kuvio 50).



**Kuvio 50.** Johtoryhmien dialogissa syntyvä yhteinen ymmärrys ja uusi tieto tarkasteltuna episodien sisällön mukaan, kpl.

43 % kaikesta yhteisestä ymmärryksestä ja uudesta tiedosta syntyi oppimiseen ja uudistumiseen suuntautuneissa episodeissa. Sisäisiä prosesseja käsittelevissä episodeissa syntyi myös paljon yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, 33 %. Sen sijaan strategisissa ja asiakkaisiin liittyvissä episodeissa uutta tietoa syntyi varsin vähän, kummankin osuus on 10 %. Kun tutkimuksen eri johtoryhmiä tarkastellaan erikseen, niin vain johtoryhmässä B luotiin uutta ajattelua silloin, kun puhuttiin strategisista asioista. Erityisen huonolta asetelma näyttäytyy johtoryhmän C kohdalla, kun pidetään mielessä se, että tutkittujen kokousten käsiteltävistä asioista suuri osa oli strategiaan liittyviä.

Kun tarkasteltiin avainhetkien alkuunpanijoita erotellen johtoryhmien puheenjohtajat ja muut jäsenet, niin avainhetkistä, jotka käynnistivät yhteiseen ymmärrykseen tai uuteen tietoon päättyvän dialogin, peräti 54 % oli puheenjohtajien aikaansaamia ja 46 % johtoryhmän jonkin muun jäsenen. Puheenjohtajien avainhetket suuntasivat valtaosin tulevaan ja johtoryhmän muiden jäsenten aikaansaamat avainhetket syntyivät monipuolisesti erilaisten asiakokonaisuuksien ympärillä (kuvio 53).



**Kuvio 51.** Avainhetkien alkuunpanijat erilaisissa puheen sisällöissä silloin, kun dialogin tuloksena syntyy yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa, %.

Puheenjohtajien tekemien avainhetkien osuus koko aineistossa oli 41 %. Näyttää siis siltä, että silloin kun johtoryhmissä luodaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, ovat dialogien käynnistymiset vielä enemmän puheenjohtajien varassa. Johtoryhmän tehtävän kannalta edellä esitetty huomio toisaalta viittaa vielä voimakkaammin siihen, että toimitusjohtajilla on muuta johtoryhmää enemmän huoli tulevaisuudesta. He myös ovat ottaneet aloitteellisen roolin saada dialogia aikaiseksi asioissa, jotka ovat merkityksellisiä yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyille. Toisaalta taas dialogin syntyminen on liian paljon yhden jäsenen harteilla (vrt. Kangasharju ym. 2003). Myös muiden johtajien pitäisi saada synnytettyä avainhetkiä erityisesti omaan vastuualueeseensa liittyvistä strategisista asioista.

Johtoryhmät konstruoivat yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa kolmella tavalla: perustuen pelkästään keskinäiseen dialogiin (67 % episodeista), perustuen keskinäiseen dialogiin ja käytössä olevaan materiaaliin, joka tavallisimmin oli yrityksen taloustietoja (24 %) sekä perustuen keskinäiseen dialogiin ja johtoryhmän ulkopuoliseen asiantuntijaan (9 %). Vain johtoryhmä A hyödynsi kokouksessaan ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka kylläkin työskentelivät yrityksessä. Johtoryhmän C toisessa kokouksessa oli mukana hallituksen puheenjohtaja, mutta häntä ei tässä tapauksessa voida mieltää ulkopuoliseksi. Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen nähdään johtoryhmän uuden tiedon luomisessa positiivisena seikkana, koska se vähentää ryhmäajattelun riskiä (ks. Janis 1982). Johtoryhmässä A

molemmassa episodissa, joissa oli mukana asiantuntijoita, luotiin uutta tietoa, joka konkretisoitiin saman tien käytännön toiminnaksi.

Tässä tutkimuksessa syntynyt uusi tieto oli usein sellaista, joka legitimoitiin välittömänä päätöksenä joko niin, että päätös vastuutti toimenpiteen suoraan jollekin johtoryhmän jäsenelle hoidettavaksi sovitulla aikataululla tai sitten se oli kollektiivinen, jonka implementointiin osallistuivat kaikki jäsenet. Päätöksen muotoili dialogin lopuksi ääneen tavallisesti johtoryhmän puheenjohtaja. Se, että uusi tieto muutettiin välittömästi käytännön toiminnaksi, voi kertoa siitä, että riittävä yhteinen ymmärrys saavutettiin samassa prosessissa, missä uutta tietoa luotiin.

Vaikka yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luominen ei ole tämän tutkimuksen keskiössä, katsottiin kuitenkin perustelluksi ottaa esiin yksi esimerkki siitä, kuinka prosessi etenee: miten johtoryhmä muodostaa yhteistä ymmärrystä, luo uutta tietoa ja kuinka tieto legitimoidaan käytäntöön. Marková ym. (2007: 133) ovat painottaneet dialogin tutkimisessa sen merkitystä kuinka ideat ja ajatukset kehittyvät riippumatta sanojasta. Seuraavassa on kysymys juuri siitä sekä siitä, että lukijalle tarjotaan mahdollisuus nähdä polveileva ja rikas prosessi, jossa tietoa luodaan. Tekstiotteeksi on valittu yksi kokonainen dialogi, koska dialogin analyysissä on korostettu tärkeänä ympäröivä konteksti (ks. Linell 1990: 149, Marková 1990b: 136–137). Näin myös lukijan on helpompi arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja aineistosta. Analyysia ja tulkintoja juoksutetaan dialogien lomassa. Tutkija toimii tässä ikään kuin näytelmän kertojana pyrkien antamaan lukijalle ymmärrystä siitä, mitä johtoryhmän dialogissa tapahtuu.

Dialogiksi on valittu johtoryhmän B toisesta kokouksesta henkilöstöasioita koskeva dialogi. Dialogi on siinä mielessä epätyypillinen, että puheenjohtaja ei ole päätöksen muotoilussa aloitteellinen, vaan hän vahvistaa toisen jäsenen tekemän esityksen, johon on päädytty dialogin tuloksena. Dialogi alkaa, kun johtoryhmä saanut käsiteltyä loppuun edellisen kokousasian ja jäsen BH2 kirjoittaa sovittuja toimenpiteitä ensimmäistä kertaa käytössä olevaan sähköiseen järjestelmään. Tietokoneen näyttö on heijastettuna seinälle ja kaikki johtoryhmän jäsenet näkevät, kuinka järjestelmä toimii ja mitä sinne kirjoitetaan. Jäsen BH1 kommentoi kokoustyökalua. Kommentti toimii luontevana aasinsiltana seuraavaan aiheeseen ja samalla se on avainhetki uuden dialogin käynnistymiselle jäsenen BH4 tартtuessa siihen:

*BH1 Fiksun olonen tämä työkalu.*

*BH4 Mutta miks meidän työkalut on edelleenkin näin huonolla jamalla? Miks me ei nähä tuota näyttöä, miks sun pitää siirtää tuota palkkia?*

*BH2 Liittyy paljon yhteen henkilöön. Me ollaan kyseisestä henkilöstäki puhuttu taas vaihteeks tällä viikolla [BH1:n] kanssa toimenpiteistä.*

Jäsenen BH4 huomautus liittyy esityslistalla olevaan asiaan ”it-asiat kuntoon”. Huomautus on luonteeltaan sarkastinen tarjoten konkreettisen esimerkin siitä mitä tarkoittaa kun it-asiat eivät ole kunnossa. Johtoryhmän jäsenet ovat selvästi kaikki tietoisia ongelmasta ja myös siitä, että ne johtavat yhteen yrityksen työntekijään. Jäsen BH2 sanoo kuitenkin asian ääneen ja tuo tässä vaiheessa ensimmäisen keran esiin, että asian korjaamiseksi on mietitty toimenpiteitä. BH4 antaa toisen konkreettisen esimerkin laajentaen ymmärrystä siihen, että kyseisellä työntekijällä, josta jatkossa käytetään nimeä Kaitsu, on myös muilla työteon alueilla ongelmia. Kaikille käy ilmi, että Kaitsu ei selvästikään hoida tehtäviään niin kuin kuuluisi. Jäsen BH2 väläyttelee jo hieman millaista toimenpidettä Kaitsun varalle on mietitty, jonka BH4 kääntää huumoriksi ja huumoriin tarttuu myös jäsen BH3:

*BH4 Joo, tuli kommentteja jopa haalareista, miks se on niin vaikeeta saaha haalareita.*

*BH2 Mulla oli aika radikaaliki ehdotus mitä mieltä mä olin tästä ja.*

*BH4 Ommella haalareita?*

*BH3 Rupeet ompelemaan haalareita vaimon kanssa. Iltapuhdetöitä.*

Jäsenen BH4 humoristinen kysymys kanavoi dialogia pois alkavasta turhautumisen kierteestä ja tarjoaa mahdollisuuden kääntää asiaa positiiviseksi ja ratkaisukeskeiseksi (ks. Samra-Fredericks 2004: 1137). Huumoria on havaittu eri tutkimuksissa hyödynnettävän apuna esimerkiksi erityisesti silloin, kun käsillä oleva asia on hankala (Wink 2007: 138, Hujala 2008: 104, 110) tai sillä halutaan lieventää sanotun sisällön kriittisyyttä (Wasson 2000: 473). Huumorilla on myös tärkeä tehtävä dialogin vahvistamisessa ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa dialogiin osallistujien kesken (Wink 2007: 136).

BH2 vakavoittaa puheen ja laajentaa ongelman pois yksittäisestä työntekijästä. Harisalo & Aarrevaara (2006: 271) ovatkin esittäneet, että tavanomaisessa puhekulttuurissa on tyypillistä, että ongelmat pilkotaan, kun taas dialogisessa puhekulttuurissa ongelmia laajennetaan.

*BH2 Mun mielestä tää on yleistyny niinku kaikkeen, kun puhutaan meidän henkilöstöstä, et jos on kavereita, jotka ei asioille tee mitään niin se helpolla tarttuu muihinki.*

*BH3 Niin sillä on semmonen vaikutus. Se kävi ilmi viime viikon siellä [palaverissa] just se, että [Mattsonilla] on hirvee työtaakka siellä. Se hyllyttää ja nämä, jotka pakkaa, ne ei tee mitään ylimäärästä että tuota siihen tulee muutos ja [BH2:n] kans, mä oon [Mattsonin] kanssa siitä jutellu ja [BH2:n] kans me tarkennetaan sitä [Mattsonin] tehtävää.*

*BH1 Mä en tienny, että se hyllyttää.*

*BH3 No niin määki oon olettanu, että se on siltä pois, mutta se ei sille kuulu missään nimessä.*

Enää puhe ei osoita sormella yhteen työntekijään, vaan kohdistuu suurempaan työmoraaliseen ongelmaan. BH3 on havainnut saman ja antaa konkreettisen esimerkin omalta vastuualueeltaan. Hänen huomionsa laajentaa edelleen johtoryhmän ymmärrystä asiasta ja näyttää ongelman toisen puolen: sen että tämän vuoksi osalla työntekijöistä on kohtuuttoman paljon töitä. Samalla BH3 kertoo, että tällekin asialle on jo mietitty ratkaisua, mutta asia jää siihen jäsenen BH1 yllättyessä tiedosta. Jäsen BH4 suuntaa kysymyksellään puheen uudestaan konkreettisen ratkaisun pohdintaan:

*BH4 Kierrättää, onko siellä ollu kierto vai onko ne samat kaverit jotka tekee sen?*

*BH3 Siellähän vasta ollukki kierto.*

*BH4 Niin no siellä.*

*BH5 Se ei oo vaan kiertäny sisäisesti vaan ulkosesti.*

*BH4 Niin se on kiertäny toista kautta.*

*BH3 Kyllä, siellä on kyllä äijät vaihtunu. Se on aina se sama perusongelma, niin se [Sami] sano, et se oli siihen aikaan kun se oli ite siellä.*

Jäsenen BH4 kysymykseen sisältyy ehdotus siitä, että jos työnkiertoa ei ole ollut, niin ehkä sitä voisi harkita. Jäsenet BH3 ja BH5 tarttuvat kierto-sanaan, koska kyseisen osaston kohdalla kierrolla on ollut toisenlainen merkityssisältö. Se tarkoittaa henkilöstön suurta vaihtuvuutta. Taas johtoryhmän ymmärrys laajenee – yhden työntekijän työmotivaation puute on laajentunut organisaation työmoraa- liongelmistä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Jäsen BH3 viittaa osastolla olevaan perusongelmaan. Jäsen BH4 ei ymmärrä mitä BH3 tarkoittaa perusongelmalla ja kysyy suoraan:

*BH4 Mikä on perusongelma?*

*BH3 Se että tuota siellä, ei ne oma-aloitteisesti tee niinku mitään.*

*BH4 Mutta onko se silloin.*

*BH3 [Pasi] oli hyvä kyllä saamaan niihin kuria.*

*BH4 Nii eli se on siitä vetämisestä silloin kiinni.*

*BH1 See, joo.*

BH3 kertoo ongelman olevan työntekijöiden oma-aloitteisuuden puutteen ja että edellisen työnjohtajan aikana ongelmaa ei ollut. Jäsen BH4 tekee johtopäätöksen, että ongelma ei olekaan välttämättä työntekijöissä, vaan työnjohdossa. Jäsen BH1 vahvistaa johtopäätöksen. Näin päästään jälleen lähelle ongelman ratkaisua ja BH3 kertoo, että tehtävään on jo nimetty uusi työnjohtaja:

*BH3 Nyt on [Paavolan Markku] siihen nimetty, et sille pitää laittaa painetta, et se kattoo että hommat toimii siellä.*

*BH2 Ja sehän on [BH3:n] vastuulla.*

*BH3 No se on mun vastuulla.*

*BH4 Koska kyllähän tuossakin niinku [Jussi] on saanu jostain syystä ihmiset ajattelemaan, niinku [maalarit] ajattelemaan jollain tavalla, vaikka se on siitä samasta porukasta. [Oskulla] on vaikeuksia saada muutamaa ihmistä, mutta ku ne ihmiset tulee yksinkertasesesti niin.*

*BH5 Niin no se me on todettu, että se ei oo mikkään maailman helepoin sakki.*

*BH4 Ei mutta siellä on koko aika nyt sairaslomia ja siellä tulee.*

Jäsen BH2 huomauttaa, että työnjohdon onnistuminen on lopulta jäsenen BH3 vastuulla, josta BH3 on samaa mieltä. Jäsen BH4 kääntää asian positiiviseksi antamalla esimerkin samantyyppisestä tilanteesta toiselta osastolta, jossa uusi työnjohtaja on saanut työntekijät muuttamaan ajatteluaan. BH5 osoittaa tunnistavansa käsillä olevan asian huomauttamalla, että työntekijät eivät ole helppoja johdettavia. Puhe kääntyy näin takaisin haasteisiin ja BH4 kertoo, että tämän lisäksi jatkuvat sairauslomat haittaavat myös työntekoa. Jäsen BH2 tarjoaa nyt vaihteeksi ratkaisumallia:



*BH2 Joskus nää tulee myös henkilöstön vaihdosten kautta eli kyllä mun täytyy myöntää, et jos kattoo alakerran hallinnon porukan menoa kuukausi taaksepäin.*

*BH3 On se aivan eri näköstä.*

*BH2 Ku oli yhtäkkiä kaks uutta tyttöä tekemässä ja molemmilla intoa ja motivaatiota, nii kyllä meni asiat eteenpäin. Mitä sille pystyy, nyt siellä on taas vanhaaki väkeä palannu takasi, katotaan miten homma lähtee.*

*BH4 Ja nyt stabiloituu taas.*

Kun aiemmin on puhuttu siitä, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut jossain päin yritystä ongelma, niin toisaalla se onkin koettu hyvin positiivisena asiana. BH2 kertoo, kuinka hänen omalla vastuualueellaan uudet työntekijät olivat toimineet piristysruiskeena työmotivaatiolle ja BH3 tukee voimakkaasti näkemystä, vaikka on muutama puheenvuoro sitten tuonut dialogiin kyseisen asian ongelmana. Tämä kuvaa konkreettisesti sitä, kuinka dialogissa syntyvä uusi ymmärrys voi muuttaa omia näkökulmia, jos sille antaa mahdollisuuden (ks. Senge 1994: 241). Dialogi jatkuu, kun jäsen BH2 kertoo sairauslomalla olleiden työntekijöiden palanneen takaisin ja hän kertoo olevansa odottavalla kannalla, että miten kehitys jatkuu. Jäsen BH4 arvelee tilanteen tasaantuvan. Tilanne katkeaa siihen, kun jäsen BH1 esittää suoran kysymyksen BH4:lle, joka on ollut viimeksi äänessä:

*BH1 Appropoo, onko mitään rekyyliä ollu siitä ku mä juttelin [Heikin] kanssa?*

*BH4 Ei oo nyt, pitäis, mun pitää kattoo se. [Lefan] piti tänään tulla.*

Esitetty kysymys ei liity puheessa olevaan asiaan eikä kosketa muita johtoryhmän jäseniä ja jäsen BH2 ohjaakin puheen saman tien takaisin tuomalla esiin sen, että ongelma ei ole pelkästään työntekijöissä ja työnjohdossa, vaan myös johtoryhmän jäsenten tulisi pystyä selvästi sanomaan, mitä työntekijöiltä odotetaan:

*BH2 Mä en tiijä miten [BH5] tulkitsi, mun mielestä myyntikokouksessa huomaa selkeesti taas kun puhutaan näistä et jollaki on vastuuta, vastuualueita, puhutaan, et hei kattokaa te tämän perään. Yleensä riski jos me puhutaan yleisesti et me haetaan, halutaan lisää myyntiä, mutta ei millään tavalla pystytä sitä ehkä konkretisoimaan, niin sillon helpolla jää, et sitä vaan sanotaan, että äh, taas ne jotain kuvittelee myynnin lisäystä eikä siinä oo mitään järkee. Mun mielestä siellä oli pojilla jo vähän innostustaki, et hei hän alkaa tekeen tätä hommaa ja et periaatteessa heille voi heittää tietynlaisen alueen, et alkakaa te miettimään.*

Jäsen BH2 käyttää toistuvasti persoonapronominia *me* arvioidessaan sitä, että ongelmat juontavat juurensa myös johtoryhmän jäsenten omasta tavasta toimia. Kun aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu tapoja, jolla ryhmät puhuvat itsensä, on havaittu, että ryhmän diskursiivisilla käytänteillä on ryhmän jäsenille suuri merkitys, koska ne vahvistavat kuulumista kyseiseen ryhmään ja samalla tehdään eroa ”muihin” (Kvarnström & Cedersund 2006). Myös ryhmän käyttämät persoonapronomit, erityisesti *minä*, *sinä* ja *me*, rakentavat jäsenyyttä osana ryhmää sekä ryhmän kollektiivista identiteettiä (Samra-Fredericks 2000a: 252, 2000 b: 315–316). Erityisesti *me*-pronominin käytöllä on suuri merkitys, kun rakennetaan institutionaalista identiteettiä ja korostetaan ryhmän jaettua vastuuta (ks. Samra-Fredericks 2000a: 252, Rovio-Johansson 2007:11). Jäsenen BH2 savenalinnan ”*me*” voidaan tässä yhteydessä nimenomaan nähdä haluna korostaa johtoryhmän jaettua vastuuta.

*BH5* *On ja vielä se niinku tuosta varastoporukasta että esimerkiks se mitä [Keränen] oli halunnu sitä läppäriä sinne. Jos semmoset torpataan kokoajan niin se tappaa sen heti jos siellä vähän niinku lähtee.*

*BH3* *Oikeestaan se ei [Kaitsulle] periaatteessa hirveesti, että jos päätetään että semmonen hankitaan.*

*BH2* *No ku se tulee sun kautta periaatteessa se päätös.*

Jäsen BH2 on kertonut, kuinka vastuun antaminen ja konkreettiset odotukset nostavat työmotivaatiota. Jäsen BH5 kääntää motivaation toisin päin ja kertoo esimerkiksi, kuinka Kaitsu on omalla toiminnallaan syönyt muiden työmotivaatiota ja innostusta. Jäsenet BH3 ja BH2 osoittavat, etteivät hyväksy Kaitsun kyseisen toimintaa. Johtoryhmä on tähän mennessä päässyt dialogissa pitkälle ja yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa on syntynyt monesta näkökulmasta ja käsillä olevaan asiaan on liitetty laajasti muitakin asioita, kuten sairauspoissaoloja ja viimeisimpänä johtoryhmän oman toiminnan kriittistä arviointia. Se, että dialogi voi syventyä ja palata sitten siihen, mistä lähdettiin liikkeelle, ei vie syntynyttä ymmärrystä tai uutta tietoa pois. Takaisin palaamista ei siten voida kirjaimellisesti pitää palaamisena. Edestakainen liikehdintä on dialogille tyypillistä; Isaacs (2001) puhuu keskustelulentistä joissa liike kuvaa kentästä toiseen siirtymistä.

Jäsen BH4 antaa samanlaisesta toiminnasta toisen esimerkin kertomalla, että toisella osastolla työnjohtajat eivät olleet saaneet matkapuhelimia puolen vuoden odottelun jälkeen ja lopulta menivät itse kaupasta hakemaan. Tämän innoittamana puhe karkaa sivujuoneen jäsenen BH2 kertoessa, että myös hän on odottanut joutoa jo pitkään. BH2 kuitenkin palauttaa aiheen takaisin ja esittää toimenpideehdotuksen, joka on kypsynyt johtoryhmän dialogissa syntyneen uuden tiedon

tuloksena. Kukaan jäsenistä ei kuitenkaan tartu siihen, mikä voi johtua siitä, että tätä radikaalia ehdotusta edeltävä tilanne oli luonteeltaan kevyttä, tarinoita kertovaa. BH2:n tekemän esityksen luonne oli voimakas kontrasti edeltävään, mikä saattoi hätkähdyttää johtoryhmää. Jäsen BH4 otti tilanteen haltuun avaamalla uuden aiheen, johon hän lähes välittömästi liittyy käsillä olleen ongelman. Voidaankin nähdä, että pintapuolisesti uudelta aiheelta, jopa sivujuonelta vaikuttava puhe on yksi laajennus jo käsillä olevassa dialogissa:

- BH2* Mut tästä me [BH1:n] kanssa keskusteltiin ja et asiat pitää tehdä. Se on aika tiukka kehityskeskustelu henkilön kanssa ja jos homma ei muutu siltikään, niin uus kaveri.
- BH4* Onko varaston kesärekrytointeja katottu?
- BH3* Ei oo vielä siinä on [Sampo] on tyrkyllä joka siellä nytki on ja mä oon meinannu että sen mä otan sinne ainaki.
- BH4* Sinnehän pitää ottaa periaatteessa enempiä.
- BH3* Sen veli ois kans tyrkyllä. Pitäskö niitä kaks ottaa sitte?
- BH4* Taas jälleen kerran, jos [Kaitsun], mikä sen motivaatio, että onko [Petestä] ja [Marista] hoitaa niitä.
- BH2* No mä sanosin että.
- BH3* Mä tiijän, että [Peteä] kiinnostaa hoitaa niitä [Kaitsun] juttuja.
- BH2* [Mari] pystyy tekemään ainaki tietyt asiat. Toinen juttu mä en tiedä taas [Peten] osaamista. Mä ennen kaikkea niinku tuossa on niitä asioita mitä voi pyöritellä, rutiiniasioita, nekään ei aina hoidu. Mut sit puhutaan, mun mielestä it-kaverin pitäis mun mielestä olla mieltimässä miten me voidaan viedä asioita eteenpäin.
- BH4* Mut [Petehän] on sen alan insinööri.
- BH2* Et onko sillä siihen kykyjä.
- BH5* Mun mielestä se on fiksu kaveri.
- BH3* Mää en tiijä, sille ei oo ikinä annettu mahollisuutta.
- BH5* Niin no sitä mä oon ihmetelly kun mä oon vähän niinku ajatellu että sehän varmaan vettää tuota varastohommaa, mutta eihän se vetänykään.

*BH4* *Mutta samalla myöskin sit, että sehän on it-insinööri.*

Jäsen BH3 suunnittelee ottavansa yhden työntekijän ja BH4 näkee, että töitä olisi useammallekin. Jäsen BH3 ehdottaa, että uuden kesätyöntekijän veli voisi olla mahdollinen, mutta BH4:n mukaan voisi rekrytoida yrityksen sisältä. Tässä palataan taas it-työntekijä Kaitsuun arvellen, että hänestä ei ainakaan olisi apua, mutta kaksi muuta työntekijää voisi olla soveltuvia. BH3 hyväksyy ajatuksen ja vahvistaa sen mielekkyyttä kertomalla, että Petellä olisi kiinnostusta. Jäsen BH2 vahvistaa asiaa puolestaan Marin puolesta tietäen, että hänellä on osaamista vaadittaviin tehtäviin. Samalla hän kritisoi jälleen Kaitsua, nyt siitä, että hän ei hoida edes rutiinitehtäviä.

Johtoryhmä alkaa nyt olla kollektiivisesti valmis tekemään päätöstä Kaitsun suhteen. Jäsenen BH2 hetki sitten esittämä ehdotus vaati muilta jäseniltä hieman aikaa ja jäsenten omakohtaista vahvistusta. Näin dialogi kääntyy ikään kuin huomaamatta pois kesäajan tuurauksista ja johtoryhmä alkaa nyt yhteisesti miettiä mitä tarkoittaisi, jos Kaitsu irtisanottaisiin ja Pete alkaisikin hoitaa hänen tehtäviään. Varsinkin jäsen BH5 ihmettelee sitä, että Pete ei vielä olekaan niin vastuullisissa tehtävissä, joihin hänellä olisi kykyjä. Jäsen BH4 tuo uutta tietoa kertomalla, että Petellä on alan koulutuksin. Kukaan johtoryhmän jäsenistä ei mainitse sanaa irtisanominen, mutta kaikki tietävät, että juuri siitä nyt puhutaan. Wink (2007: 200) on tuonut esiin, että dialogin syntymistä edistää yhteinen pitkä historia samassa työyhteisössä. Jäsen BH2 visioi, kuinka it-asiat jatkossa kannattaisi hoitaa:

*BH2* *Joo, että onko sillä. Mun mielestä voidaan miettiä, että [Pete] ja [Mari] hoitaa ja sitte ostetaan vielä ulkopuolelta jos pitää jotain palvelua hankkia. Puhutaan siitä, että miten ne asiat kannattais ihan oikeesti hoitaa. Koska kyllä määhän oon ite haaveillu siitä, että esimerkiks tuon kännykän ja outlookin pystyis synkronoida jotenki järkevästi. Mut ei mulla ainakaan se toimi.*

*BH5* *Mää voin sulle laittaa. Mää oon kyllä [Kaitsulle] kertonu kaks kuu-kautta sitten että miten se tehdään.*

*BH4* *Mää sain Samsungin sähköpostin nyt ku [Mari], ku muillekki tuli Samsung, ja mä ostin sen sillon vuos sitten. Sillon se ei ollu listoilla.*

Jälleen tuodaan esille konkreettinen epäkohta nykytilassa: Kaitsu ei ole saanut synkronoitua matkapuhelinta ja sähköpostia ja jäsen BH5 tuo esiin, että hän on opettanut Kaitsulle kuinka se tapahtuu. Tällä kommentilla samalla kyseenalaistetaan Kaitsun ammattitaito ja edelleen vahvistetaan päätöstä, jota kohti ollaan yhdessä menossa. Jäsen BH2 purkaa edelleen turhautumistaan:

- BH2* *Mun mielestä ihan ok, et itketään siitä, et asiat ei toimi ja sillo niitten pitäis mennä eteenpäin. Mutta ideaalitalanne on se, että ei tarvii edes itkeä, vaan joku kertoo miten, joku joka ymmärtää sen asian päälle ja laittaa sulle ne työkalut kuntoon.*
- BH5* *Joo nimenomaan näin ja sitte niinku tämä johtoasia, että jos muutama kerran sanotaan selekeästi että hoida.*
- BH2* *Eiks me pidetä nyt tiukka puhuttelu kaverille ja kerrota missä mennään?*
- BH1* *Joo, pakkohan se.*
- BH2* *Ja sit uuvet vaihtoehtot. Käytännössä kertoo sille, et pitää samantien muuttua tai saa kattoo muita hommia. Jes. Mää en laita tänne asialistalle, mää tota. Vai laitanko? It-asiat kuntoon.*
- BH1* *Ei.*
- BH2* *Ei tarvii, muistamme muutenkin.*
- BH5* *Joo siellä varmaan siellä vanhalla asialistalla lukkee se it-asiat kuntoon.*

Jäsen BH5 on samoilla linjoilla ja tukee jäsentä BH2 ottamalla esiin aiemmin puheenaiheena olleen johdon, jota Kaitsu ei saanut hankittua ja muistuttaa, että asiasta sanottiin hänelle useaan kertaan. BH2 hakee vahvistusta jo muutamaan otteeseen esiintuomalleen toimenpide-ehdotukselle pitää Kaitsulle puhuttelu. BH1 ei näe asiassa muutakaan vaihtoehtoa. Jäsen BH2 vielä jatkaa, että jos asiat eivät parane tämän jälkeen, niin Kaitsua odottaa irtisanominen.

Esimerkkidialogissa näkyy monipuolisesti se, miten huolettomaksi huomioksi tarkoitettu lause voi olla syvällisen dialogin alku. Avainhetken lisäksi toinen kriittinen hetki on välittömästi sen jälkeen otettu puheenvuoro. Jäsen BH4 tarttuu avainhetkeen ja ironisella kysymyksellään johdattaa edelleen johtoryhmän dialogiin, joka polveilee monissa aihepiireissä, jotka kuitenkin kaikki liittyvät pääongelmaan ja syventävät siitä luotavaa ymmärrystä. Dialogin kantavana sisältönä on yhden työntekijän huono työssä suoriutuminen, mutta puhe liikkuu esimerkiksi työmoraaiongelmissa, työnjohdossa, henkilöstön vaihtuvuudessa, sairauslomissa, hankalissa työntekijöissä, kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa – jopa johtoryhmän itsearvioinnissa. Kaikki nämä asiat kuitenkin liittyvät ja ne liitetään dialogissa päätteeseen.

Dialogia kuvaa myös se, että se on jatkuvaa tasapainoilua aiheessa pysymisen ja poistumisen välillä. Kuitenkin aina, kun aiheesta ollaan poikkeamassa, joku jäsenistä palauttaa sen takaisin alkuperäiseen aiheeseen.

Kiinnostavaa on tässä myös se, miten uuden tiedon luomisen myötä myös ymmärrys ongelman ytimestä muuttuu. Ongelmat lähtevät liikkeelle yhdestä työntekijästä, Kaitsusta, siirtyen ensin muihin työntekijöihin, jonka jälkeen työnjohtoon. Tämän jälkeen sormella osoitettiin yhtä johtoryhmän jäsentä, ja hetken päästä koko johtoryhmää. Sitten palattiin taas yksittäiseen työntekijään. Luodessaan uutta tietoa johtoryhmä tuo näkökulmia laajasti myös eri organisaatiotasoilta, johtoryhmä mukaan lukien. Vaikka kyseessä oli konkreettinen, yhtä työntekijää koskeva toimenpide ja johtoryhmä ilmaisi suoraan tyytymättömyytensä kyseiseen henkilöön, asiaa lievennettiin moneen otteeseen ottamalla esimerkkejä ongelmista myös muualta organisaatiosta.

Jäsenellä BH2 on jo kokouksen alussa oma näkemys siitä, miten asiassa tulisi toimia, mutta hän ei pyri saamaan muita jäseniä oman mielipiteensä taakse. Tämä on dialogiselle vuorovaikutukselle hyvin kuvaavaa. Kun BH2 sanoo ensimmäistä kertaa ääneen, miten hänen mielestään asiassa tulisi toimia, johtoryhmästä ei kuukaan tartu ehdotukseen, vaan puhe käännetään asiasta näennäisesti pois. Johtoryhmä ottaa ikään kuin etäisyyttä ja hengähdystauon, jonka aikana dialogi ohjautuu jälleen ongelmaan ja jäsenet vuorotellen antavat ”todistajalausuntoja”, jotka tukevat jäsenen BH2 ehdotusta. Johtoryhmä päättyy lopulta samaan mitä BH2 ehdottaa, mutta tulee lopputulokseen yhteisen ajattelunsa kautta.

Puheenjohtaja ei ohjaa dialogia tässä lainkaan, vaan antaa tilan jäsenille, mutta tukee ja vahvistaa suunniteltuja toimenpiteitä, kun häneltä sitä odotetaan. Seikkula ym. (2011: 10) ovat korostaneet, että dialogissa hyvin hiljaiselta vaikuttava osallistuja voikin todellisuudessa hallita vuorovaikutusta antamalla tilaa ja innostamalla näin muita ottamaan tilan.

Uutta tietoa synnytetään pelkästään puheessa, jakaen ja jalostaen johtoryhmän jäsenten tietoa ja kokemusta. Tyypillistä on, että johtoryhmä katsoo asiaa ensin jostain näkökulmasta ja kääntää tämän jälkeen näkökulman päinvastaiseksi. Esimerkiksi jos ensin puhutaan siitä, että jollakin henkilöllä on liian vähän töitä ja hänellä olisi resursseja auttaa muita, niin seuraavassa hetkessä puhutaan samasta aiheesta niin, että se näyttyy toiselle henkilölle liiallisena työkuormana. Johtoryhmän puhe on hyvin konkreettista ja jäsenet tarjoavat esimerkkejä vahvistaakseen yhteistä ymmärrystä käsillä olevasta asiasta. Edellä kuvattua dialogia voi havainnollistaa myös taulukon 18 avulla, jossa dialogi etenee taulukossa alaspäin käynnistyksen avainhetkestä ja päättyen ratkaisuun. Taulukko havainnollistaa sen, kuinka monipuolisesti dialogin alussa esitettyä ongelmaa lähestytään ja kuinka

johtoryhmä laajentaa ensimmäisen ongelman kahteen muuhun ja ratkaisee ne, ennen kuin palataan varsinaiseen ongelmaan ja sen ratkaisuun.

**Taulukko 18.** Dialogin eteneminen johtoryhmässä B.

DIALOGIN ETENEMINEN ↓	Avainhetki			
	Ongelma 1			
		Yhteinen ymmärrys		
			Ratkaisuehdotus ongelmaan 1	
		Ymmärryksen laajentaminen		
			Ratkaisuehdotus ongelmaan 1	
		Ymmärryksen laajentaminen		
		Ymmärryksen laajentaminen		
	Ongelma 2			
		Ymmärryksen laajentaminen		
			Ratkaisu ongelmaan 2	
		Ymmärryksen laajentaminen		
	Ongelma 3			
		Ymmärryksen laajentaminen		
			Ratkaisu ongelmaan 3	
				Sivujuoni
		Ymmärryksen laajentaminen		
	Ongelma 1			
		Ymmärryksen laajentaminen		
				Sivujuoni
		Ratkaisuehdotus ongelmaan 1		
	Ymmärryksen laajentaminen			
		Ratkaisuehdotus ongelmaan 1		
	Ymmärryksen laajentaminen			
		Ratkaisu ongelmaan 1		

### 5.2.3 Johtoryhmät uutta luovan dialogin sytyttäjinä

Dialogin sisältöä ei tarkastella tämän syvemmin siitä näkökulmasta, mitä siinä tapahtuu sekä mitä ja kuinka sen tuloksena syntyy. Seuraavaksi syvennytään siihen, miten johtoryhmät saavat syntymään niitä dialogeja, joissa syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Keskeisenä nähdään ne hetket, jolloin dialogit syntyvät. Tätä ajatusta perustelee tämän tutkimuksen löydös siitä, että valtaosa yhteisestä ymmärryksestä ja uudesta tiedosta syntyy sellaisissa dialogeissa, jotka käynnistyvät avainhetkestä. Tärkeää onkin saada ymmärrystä siitä, mitä avainhetkessä tapahtuu. Seuraavassa sukellaan niihin aiemmin kysymyksiksi, ehdotuksiksi ja kritiikiksi luokiteltujen avainhetkien sisään ja pyritään löytämään syvempi tulkinta sille, mitä sellaista niissä tapahtui, joka synnytti johtoryhmän dialogiin.

Tarkasteluun on otettu kaikki 20 episodua, jotka täyttivät kolme keskeistä kriteeriä: ne täyttivät dialogin teoreettiset edellytykset vuorovaikutuksen moniäänisyy-

destä ja symmetrisyydestä, niissä oli avainhetkiä sekä niiden tuloksena syntyi yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.

Analyysi eteni siten, että aluksi jokaisesta dialogista tehtiin lyhyt kuvaus, jossa pyrittiin tulkitsemaan sitä mikä oli avainhetkessä se sytyke, joka sai aikaan sen, että johtoryhmässä käynnistyi dialogi. Huomio kiinnitettiin vain dialogin käynnistäviin avainhetkiin, ei dialogin sisällä mahdollisesti oleviin. Tämän lisäksi myös dialogin kulkua kuvattiin pääpiirteittäin. Kun kuvaukset oli saatu valmiiksi, tulostettiin jokainen niistä omalle paperilleen. Avainhetkiä yritettiin jäsentää hakien monia taustamuuttujia. Poikkeavatko puheenjohtajan tekemät avainhetket muiden jäsenten tekemistä avainhetkistä? Löytyykö tulevaisuuteen suuntaavien asioiden avainhetkistä jotain poikkeavaa suhteessa menneisyyteen suuntaavissa? Näyttäisikö tietyyppinen käsiteltävä asia, kuten muutostilanne tai kriisi poikivan joltain erityistä avainhetkeä? Syntyvätkö avainhetket vahingossa vai tarkoituksella? Tällä tavoin etsittyä aineistosta ei näyttänyt löytyvän yhtään mitään.

Oli aika palata tämän tutkimuksen perimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään. Tämä kysymys taustalla aineistoa yritettiin ymmärtää ja tulkita sitä yrittämättä muokata sitä mihinkään etukäteen mietittyyn muottiin. Aineistosta alkoi löytyä säännönmukaisuuksia, kun huomio suunnattiin avainhetkien lisäksi myös siihen, minkälaisen reaktion avainhetki sai aikaan johtoryhmässä.

Kävi ilmi, että erityyppisillä avainhetkillä, esimerkiksi kysymyksellä tai ehdotuksella voidaan saavuttaa johtoryhmässä tietynlainen reaktio, joka johtaa tietyn tyyppiseen dialogiin. Vaikka tässä tutkimuksessa ei analysoidakaan erityyppisiä dialogeja, niin havainto oli, että toiminnallisesti katsottuna samanlaisilta vaikuttavat dialogit rakentua sisällöllisesti hyvin eri tavalla.

Tämän aineiston avainhetkien ja niiden aiheuttamien reaktioiden pohjalta näyttäisi siltä, että dialogin voi käynnistää 1) tavanomaisesta, totutusta poikkeaminen, 2) tunteiden herättäminen, 3) asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat, 4) asioiden pelkistäminen, 5) erilaisten näkökulmien ja konkretian esittäminen sekä 6) ehdotusten tekeminen väärällä hetkellä. Käytännön johtoryhmätyöskentelyssä avainhetkiä voi tietoisesti pyrkiä synnyttämään ja se, millaista reaktiota johtoryhmältä toivoo, määrittää, minkä tyyppistä avainhetkeä kannattaa lähteä synnyttämään. Seuraavassa kuvataan löydöksiä esimerkkeineen tarkemmin.



### *Tavanomaisesta poikkeaminen*

Aineistosta löytyi useita esimerkkejä siitä, kuinka avainhetki sisälsi jonkin sellaisen elementin, joka poikkesi johtoryhmän tavanomaisesta tavasta käsitellä asioita tai sitten se tarjosi jollain tavalla poikkeuksellisen näkökulman tai katsantokannan käsillä olevaan asiaan. Avainhetki oli jotain niin erilaista, mihin johtoryhmä oli tottunut tai miten se kyseisellä hetkellä odotti kokouksen käsikirjoituksen menevän. Asiaa havainnollistetaan seuraavassa kolmella otteella, joista kaksi ensimmäistä on johtoryhmän A kokouksista ja viimeinen johtoryhmän B kokouksesta.

Tarkasteltavana oleva episodi käynnistyy siirryttäessä kokouksessa uuteen käsiteltävään asiaan, joka käsittelee uutta mittaristoa, jonka pohjalta yrityksen henkilöstöä jatkossa tullaan palkitsemaan. Puheenjohtaja johdattelee johtoryhmän asiaan, jonka esittely kuuluu jäsenelle AH3. Tämän tyyppisen asian käsittely näyttäisi aineiston perusteella usein ajautuvan vuorovaikutukseen, jossa puhetta rytmittää valmis materiaali, jota joku johtoryhmän jäsenistä esittelee. Vaikka kaikki jäsenet osallistuisivatkin vuorovaikutukseen jossain vaiheessa, avainhetkiä ei synny, eikä puheessa päästä pintaa syvemmälle. Myös Isaacs (2001: 313) on havainnut dialogin kukoistavan, jos kokoukselle ei ole laadittu selvää asialistaa. Käsillä olevassa asiassa on vielä toinen piirre, joka lähtökohtaisesti helposti voi viedä vuorovaikutuksen johonkin muuhun vuorovaikutuksen lajiin kuin dialogiin ja siten sulkee ovet yhteiseltä ymmärrykseltä ja uudelta tiedolta. Asia on sellainen, joka tulee edellyttämään yrityksessä toiminnallista muutosta ja joka koskee koko henkilöstöä.

Kriittistä sille, saako johtoryhmä tilanteessa dialogin aikaan vai ei, on se miten vuorovaikutus saadaan lähtemään liikkeelle. Jos asia lähtee menemään pieleen heti alussa, on suunta vaikea saada muuttumaan myöhemmässä vaiheessa. Johtoryhmä on virittäytynyt kuulemaan tietoiskua ja esittämään kenties kiperiäkin kysymyksiä. Puheenjohtaja ei kuitenkaan anna jäsenelle AH3 tilaisuutta aloittaa esitystään. Totutusta poiketen hän meneekin suoraan asian ytimeen tarkoitushakuisen negatiiviselta vaikuttavalla kysymyksellään:

*AH1      Onks tää nyt tulevaisuuden, ku me tälle vuodelle asetetaan tavoitteita nii pitäiskö mejän nyt yhtäkkiä osata tän mukaan asettaa tavoitteita vai pitäiskö mejän käyttää niitä vanhoja?*

Puheenjohtaja ennakoi joko tietoisesti tai tiedostamatta johtoryhmässä mahdollisesti syntyviä reaktioita ja estää omalla toiminnallaan sen, että tilanne ei mene solmuun ennen kuin asiassa on päästy kunnolla edes alkuun. Puheenjohtaja myös omalla toiminnallaan rohkaisee muuta ryhmää osallistumaan. Puheenjohtaja taktikoi myös mahdollista muutosvastarintaa esittämällä itse että jatkettaisiin niin

kuin ennenkin. Vaikka puheenjohtaja saattaakin olla tietoinen, millä tavalla uutta mittaristoa sovelletaan ja tulkitaan, niin muu johtoryhmä ei ole siitä vielä tietoinen. Puheenjohtaja jatkaa samalla linjalla saaden ensin ensimmäisen jäsenen mukaan. Tästä dialogi lähtee koko johtoryhmän voimin kysellen ja ihmetellen käyntiin.

*AH1 Ne on nyt kaikki kiinnitetty siihen. Ei mulle ainakaan sano 85, että onko se paljon vai vähän.*

*AH5 Ja meniks huonosti vai hyvin.*

*AH1 Tätä pitää niinku opetella uudestaan.*

Jäsenen AH3 valmistelema esitys jää täysin sivurooliin tarjoten tarpeen mukaan lisätietoja ymmärryksen rakentumiselle. Tämän dialogin lopputuloksena johtoryhmälle syntyy yhdessä pohdiskellen ymmärrys uuden mittariston periaatteista ja hyväksyntä siitä, että se voidaan ottaa käyttöön. Kukaan johtoryhmästä ei ole esittämissä, että uutta mittaristoa ei olettaisi käyttöön.

Toisessa episodissa johtoryhmä A pohtii uuden alennuskortin ongelmia. Jäsen AH5 on aiemmin kertonut, että kortin voi saada kuka vain ja että sillä myönnetään tietty prosenttialennus ostetuista tuotteista. Ongelmana hän näkee sen, että korttia suunniteltaessa ei ole riittävästi mietitty sitä millä perusteella erilaisia alennusprosentteja eri asiakkaille myönnetään. Jäsenen AH1 kysymys toimii dialogin käynnistävänä avainhetkenä:

*AH1 Anteeks, onko se nyt sitte niin, että onko siinä suunnittelussa mietitty asiaa ollenkaan vai miten se niinku pelaa? Sinne voi kuka hyvänsä ostaa sitte tonnin tai kympin, niin se niinku pääsee sinne samoihin prosentteihin?*

Tässäkin puheenjohtaja rikkoo sen mihin on yleensä totuttu. Hänen kysymyksensä sisältää sellaista kritiikkiä, jota johtoryhmässä yleensä esittävät muut kuin toimitusjohtaja. Puheenjohtajan rooliin ei tavallisesti kuulu tällainen puhe, ja teko on voimakas kontrasti siihen, mihin on totuttu. Puheenjohtaja toimii tässä muun johtoryhmän rohkaisijana. Alennuskortin ongelmia, mutta myös hyviä puolia pohditaan eri näkökulmista ja johtoryhmä pyrkii keksimillään konkreettisilla esimerkeillä ymmärtämään asiaa kokonaisvaltaisesti. Johtoryhmä kritisoi yhdessä korttia suunnitellutta työryhmää siitä, että se ei ole miettinyt kortin liiketaloudellista puolta lainkaan. Johtoryhmä pyrkii kuitenkin löytämään ratkaisuja siihen, kuinka sitä saataisiin parannettua. Lopputuloksena johtoryhmässä päätetään, olla suoraan yhteydessä kortin vastuuhenkilöihin, jotta kokouksessa syntynyt ymmärrys siirtyy käytännön toiminnaksi.

Tavanomaisesta poikkeaminen tuotiin edellisissä esimerkeissä esiin melko negatiivissävytteisten keinojen kautta. Johtoryhmän B esimerkki poikkeaa tästä tuoden tavanomaisesta positiivisella tavalla rajoja rikkovan tavan lähestyä talousongelmia. Kyseisessä yrityksessä on havaittu olevan liian paljon rahaa kiinni varastossa myymättömien tuotteiden ja osien muodossa. Varasto on pikku hiljaa kasvanut osin asiakkaiden virheellisten ennusteiden vuoksi, osin sen vuoksi, että varastoon on tilattu liikaa tavaraa. Asia kävi kunnolla ilmi vastikään, kun yrityksellä oli lähellä tulla kassakriisi. Jäsen BH3 on saanut tehtäväkseen selvittää mitä varastossa on, jotta voidaan tehdä suunnitelma sen pienentämiseksi. BH3 ja BH2 ovat tehneet yhdessä selvitystä ja raportoineet kokouksessa havainnoistaan. Vaikka asia nähdään ongelmallisena, BH2 kertoo, että tarkoitus ei lähtökohtaisesti olekaan pienentää varastoa, vaan saada se täytettyä oikealla tavaralla.

*BH2 Se mitä tuolla on painotettu nimenomaan on, me ei olla niinku, yritettiin myyntipalaverissa, en tiijä onnistuttiinko siinä, mut sitä nimenomaan korostaa, että me ei olla varastoja tällä hetkellä, me ei olla laskemassa niitä tasoja, vaan me halutaan vaan varmistaa, että meillä on sitä tavaraa mikä liikkuu. Varasto saa olla vaikka [12] miljoonaa tai [16] miljoonaa.*

BH2:n kommentti voi muuttaa johtoryhmän ymmärrystä käsillä olevasta ongelmasta: ongelma ei ole varastossa olevan tavaran rahallinen arvo, vaan tavaran luonne. Varastossa voi BH2:n mukaan olla nykyistä enemmänkin tavaraa, kunhan se on sellaista, joka saadaan myytyä pois. BH2 tekee heti selväksi, että tässä ei aleta läksyttämään ketään. Johtoryhmä vapautuu dialogiin, joka suuntaa hakemaan ratkaisuja tilanteeseen, eikä suuntaa enää sen pohtimiseen, miksi näin on käynyt. Jos BH2 olisi lähestynyt asiaa toisella tavalla, niin johtoryhmän vuorovaikutus olisi saattanut kääntyä dialogin sijaan menneisyyteen, syiden hakemiseen ja puolusteluun. Nyt suunnattiin tulevaisuuteen. Puheenjohtaja totesi saman jo edellisessä kokouksessa, kun asiaa puitiin ensimmäistä kertaa:

*BH1 Se on se oppi, joka mejän täytyy nyt tai yks niitä oppeja mitä mejän täytyy nyt niinku oppia tästä. Tähän nyt on tapahtunu, meillon paskat housussa, mutta mejän pitää niinku ottaa kaikki irti tästä, että me opitaan että ei tämmösiä yllätyksiä tuu jatkossa.*

### ***Tunteiden herättäminen***

Aineistosta löytyi monta esimerkkiä myös johtoryhmän tunteisiin vetoavista tai tunteita herättävistä, jopa tunteita kumentavista avainhetkistä. Nämä ilmenivät siten, että avainhetkessä oli joko jotain sellaista, joka sai johtoryhmän tuntemaan myötätuntoa tai sitten johtoryhmän päällä leijui debatin uhka, ja sitä alettiin kol-

lektiivisesti poistaa. Asiaa havainnollistetaan seuraavassa kolmella otteella, joista kaksi ensimmäistä on johtoryhmän B kokouksista ja viimeinen johtoryhmän C kokouksesta.

Johtoryhmän kokous käynnistyy puheenjohtajan esiin tuomalla yllättävällä tiedolla, joka liittyy juuri palkatun uuden työntekijän ilmoitukseen siitä, että hän ei tulekaan yritykseen töihin. Välittömästi tiedon saatuaan jokainen johtoryhmän jäsen sanoo jotain ikään kuin ilmaistakseen sympatiansa tapahtuneeseen ikävään tilanteeseen. Sanoilla ei ole sen syvempää merkitystä, niillä otetaan kollektiivisesti osaa tapahtuneeseen ja osoitetaan läheisyyttä.

*BH1 Joo, meille tuli, tai mulle tuli semmonen ikävä puhelinsoitto perjantaina vähän ennen kymmentä. Tämä [Laurin] seuraaja, joka tota kaikki on sovittu ja se oli myyntipalaverissa mukana, niin se soitti kymmeneltä, vähän ennen kymmentä että ei tuukkaan.*

*BH5 Voi, voi, mitä te ootte illalla tehny sille?*

*BH4 Niin lähtikö se sieltä ihan hyvillä mielillä?*

*BH2 Mun mielestä ja se vielä.*

*BH3 Käsittääkseni ja.*

*BH2 Käytännössä ku virallinen ohjelma oli aika pitkällä niin siinä puhuttiin ja hän kysy et tota ihan käytännönjärjestelyitä, et miten hoidetaan. Et selkeesti päätöksen tehny vasta sit kotimatalla.*

BH1 tarjoili yllättävän tiedon luonnehtien sitä adjektiivilla ”ikävä”. Kun johtoryhmä oli ilmaissut myötätuntonsa, alettiin tapahtunutta purkaa osiin ja jäsenet yrittivät selittää tapahtunutta toisilleen. Jokaisella oli jotain tiedonsirpaleita ja niitä yhdessä kokoamalla johtoryhmä pyrki muodostamaan yhteistä ymmärrystä siitä miksi tilanteeseen jouduttiin. Johtoryhmä näytti kokevan ymmärryksen tärkeänä, jotta jos yrityksessä oli toimittu jotenkin väärin, seuraavalla kerralla osataisiin toimia toisin. Toisaalta taas jos syy työntekijän peruuttamiseen oli jossain muualla, niin sekin oli tärkeä tieto, jotta asia ei jäisi vaivaamaan. Johtoryhmän dialogi oli tietyllä tapaa tapahtuneen kriisin jälkihoitoa, joka tarvittiin, että asia voidaan jättää taakse ja mennä kokouksessa eteenpäin.

Samalla yrityksellä oli viimeaikoina ollut vaikeuksia suurimman asiakkaansa kanssa. Kauppoja ei ole tullut, eikä tapaamisiakaan ole saatu jostain syystä järjestymään. Johtoryhmä ei oikein tiedä, mistä asia hiertää. Asiaa on jo hieman ruodittu ja toimitusjohtaja esittää jäsenelle BH5 kehotuksen miettiä, kuinka asiassa olisi syytä edetä.

*BH1 Onko [BH5:lla] nyt ehdotuksia tuon [asiakkaan] suhteen? Tuo on hemmetin tärkeä kyllä. Sä muistat että meidän silloin kun tehtiin strategiatyötä että meidän käytettiin yhtä bulvaania silloin, että se tämän [Pasi Pitkäsen] tuttu, joka oli oven avajana, että [Matin] kanssa päästiin käymään siellä [Leskisen] esimiehen kanssa. Se ei oo enää [Yrityksessä] töissä se [Heikki Kauppinen]. Oon ollu siihen yhteydessä ja tuota ja se sano että hän ei pysty nykyisessä tehtävässään toimimaan konsulttina. Se anto kyllä pari nimeä, mutta mun ajatus oli se että jos mä paan [Matin] asialle hallituksen puheenjohtajana että sehän vois soittaa sille [Pasi Pitkäselälle] ja kysyä suoraan että onko minun ja [Leskisen] välillä jotaki henkilökemiaongelmia että tuota ku ei päästä juttu sille ja näin päin pois ja että.*

BH1 lisäksi taustoittaa, mitä asiassa hänen tulkintansa mukaan on tapahtunut ja lopuksi vielä arvelee, että ongelma henkilöityy häneen itseensä. Hän epäilee, että hänellä ja asiakkaalla saattaisi olla henkilökemiaongelmia. BH1 osoittaa luottavansa johtoryhmään uskaltamalla heittäytyä syntipukiksi. Koska kehoitus on esitetty BH5:lle, hän vastaa siihen ensimmäisenä, mutta saman tien myös muu johtoryhmä alkaa pohtia strategiaa, kuinka asiakkaaseen saadaan kontakti ja mistä ongelmat voisivat johtua. Onko tässä avainhetkessä dialogin laukaisevana tekijänä sittenkin se, että puheenjohtaja asettaa itsensä haavoittuvaksi ja ottaa vastuun ongelmasta henkilökohtaisesti niskoilleen. Syntyvässä dialogissa johtoryhmä näyttää tuntevan kollektiivista myötätuntoa ja tukevan toimitusjohtajaa. Vaikka varsinainen kysymys on esitetty BH5:lle, koko johtoryhmä pyrkii yhdessä luomaan toimintastrategiaa.

Edellisiin verrattuna toisentyypinen esimerkki, jossa kuitenkin yhtä lailla tunteet ovat mukana, on johtoryhmästä C. Yrityksessä on työryhmä pohtinut sähköpostijärjestelmän uudistamista. Asiasta ei ole tehty vielä päätöstä, koska on haluttu kuulla johtoryhmää. Jäsen CH4 on esitellyt mahdollisia vaihtoehtoja tuoden esiin järjestelmien hyviä ja huonoja puolia. Edellisessä puheenvuorossa hän on tuonut esille, että kun eri toimittajien tuotteita on vertailtu, ne on painotettu tärkeyden mukaan ja pisteytetty useasta yrityksen kannalta keskeisestä näkökulmasta. CH4 on juuri todennut, että työryhmä on antanut liiketoimintariskille arvon nolla, koska on arvioinut, ettei järjestelmistä yhteenkään liity liiketoimintariskiä. Jäsen CH2 on asiasta täysin eri mieltä ja sanoo sen äänessään selvästi havaittavaa kiihtymystä.

*CH2 Anteeks, sillä on kyllä sisänsä merkitystä että silloin kun jos laitetaan rinnakkain tätä tota (Yrityksen) platformi ja sit toi [toinen vaihtoehto], niin siinä on liiketoimintaimplikaatioo siinä mielessä, että siihen tavallaan siihen [toisen vaihtoehdon] versioon me ei pystytä integroimaan tätä meidän [palvelua] sillä tavalla kun me halutaan. Se on hyvin tota yksiselitteinen viesti, joka me ollaan saatu tuolta teknologiatoimittajalta [Yritykseltä] ja sen takia nyt sitten mä väitän että toi liiketoimintariski ei ole nolla vaan itse asiassa toi on, tollon joku arvo just sen takia et me ei, jos me mennään tähän tai [toiseen vaihtoehtoon], niin me ei pystytä tekemään tiettyjä asioita, joita me pystytään tekemään jos se on siinä [Yrityksen]systemissä.*

*CH4 Kenelle?*

*CH2 Meidän asiakkaille.*

*CH4 Mitä tekemistä sillä on meidän viestintäjärjestelmän kanssa?*

*CH2 Sitä että sillä on.*

*CH4 Mä en oikeen, ihan oikeesti mä en ymmärrä mitä CH2 sanoo, koska.*

Aluksi vaikuttaa siltä, että jäsenen CH2 kiihtynyt ja kriittinen kommentti saa aikaan debatin hänen ja CH4:n välillä, mutta hetken kuluttua käy ilmi, että kritiikki olikin avainhetki. Muu johtoryhmä saa omilla puheenvuoroillaan CH2:n ja CH4:n tunteiden kuumentumisen laantumaan liittyessään pohdiskeluun. Jossain vaiheessa dialogia puheenjohtaja toteaa, että asia on ristiriitainen ja aiheuttaa tällaisia ihan oikeutettuja kysymyksiä. Senge (1994: 249) on tuonut esiin, että luotettavin todiste ryhmän oppimisesta on näkyvä konflikti. Vaikka jäsenillä olisi yhteinen visio, voi heillä olla monia erilaisia ajatuksia siitä, miten siihen päästään ja siksi ristiriitaisten ajatusten vapaa virta on oleellista luovalle ajattelulle ja uusien ratkaisujen löytämiselle. Tämä dialogi osoittaa hyödyllisyytensä, koska siinä muodostettava uusi tieto aiheuttaa sen, että johtoryhmä ei ole kypsä tekemään käsillä olevalla tiedolla päätöstä ja asia palautetaan valmisteluun, jossa yrityksen eri ryhmillä on mahdollisuus antaa palautetta ja päätös tehdään vasta tämän jälkeen.

### ***Asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat***

Luultavasti monesta aineiston puheenvuorosta olisi jäänyt muodostumatta avainhetki, jos siinä olisi käytetty toisenlaisia sanavalintoja. Dialogin syntymisen kannalta on aivan kriittistä miten asian ilmaisee. Huonolla sanojen valinnoilla ja muotoiluilla on helppoa saada johtoryhmässä defensiivinen reaktio aikaiseksi, kun taas taitavasti muotoillulla sisällöllä voi synnyttää dialogin. Muotoilu voi koskea koko asian muotoilua, mutta myös yhdellä sanavalinnalla voi synnyttää

avainhetket, kuten aiemmassa luvussa 5.3.1 tuotiin esiin. Seuraavissa kolmessa näytteessä osoitetaan sanavalintojen ja onnistuneen muotoilun tärkeys.

Yrityksessä on taloudellisia haasteita: joko tuotantoa pitää kasvattaa tai sitten nykyisiä kuluja vähentää radikaalisti. Näyttää siltä, että tuotantoa ei pystytä kasvattamaan niin paljon, kuin nykyinen kulurakenne sitä edellyttäisi. Hallitus on päättänyt, että kiinteitä kuluja tulee vähentää, mikä tarkoittaa kipeitäkin ratkaisuja työntekijöiden kannalta. Johtoryhmä on vastuussa kulujen sopeuttamisesta jokainen oman vastualueensa osalta. Tehtävä ei ole heille helppo. Asiaa on sivuttu jo muutamaan otteeseen kokouksessa, mutta vasta jäsenen BH2 arvio asian haastavuudesta käynnistää dialogin.

*BH2 Meidän vaan sitte tietty, meil on nyt sitä sarjaa jonku verran. Sit on projektia mikä on taas iha oma maailmansa ja sen kaiken yhistäminen, se on aika hankalaa.*

Kaikki ymmärtävät, että tilanne ei ole mukava kenellekään. Jäsen BH2 esittää arvion tilanteesta, joka samalla summaa sen, että tuotannon kasvattaminen kerta kaikkiaan ei näytä olevan vaihtoehto. Tässä ollaan nyt hankalassa tilanteessa. Tässä tapauksessa sanavalinnoilla on suuri merkitys. Merkityksen huomaa, jos kuvittelee, että sama asia olisi sanottu toisella tavalla. Mikäli BH2 olisi todennut vain niin kuin asia on, että hallitus edellyttää tällaisia toimenpiteitä, johtoryhmässä olisi voinut syntyä voimakas defenssireaktio hallituksen päätöstä vastaan. Ehkä jopa koko päätös ja hallituksen ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta olisi kyseenalaistettu. Nyt kun sanat valitaan siten, että käytetään me-muotoa korostamaan yhdessä tekemistä ja sallitaan se, että tehtävä saakin tuntua hankalalta, johtoryhmä alkaa yhdessä pohtia ratkaisuja. Vaikka asia on vakava ja toimenpiteiden vaikutukset tulevat olemaan yksilöiden elämään suuria, dialogi päättyy huumoriin: johtoryhmän jäsenet toteavat kaikki olevansa samassa veneessä työntekijöiden kanssa. Lopuksi BH2 vielä kehottaa johtoryhmää olemaan varovainen sanerausesityksissään, että eivät hanki itsellensä potkuja.

Yritys on pyrkinyt saamaan asiakkaita ulkomailta ja asian eteen on tehty pitkään paljon töitä: myyty aktiivisesti ja käyty messuilla markkinoimassa omia tuotteita. Liiketoiminta ei kuitenkaan ole käynnistynyt toivotulla tavalla ja toimitusjohtajan on aika tehdä johtoryhmälle asiasta johtopäätös.

*BH1 Tästä [ulkomaan] [...] hommasta niin. Kyllä se vähitellen alkaa näyttää siltä, että me ei pärjätä [ulkomaan] markkinoilla.*

On selvää, että päätös lopettaa myynti ulkomaille on jo tehty. Osalle johtoryhmästä asia on jo tiedossa, osalle ei. Johtoryhmä alkaa rakentaa ymmärrystä, jolla voi-

daan perustella vääjämätön päätös lopettaa liiketoiminta. Puheenjohtaja olisi voinut valita sanansa myös siten, että hän olisi ilmoittanut suoraan yrityksen vetäytyvän ulkomaan markkinoilta. Johtoryhmällä ei tällöin olisi ollut tarvetta pohdiskella syitä päätökselle. Dialogi olisi luultavasti jäänyt syntymättä. Nyt puheenjohtaja kuitenkin valitsi sanansa siten, että tarjosi johtoryhmälle mahdollisuuden pohdiskeluun. Me-pronominin käyttö ja aikamuodon potentiaali korostavat kollektiivisuutta ja asian keskeneräisyyttä. Dialogissa johtoryhmä tulee tietoiseksi siitä, miksi ulkomaan liiketoiminta ei ole ollut kannattavaa. Ymmärryksen syntyminen johtaa siihen, että johtoryhmä tulee ikään kuin oman ajattelunsa tuloksena siihen päätökseen, että ulkomaan kortti on käännetty ja katsottu.

Yritys on saanut tarjouksen työnantajakuvatutkimuksesta, josta kävisi ilmi esimerkiksi se, millainen yritys on työnantajana verrattuna kilpailijoihinsa. Tutkimuksen hankinta on tuotu johtoryhmän arvioitavaksi ja päätettäväksi, koska kustannukset tulisivat olemaan melko suuret. Paikalla on johtoryhmän ulkopuolinen asiantuntija, joka on esitellyt asiaa ja esittää johtoryhmälle kysymyksen:

*AV2 Et riittäkö meille kuitenkin se [konsernitasokset] tulokset?*

Asiantuntija paljastaa kysymyksellään samalla oman kantansa asiaan: hän ei ole tutkimuksen hankinnan kannalla. Yhtä hyvin hän olisi voinut valita sanansa sanomalla: ”Minun mielestäni meille riittävät konsernitasoiset tulokset”. Mielipiteen ilmaus näin suoraan ei olisi kannustanut dialogiin, mutta muotoilemalla saman kysymyksen muotoon, johtoryhmä alkaa pohtia ehdotuksen sisältävää kysymystä arvioiden tutkimuksen otoskokoa ja alueellista edustavuutta. Tutkimuksen hintaa verrataan myös erääseen yrityksessä jo aiemmin teetettyyn tutkimukseen, jonka kustannukset olivat huomattavasti pienemmät. Dialogi laajenee lopulta siihen, että johtoryhmä kritisoi sitä, että konserni tuottaa esimerkiksi tällaisia palveluja kysymättä onko niille tarvetta. Lopulta johtoryhmä päättyy samaan mitä AV2 on jo ehdottanut. Vaikka lopputulos on sama, on johtoryhmä dialogillaan luonut ymmärrystä, joka olisi jäänyt syntymättä, jos se olisi suoraan hyväksynyt AV2:n ehdotuksen.

### *Asioiden pelkistäminen*

Aineistosta löytyy muutama avainhetki, jonka takana on puheenjohtaja, ja jossa näyttää käyvän niin, että johtoryhmä innostuu ehkä odottamattakin jostain sellaisesta, mitä ei ole tarkoitettu. Avainhetkissä näyttäisi tapahtuvan niin, että puheenjohtaja esittää konkreettiselta vaikuttavan pyynnön tai yksinkertaiselta tuntuvan kysymyksen, mutta sen sijaan, että saa odottamansa lyhyen vastauksen, saakin



johtoryhmältä paljon enemmän. Jokaisesta johtoryhmästä löytyi esimerkki tällaisesta tilanteesta.

Johtoryhmässä A jäsen AH3 on kertonut, että omalla paikkakunnalla tullaan järjestämään koulutus, jonka on katsottu olevan hyödyllinen osalle henkilöstöstä. Aiemmin koulutukseen osallistujien on täytynyt matkustaa toiselle paikkakunnalle, mikä on lisännyt myös kustannuksia. Lyhyen esittelyn jälkeen AH1 ottaa ohjat käsiinsä:

*AH1 Ketäs meillä nyt sitten on semmosia potentiaaleja?*

Puheenjohtajan kysymys toimii dialogin käynnistävänä avainhetkenä. Kysymyseen sisältyy konkreettinen pyyntö esittää mahdollisten henkilöiden nimiä. Vaihtaa siltä, että puheenjohtaja ei odotakaan mitään muuta. Johtoryhmä alkaa pohdita nimiä, mutta dialogi laajenee nopeasti siihen, mikä merkitys koulutuksessa ryhmällä on siitä saatavaan hyötyyn. Johtoryhmä ei tämän vuoksi esimerkiksi ole esittämässä jo tällä hetkellä koulutuksessa oleville henkilöille, että heidän tulisi vaihtaa paikkakuntaa, vaikka se olisi taloudellisesti järkevä ratkaisu. Johtoryhmän jäsenillä on omakohtaista kokemusta hyvästä opiskeluryhmästä.

Johtoryhmässä C puolestaan jäsen CH2 on raportoinut strategiatyön etenemisestä oman vastualueensa osalta. Puheenjohtaja tarttuu hänen power point -esitykseensä:

*CH1 Tuota onks toi osaaminen tossa vähän niinku paljon asiaa kätkeytyy yhden sanan taakse niin tota jotenkin tuntuu, että kaikki lähtee siitä liikkeelle. Meillä on niinku todella sen luokan osaamista, et me pystytään [palvelu] hoitaan, myynti hoitaan, prosessit hoitaan ja?*

Puheenjohtajalle saattaisi riittää vastauksena yksinkertaisesti kyllä tai ei ja kysymys on osoitettu suoraan jäsenelle CH2, eikä koko johtoryhmälle. Se kuitenkin innostaa johtoryhmää niin, että dialogi käynnistyy ja se laajenee käsittämään yrityskulttuuria ja työnantajakuvaa. Dialogi lisää johtoryhmän ymmärrystä niin, että siitä päädytään kirjaamaan jotain myös yrityksen strategiaan.

Johtoryhmän B yritys on rekrytoinut uutta henkilöä ja toimitusjohtaja informoi, että sopiva henkilö on mahdollisesti löytynyt.

*BH1 ... Ihan tässä ohimennen sitten tiedoks. Ilmeisesti [Karin] seuraaja on löytynyt.*

Kenties pelkäksi informaatioksi ja sivuhuomautukseksi tarkoitettu informaatio käynnistää dialogin, jossa johtoryhmän jäsenet esittävät uuteen henkilöön liittyviä

kysymyksiä liittyen esimerkiksi edelliseen työnantajaan ja työtehtäviin pohtien samalla, kuinka henkilön kontakteja ja kokemusta voidaan hyödyntää yrityksessä. Johtoryhmä päätyy siihen, että uudesta henkilöstä voi olla paljon hyötyä uusien asiakkaiden hankinnassa. Aluksi johtoryhmä keskittyy arvioimaan henkilön hyötyjä työnantajalle, mutta jäsenen BH4 kysymys kääntää näkökulman siihen, miten yrityksen tulisi palvella työntekijää:

*BH4 Pitäskö ensimmäiselle ihmiselle tässä talossa pitää samalla sitte ku se alottaa nii [työkaluun liittyvä] koulutus? Koska se on niin typerää edelleen, kun se on niinku oleellisin työkalu mitä on ja kukaan ei kerro miten se toimii, niin se ois kyllä oikeen mukava.*

Uusi työntekijä nähdään niin arvokkaana, että nyt olisi aika pohtia perehdytystä, joka on tällä hetkellä yrityksessä hajallaan eri ihmisten hoitaessa eri osa-alueita ja jotkut alueet jäävät kokonaan perehdyttämättä. Johtoryhmän jäsenet tuovat esiin tässä myös omakohtaisia kokemuksiaan perehdyttämisestä aloittaessaan itse yrityksen palveluksessa. Dialogin tuloksena johtoryhmä päätyy laatimaan uusille työntekijöille perehdyttämissuunnitelman, joka saman tien vastuutetaan kahdelle johtoryhmän jäsenelle. Dialogi käynnistyy tässä puolihuolimattomalla informaatiolla, mutta päätyy konkreettiseen yrityksen toimintaa parantavaan toimenpiteeseen, koska johtoryhmä kokee asian niin tärkeäksi.

### ***Näkökulmien ja konkretian esittäminen***

Kun johtoryhmän halutaan ottavan kantaa ja esittävän mielipiteensä asiaan, joka odottaa toiminnan linjaamista tai lopullista päätöstä, tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että johtoryhmälle on hyödyllistä tarjota sekä oma näkemys asiasta että tuoda mahdollisimman paljon käsillä olevaan asiaan liittyvää informaatiota – sekä omaa näkemystä tukien että sitä vastustaen. Ilman riittävää informaatiota johtoryhmä ei kykene tekemään oikeaa ratkaisua. Oman mielipiteen esille tuominen ei tässä yhteydessä sido johtoryhmää suuntaan tai toiseen, mutta osoittaa, että asiaa on punnittu ja koska se on kompleksinen, johtoryhmän halutaan ottavan siihen kantaa. Tärkeää on myös, että asiaan liittyvä tieto esitetään riittävän konkreettisesti ja ymmärrettävässä muodossa. Tällainen avainhetki tarjoaa johtoryhmälle selvän dialogiin kutsun ja antaa eri jäsenille monia tarttumakohtia, josta dialogin avulla asian ympärille rakennettavaa ymmärrystä voidaan lähteä sekä laajentamaan että syventämään.

Johtoryhmässä B on puolestaan juuri päätetty luoda perehdytysuunnitelma uudelle henkilöstölle. Johtoryhmässä saattaisikin olla nyt otollinen ilmapiiri myös muille henkilöstöön liittyville asioille. Jäsen BH4 ottaa esille asian, joka hänen

näkemyksensä mukaan kaipaa yhtenäistämistä. Yrityksessä ei ole linjausta siitä, kuinka henkilöstölle maksetaan, jos he käyvät tekemässä työtä esimerkiksi toisella paikkakunnalla sijaitsevan asiakkaan luona:

*BH4 Mitä ootte mieltä tosta, [BH1:kin] sivuutti sanan keikkatyö. Sitä nyt on sitä palkitsemisesta. Mä oon tehny semmosen pohjan, missä tietenki runkona on että siellä on päiväraha ja ruokaraha eli lakihan määrää osan ja sitte on liitolla on yks oleellinen asia että matkatunneista ei makseta ylitöitä. Siitä on tullu paljon närää, närää kaverit tekee kymmentuntisen päivän ja sit lähtee ajaan kotiin niin ne. Se on yksinkertaisesti, että miksei ne jää sitte vaan sinne hotellille yheks yöks ja ajas seuraavana päivänä, mikä sitte taas työturvallisuuden kannalta varmaan ihan hyvä. Mutta lähinnä siitä liikahtamisrahasta. Nyt mä oon tehny yksinkertaisesti kolme ryhmää, että on haastavat työt eli on se sitte [...]tai erittäin kuumat tai kylmät tai paskaset olosuhteet ja sitte on ja tai sitten yli viis päivää kestävätkä tää ryhmä kolme. Sitte ryhmä kaks on tässä puolessavälissä ja ryhmä yks on niin sanotusti että käydään päivän keikka täältä. Niin mikä on se euromäärä mikä tunnille tulee? Ja vai onko meillä jos me lähetään [naapurikaupunkiin] niin onko meillä.*

Puheenjohtaja on kokouksessa aiemmin huomauttanut, että työntekijöillä ei ole välttämättä halukkuutta lähteä työtehtäviin toiselle paikkakunnalle asiakkaan luo. BH4 muistuttaa heti alkuun, että BH1:kin on ottanut asian esille ehkä tarkoituksestaan korostaa asian tärkeyttä johtoryhmässä. Hän kertoo tehneensä suunnitelmaa keikkatyön korvauksista ja pyytää johtoryhmää ottamaan kantaa maksettavaan rahamäärään. Puheenvuoro sisältää paljon informaatiota ja omaa ajattelua, johon johtoryhmän on helppo kiinnittyä eri näkökulmista – ja näin se myös tekee. Asiaa pohditaan niin työntekijän, yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta ja siihen liitetään työturvallisuus, ylitöiden perusteet ja työvoimapula. Dialogin tuloksena päätetään, että BH4 laatii konkreettisen esityksen siitä, mitkä ovat jatkossa yrityksen periaatteet korvata työntekijöille keikkatyö.

Toinen esimerkki liittyy samassa johtoryhmässä siihen, kun yritykseen ollaan palkkaamassa uutta työntekijää keskeiseen asemaan. Rekrytoinnista vastaavat ovat perehtyneet hakijoihin ja muodostaneet mielipiteensä, mutta eivät ole täysin varmoja siitä, onko tehtävään kaavailtu henkilö sopiva. BH1 tuo esiin työryhmän näkökulman tarjoten johtoryhmälle samalla vastakkaisia näkökulmia henkilöstä. Samalla hän esittää johtoryhmälle sanattomasti kehotuksen ottaa asiaan kantaa:

*BH1 Joo no meillähän on ollu headhunteri liikkeellä tuolla, vetäjä tuohon. Siinä on tuota hyvä kaveri nyt tarjolla, jolla ei oo alan kokemusta. Nuori, meidän mielestä hyvä, mutta tuota me ei olla kuitenkaan ihan vakuuttuneita, että ratkasu on oikea. Kuitenki ku nuori kaveri, vaikka se on pystyvä kaveri, se on haasteellinen tehtävä tulla tuota sisään ja tuota siinä menee aikaa, että se saa sen tilanteen haltuunsa, mutta ennen kaikkea se haastehan on siinä, että saako se sen porukan luottamuksen.*

Puheenvuorossa johtoryhmän asiantuntemukselle osoitetaan arvostusta: siltä halutaan saada kannanotto kompleksiseen asiaan. Tästä avainhetkestä käynnistyy dialogi, jossa jäsenet, jotka eivät tunne henkilöä, esittävät tarkentavia kysymyksiä niille, jotka tietävät hänestä ja pyrkivät myös rakentamaan tulkintoja saadun tiedon perusteella henkilön sopivuudesta. Avainhetkenä arvio on hyvin konkreettinen, koska siinä ilmaistaan jo joku olemassa oleva näkemys asiasta. Dialogia on luontevaa lähteä juoksuttamaan eteenpäin niin tarkentavilla kysymyksillä kuin eriävillä näkökulmilla. Se tarjoaa tavallaan lähtökohtaisesti dialogille hyvät edellytykset niin tiedon syventymiselle kuin laajentumiselle. Tässä dialogissa syntyneen uuden tiedon pohjalta johtoryhmä sai luotua ymmärrystä, jota hyödynnetään sitten, kun päätöksenteko on käsillä.

### ***Liian varhainen ehdotus***

Liian varhaisten ehdotusten tekemisessä on paljon samaa, kuin mitä aiemmin esiintuodussa asioiden pelkistämisessä. Tässäkin takana ovat vain puheenjohtajat. Asian käsittelyn hyvin varhaisessa vaiheessa puheenjohtajat tekevät tässä aineistossa johtoryhmälle toimenpide-ehdotuksen – tämä voi olla joko taktikoitu tai sitten puheenjohtajat kiirehtivät. Johtoryhmät eivät kuitenkaan ole valmiita tarttumaan ehdotuksiin, vaan tarvitsevat aikaa ja dialogia, jotta voivat ottaa kantaa. Liian varhainen ehdotus toimii tavallaan ärsykkeenä.

Johtoryhmässä A pohditaan henkilöstön palkitsemisen uudistamista. Episodi käynnistyy puheenjohtajan johdatellessa aiheeseen, jonka jälkeen jäsen AH3 taustoittaa johtoryhmälle palkitsemisen nykykäytäntöjä luoden pohjan sille, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä on käytössään sama tieto. Nykyään yrityksen palkitsemisessa korostuu AH3:n mukaan yksilönäkökulma ja nyt voisi olla paikallaan nostaa palkitsemisessa työryhmät näkyvämpään rooliin. Johtoryhmä ei kuitenkaan reagoi millään tavalla ja AH1 ottaa ohjat käsiinsä todeten, että vain harvalle työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus saada osakseen palkitsemista. AH1 painottaa palkitsemisessa yksilönäkökulmaa. Jäsen AH5 on kuitenkin tästä fokuosinnista eri mieltä:

AH1 *150:stä varmaan 30 vuodessa pyörähtää aika monta ympäri, niin se on aika pieni prosentti. Nii vaan sitä niinku tässä [AH3:n] kans funtsattu, et vaikka me ei oo aikasemmin saatu eikä meillä nyt ehkä semmosta suoraan tarvetta olis niinku näiden tutkimusten perusteella, niin varsinkin se esimiesporukka, et oisko niinku järkee sitte antaa [supertyöntekijän]olla siellä niinku huippuhommana. Palkita nyt sitte yhestä kolmeen vaikka nyt vuosittain nii jollain esimiespalkinnolla ja työryhmähommallalla. Niin tavallaan semmosia huomioon nostoja että, et et sitä keskustelua voitais tässä käyä nii, [AH5].*

AH5 *Joo tässä niinku näkyy, nii esimiehet pääsääntöisesti on tyytyväisiä meidän kuvioihin ja tähän liittyy tiesti ne toimenpiteet mitä tässä on viime vuosina tehty hyvin järjestelmällisesti niinku strategiajutuista lähtien on menty eteenpäin ja porukka tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi. Ja se kuvastuu tänneki että ja sitte ku ollaan maksettu menestyksen perusteella. Nyt sitte tulee tiesti kysymys tähän perään, tai tulee mieleen, että miks lähtee paapomaan lisää esimiehiä kun tilanne on näin hyvä. Jos kattoo sitte henkilökunnan palkitsemista, niin siellä taas ei olla ihan niin tyytyväisiä ja tietysti tämmönen työryhmäpalkitseminen vois siinä mielessä niin tukea sitten tätä kuvioo ehkä mun mielestä paremmin kun näiden esimiesten. Esimieshän on aina helppo sieltä napata, se yks, mutta sitte se ku tuolla, jos otat alaspäin (osoittaa pyynnön AH1:lle, joka käyttää tietokonetta), nii kyllä sieltä niiku tunnistaa niitä yksiköitä missä ei niinku ihan esimies pärjää ja herää kysymys, et miten tukea sit näitä heikompia esimiehiä, jotka munii vuodesta vuoteen niin sanotusti hommat siellä eivätkö oo niin taitavia sitte niissä yksiköissä.*

Puheenjohtajan ehdotus siitä, että voitaisiin palkita esimiehiä, ei ole sitä mitä johtoryhmän muut jäsenet ovat ajatelleet. Tämä käy ilmi dialogin edetessä. Ehdotus palkita esimiehiä toimii avainhetkenä, johon jäsen AH5 tarttuu ja tuo oman näkemyksensä miksi hänen mukaansa näin ei tulisi toimia. Muut johtoryhmän jäsenet osallistuvat dialogiin, joka polveilee erilaisissa vaihtoehdoissa esimerkiksi siitä, millaisia ryhmiä tulisi palkita, millaisin kriteerein ja millä tavoin palkittavat tulisi huomioida yrityksessä. Johtoryhmä on silminnähden vapautunut, dialogi on elävää ja paikoin leikittelevää. Johtoryhmä päättyy lopulta siihen, että jatkossa tullaan palkitsemaan työryhmiä ja että palkitsemisen suunnittelua jatketaan.

Siitä mitä edellä kuvatussa avainhetkessä tapahtui, voidaan tehdä ainakin kaksi tulkintaa. Puheenjohtajan tekemä ehdotus oli dialogin sytyttävä avainhetki. Mutta oliko avainhetki puheenjohtajan kohdalla spontaani teko vai harkittu siirto, jolla pyrittiinkin siihen, että johtoryhmä innostuu työryhmäpalkitsemisesta. Asettamalla vastakkain sellaisen vaihtoehdon, jota ei ainakaan haluttu lähteä viemään eteenpäin, työryhmäpalkitseminen saattoi alkaa näyttämään houkuttelevammalta.

Joka tapauksessa ehdotus toimi ärsykkeenä ja tässä dialogissa kävi ilmi myös se, että johtoryhmässä voidaan ja saadaan olla asioista eri mieltä.

Johtoryhmän C kokous on edennyt eri liiketoimintojen toiminnan ja talouden raportoinnilla. Raportointivuorossa oleva jäsen CH3 ottaa esiin ongelmat projektityöskentelyssä ja puheenjohtaja tarttuu siihen. CH1 pohdiskelee tuotteistusta ja lopuksi tekee ehdotuksen:

*CH1 Hei tuota mulle tuli tässä yks asia mieleen. Liittyy tähän väljästi, eli tää meidän niinku kyky tuotteistaa. Meillon näitä kehitysprojekteita ja näitä aivoriihituotoksia, niin niitä on muutama pyöriskelee täällä näin ja meillä on se kehityksen johtoryhmä, joka on tämmönen kehitysjohtaja simuloiva pikkunen työryhmä, joka koordinoi. Eli me todetaan mitä on menossa ja yritetään ymmärtää että minkälainen kokonaisuus on ja mitkä liittyy toisiinsa ja siellä viimeks todettiin, että pystytään äkkiä generoimaan tämmönen aivoriihi ja kehittää uusia ihan hyvännäköisiä tuoteideoita vanhojen lisäksi vielä, mutta huoli kasvaa koko ajan, et saadaanko me niitä vanhojakaan maaliin koskaan ja osataanko me lopettaa ne ajoissa ja mulla nyt tuli tässä mieleen, että itseasiassa tämä johtoryhmä pitäis esimerkiksi kolmen kuukauden välein tai ainakin kerran puolessa vuodessa ottaa koppi näistä kehityshankkeista, siis kaikista. Käydä ne läpi ja tässä tällä porukalla ruodittas, että mitä niille pitäis tehdä ja siellä on tällä hetkellä asioita ihan selvästi ne linkkaantuu tänne jo tuotteistuksessa oleviin. Lopetetaanko tuotteistus vai lopetetaanko kehityshanke vai pannaanko ne yhteen? Täällasia ihan päätöksiä ja tota.*

*CH2 Me käsitellään tollasia päätöksiä meidän johtoryhmässä tuota sillon kun ne on meidän luupissa.*

*CH1 Joo niin varmaan mutta et ottas.*

Jotta tässä olisi päästy syvälliseen dialogiin, puheenjohtajan olisi kenties kannattanut lopettaa puheenvuoronsa jo siinä vaiheessa, kun hänelle ”tuli mieleen, että johtoryhmä voisi käsitellä asioita kolmen kuukauden välein”. Jäsen CH2 kokee ehdotuksen ehkä jopa turhana, koska hänen vastualueensa osalta asia on jo kunnossa. CH1 noteeraa tämän osoittaen kuitenkin, että ei tarkoittanut sitä, vaan hakee uudenlaista tapaa toimia: koordinoida projekteja keskitetysti ja seurata niiden etenemistä. Tässä esimerkissä näyttäytyy se, että kun ollaan luomassa jotain uutta tapaa toimia, niin omien näkemysten liian varhainen esittäminen voi sulkea monta ovea dialogilta. Tilanne on siten hyvin erilainen kuin esimerkiksi edellä kuvatuissa esimerkeissä, kun päätöstä odottavaan asiaa haetaan vahvistusta. Dialogi kuitenkin kehittyy tässä tapauksessa jäsenten tuodessa uusia näkökulmia ja lopuksi käy myös ilmi, että asiasta on jo käynnissä pilottiprojekti. Dialogi päättyy pu-

heenjohtajan toteamukseen, että johtoryhmän on keskusteltava asiasta kunnolla ja ehdottaa toimenpiteenä asian siirtämistä seuraavaan kokoukseen. Johtoryhmässä siis syntyy sellaista yhteistä ymmärrystä, joka koetaan arvokkaana, mutta käsillä olevassa kokouksessa johtoryhmällä ei ole enempää aikaa asian käsittelemiseen.

#### 5.2.4 Dialogi sisältönä: yhteenvetoa ja pohdintaa

##### **Avainhetket puheenjohtajan käsissä**

Dialogin sisällön analyysin tavoitteena oli löytää tapoja, jolla johtoryhmät synnyttävät dialogia. Huomio kiinnitettiin avainhetkiin, koska niillä on keskeinen merkitys, kun johtoryhmät luovat dialogissa yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tämän vuoksi on oleellista ymmärtää mitä ne ovat ja kuinka ne syntyvät. Avainhetket ovat vuorovaikutuksessa tapahtuvia puhetekoja, jotka käynnistävät prosessin, jossa yhteinen ymmärrys ja uusi tieto syntyvät. Ymmärrys ja uusi tieto ovat jo olemassa johtoryhmässä, mutta tarjoamalla dialogissa ”syöttejä”, osallistujille mahdollistuu asioiden, toistensa ja itsensä lähestyminen uudesta näkökulmasta. Avainhetket ikään kuin kutsuvat ja houkuttelevat ymmärryksen ja uuden tiedon esiin.

Tämän tutkimuksen aineistossa löytyi yhteensä 44 avainhetkeä. Niiden määrä vaihteli paljon eri johtoryhmissä: kun johtoryhmässä B avainhetki syntyi joka kymmenes minuutti, niin johtoryhmässä C avainhetkien väli oli yli tunti. Avainhetkien sijainnissa kokouksen kulkuun suhteutettuna ei ollut systematiikkaa, vaan niitä syntyi läpi kokousten. Myös pitkien kokousten loppupuolelta löytyi avainhetkiä. Aineistossa ei ollut viitteitä sitä, että jokin tietynlainen edeltävä tilanne tai tapahtumasarja olisi edeltänyt avainhetkiä. Avainhetkistä suurin osa käynnisti uuden dialogin, niitä syntyi vain muutama käynnissä olevaan dialogiin. Tämä voi viitata siihen, että kun dialogi on saatu käyntiin, se ruokkii itse itseään, eikä tarvitse enää sytykkeiksi avainhetkiä.

Merkillepantavaa on se, että avainhetkien takana oli kaikissa johtoryhmissä useimmiten johtoryhmän puheenjohtaja: 41 % kaikista avainhetkistä oli puheenjohtajan alkuun panemia. Toisaalta tämä on nähtävä siten, että puheenjohtajalla on roolinsa vuoksi niin halutessaan paremmat edellytykset luoda avainhetkiä. Puheenjohtajien luomien avainhetkien suuri määrä voi kuitenkin passivoittaa muita johtoryhmän jäseniä. Päätöksiä tekeville ryhmille on myös ominaista omaksua johtajan näkemykset, jollei johtaja tarkoituksellisesti rohkaise toimimaan toisin (Neck & Menz 1994: 943).

Puheenjohtaja myös omalla toiminnallaan esti dialogin syntymistä jättämällä hyödyntämättä johtoryhmän esiin nostamia aiheita, joilla käsiteltävää asiaa olisi voinut syventää. Nämä mahdolliset syntymättä jääneet avainhetket katkaistiin tavallisesti vedoten kiireeseen, mutta niiden takana oli myös käsky jäsenelle keskittyä oleelliseen. Nämä tilanteet näyttäytyivät erityisesti johtoryhmässä C, jossa dialogia oli kokonaisuudessa vähän verrattuna muihin tutkittuihin johtoryhmiin.

Kaikista johtoryhmistä löytyi myös jäseniä, jotka eivät synnyttäneet ainuttakaan avainhetkeä. Erityisen hyvin tämä oli havaittavissa johtoryhmässä C, joka koostui kymmenestä henkilöstä. Tilaisuuksia avainhetkien synnyttämiseen ei ole niin paljon kuin pienemmissä johtoryhmissä. Toisaalta johtoryhmän suuri koko tarjoaa mahdollisuuden sosiaaliselle vetelehtimiselle<sup>32</sup> (engl. social loafing). Tässä johtoryhmässä avainhetkien vähäinen syntyminen liittyy luultavimmin kuitenkin johtoryhmän kokousten luonteeseen: kokoukset oli rakennettu pikemminkin toimitusjohtajaa palveleviksi informaationjakotilaisuuksiksi, eikä niinkään uutta luoviksi ja innovatiivisiksi.

### *Erilaiset avainhetket*

Aineistosta oli tunnistettavissa 15 erilaista avainhetkityyppiä. Eri tyypeistä kysymykset näyttäisivät olevan tehokkain tapa käynnistää dialogi. Onkin todettu, että vaikeinta ei ole tehdä oikeita päätöksiä, vaan kysyä oikeat kysymykset (Godet 2000: 5). Hyvin muotoiltu ja kaikkien osapuolten ymmärtämä kysymys on jo puolet ratkaisua (Van der Heijden 2000: 32). Kysymysten on kirjallisuudessa luonnehdittu olevan aivan dialogin keskiössä (Skordoulis & Dawson 2007: 995). Tämän tutkimusten tulosten valossakin näyttää siltä, että Sokrateen metodit (ks. luku 2.1.1) eivät ole vanhentuneet.

Avainhetkenä toimi tässä aineistossa myös puheenjohtajan kehoitus. Tulokset poikkeavat siten tältä osin Winkin (2007: 123) tutkimustuloksista, jossa kehityskeskustelutilanteessa esimiehen kehoitus tai käsky katkaisi alaiselta ajatusten virtauksen. Tässä tutkimuksessa kehoituksella saatiin käynnistettyä dialogi.

Avainhetkien luokittelu ei tarjoa kuitenkaan riittävää ymmärrystä siitä, mikä avainhetkessä oli se sytyke, joka vei johtoryhmän dialogiin. Avainhetkien luokit-

---

<sup>32</sup> Sosiaalisella vetelehtimisellä tarkoitetaan ilmiötä, jossa yksilöt tekevät ryhmässä kollektiivisesti vähemmän töitä kuin työskennellessään yksin. Ilmiötä tavataan siellä, missä yksilön suoritus ei tule suoraan näkyviin, vaan sulautuu ryhmän suoritukseen. (ks. Karau & Williams 1993.)



telu osoittautui myös haastavaksi. Avainhetki saattaa näyttää kysymykseltä, jos se esitetään kysymysmuodossa, vaikka on sanoja tarkoittanut sillä jotain muuta – tai kuulija ymmärtää sen eri tavalla kuin on tarkoitettu.

Aineistossa oli hyvin vähän kritiikistä seurannutta jännitteisyyttä. Tämä ei ole linjassa aiempiin, esimerkiksi Hujalan (2008), tutkimustuloksiin. Kriittisten avainhetkien puutteen voidaankin nähdä olevan merkki johtoryhmän hyvästä ilmapiiristä. Johtoryhmissä ilmapiiri on sellainen, että asioista voi puhua kriittisesti tarvitematta pelätä, että kritiikki lamaannuttaa vuorovaikutuksen. Tällainen ilmapiiri kertoo myös siitä, että johtoryhmässä vallitsee hyvä jäsenten välinen luottamus (ks. esim. Savolainen 2008). Länsimaisessa kulttuurissa ajatellaan helposti niin, että se mitä henkilö sanoo, on yhtä kuin hänen henkilökohtainen olemuksensa. Tämän vuoksi toisten näkemysten arvostelu ei ole vain kielellinen toiminto, vaan se mitätöi koko ihmisen olemassaolon (Gergen ym. 2004: 50). Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan tarjota erilaisia mielipiteitä, jotka johtavat dialogin uusille poluille ja laajentavat asioiden käsittelyä.

Avainhetkiä syntyi eniten sellaisissa episodeissa, joissa puheen aiheena oli oppimiseen ja uudistumiseen liittyvät asiat. Peilattuna siihen, että yritys saa tullonsa asiakkailta, niin yllättäen 1) asiakkaisiin liittyvistä asioista puhuttiin ylipäätään vähän ja 2) asiakkaisiin liittyvässä puheessa syntyi vain vähän avainhetkiä. Aineistosta ei ollut löydettävissä tiettyä avainhetkityyppiä, joka olisi ollut näyttänyt syntyvän enemmän jossain toisessa puheen sisällössä kuin jossain muussa. Puheenjohtajien merkitys avainhetkien synnyttäjinä korostui, kun käsiteltiin tulevaisuuteen suuntaavia asioita. Vastaavasti johtoryhmien muut jäsenet synnyttivät avainhetkiä enemmän yrityksen sisäisiin asioihin ja menneisyyteen liittyvien asioiden yhteydessä.

### ***Uusi tieto muutetaan organisaatiota kehittäväksi toiminnaksi***

Tässä tutkimuksessa dialogin tuloksena syntyvä yhteinen ymmärrys ja uusi tieto olivat tutkimuksen kohteena välillisesti. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti niistä avainhetkistä, joiden synnyttämän dialogin tuloksena johtoryhmä onnistuu luomaan yhteistä ymmärrystä. Jotta avainhetkiä päästiin tutkimaan, tuli ensin paikantaa ne dialogit, joissa oli tämä ”onnellinen loppu”.

Yhteinen ymmärrys nähtiin tässä johtoryhmälle keskeisenä, jotta päätöksiä voidaan tehdä ja jotta ne saadaan implementoitua. Uusi tieto on puolestaan johtoryhmän yhdessä luomaa tietoa, jota ei ole aiemmin ollut olemassa ja jota hyödynnetään organisaation toiminnassa. Uusi tieto syntyy johtoryhmän dialogin tuloksena hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kohdatessa (ks. Nonaka & Takeuchi 1995:

70). Johtoryhmissä syntyvä uusi tieto ei ole tietoa itsensä vuoksi, vaan sillä on käytännöllinen tarkoitus. Johtoryhmissä luotava uusi tieto johtaa ennemmin tai myöhemmin päätöksiin. Uuden tiedon synnyttämistä edeltää yhteisen ymmärryksen konstruointi ja uusi tieto usein vielä vaatii yhteisen ymmärryksen saavuttamista ennen kuin se voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Uusi tieto muutetaan toiminnaksi, jonka odotetaan kehittävän yritystä ja parantavan sen kilpailukykyä.

Tällaisia dialogin lopputulemia lähdettiin seuraavaksi hakemaan lukemalla ja arvioimalla kaikki ne episodit, jotka olivat asemoituneet dialogisena toimintana dialogisen vuorovaikutuksen kategoriaan. Yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luomista löytyi 21 episodista. Johtoryhmästä A tällaisia episodeja löytyi seitsemän, johtoryhmästä B kymmenen ja johtoryhmästä C neljä. Valikoiduista episodeista 20 sisälsi avainhetkiä ja yksi oli sellainen, josta ei avainhetkeä löytynyt. Kun löytynyttä aineistoa tarkastelee suhteutettuna johtoryhmien kokousaikaa, kokouksista yli kolme neljännestä on sellaista vuorovaikutusta, jossa ei synny dialogin tuottamaa yhteistä ymmärrystä tai uutta tietoa.

Tässä aineistossa johtoryhmissä syntynyt uusi tieto oli usein sellaista, joka legitimoitiin välittömänä päätöksenä joko niin, että päätös vastuutti toimenpiteen suoraan jollekin johtoryhmän jäsenelle hoidettavaksi sovitulla aikataululla tai sitten se oli kollektiivinen, jonka implementointiin osallistuivat kaikki jäsenet.

Johtoryhmät konstruivat yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa eniten asioissa, jotka koskivat oppimiseen ja uudistumiseen liittyviä asioita. Myös organisaation sisäisiä prosesseja koskevilla asioilla syntyi ymmärrystä ja tietoa. Sen sijaan strategisissa ja asiakkaisiin liittyvissä asioissa yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa syntyi hyvin vähän. Tämä on nähtävä huolestuttavana asiana, koska juuri näissä asioissa johtoryhmien tulisi kyetä luomaan uutta ajattelua, jotta yritys kykenee kehittymään ja menestymään tulevaisuudessa.

Johtoryhmien puheenjohtajien rooli korostui entisestään niiden dialogien synnyttämisessä, jotka johtivat yhteiseen ymmärrykseen ja uuteen tietoon. Kun kaikkien avainhetkien takana oli 41 %:ssa puheenjohtaja, niin näissä onnellisen lopun dialogeissa alkuunpanija oli 54 %:sti puheenjohtaja. Näyttääkin siltä, että tuottavan dialogin käynnistys on jopa liikaa yhden ihmisen harteilla. Toisaalta puheenjohtajan proaktiivinen rooli tulevaisuuteen katsovilla aloitteilla selittyy sillä, että toimitusjohtajana se on keskeinen osa hänen tehtävänsä. Jotta johtoryhmä kokonaisuudessaan olisi organisaation tulevaisuutta rakentava elin, tulisi kuitenkin myös muiden jäsenten kyetä ainakin oman vastuualueensa osalta kyetä käynnistämään uutta luovia dialogeja.

Informaatio ei voi tulla yritykseen vain johtajien kautta, sillä strategisesti merkittävää tietoa tulee yrityksen sisälle kaikista rajapinnoista, koska jokainen organisaation jäsen tuo mukanaan tietoa ulkopuolelta (Stähle & Laento 2000: 31). Tässä tutkimusaineistossa johtoryhmän ymmärrystä ruokittiin konkreettisesti kokouksessa käyttäen ulkopuolisia asiantuntijoita vain johtoryhmässä A. Muutoin ymmärrystä ja tietoa konstruointiin dialogissa pohjautuen olemassa olevaan ja muistin varaiseen tietoon tai sen lisäksi käytössä olevaan oheismateriaaliin, joka tavallisesti oli yrityksen taloustietoja.

### *Sytyttävät avainhetket uutta luovassa dialogissa*

Tämän tutkimuksen viimeisessä vaiheessa rajauduttiin tarkastelemaan pelkästään sitä kuinka dialogin saa syntymään, jotta kaikki siinä syntyvä hyvä mahdollistuu. Johtoajatukseksi läpi tutkimuksen olivat ne lukuisat tutkimukset, jotka vannovat dialogin nimeen uuden tiedon luomisessa (esim. Nonaka & Takeuchi 1995, Crossan ym. 1999, Dixon 1994) ja toisaalta ne tutkimukset, joissa nostetaan dialogi muiden vuorovaikutuksen muotojen ohi siinä, että vain dialogissa syntyy uutta tietoa (ks. luku 1.2.1). Voi hyvin olla, että dialogisen vuorovaikutuksen mallin muillakin kuin dialogisen vuorovaikutuksen alueilla syntyy yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, mutta koska se ei synny normatiivisessa mielessä dialogissa, niin sellaisia tilanteita ei lähdetty etsimään.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella näyttää siltä, että avainhetket ovat pin-tapuolisesti katsottuna esimerkiksi kysymyksiä tai ehdotuksia. Syvempi tarkastelu näyttää niiden oikean luonteen paljastaen sen, mikä niistä teki avainhetken; puhe-teon, joka sai dialogin syttymään. Avainhetket ovat dialogissa kriittisiä, koska ilman alkuunpanevaa avainhetkeä dialogin syntyminen näyttää olevan erittäin harvinaista. Tämän osoittaa se, että yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa synnyttävistä dialogeista tässä aineistossa 21:stä 20 käynnistyi avainhetkellä. Toisaalta myös näyttää siltä, että kun dialogi on saatu kerran käyntiin, näyttää se ruokkivan itse itseään. Tämän osoittaa se, että koko aineiston kaikista avainhetkistä vain neljä syntyy käynnissä olevan dialogin sisällä.

Tässä tutkimuksessa löytyi kuusi erilaista tapaa, joilla johtoryhmät saavat dialogin syntymään: 1) tavanomaisesta poikkeaminen, 2) tunteiden herättäminen, 3) asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat, 4) asioiden pelkistäminen, 5) näkökulmien ja konkretian esittäminen ja 6) liian varhainen ehdotus.

Tavanomaisesta poikkeamisessa on kyse siitä, että avainhetkessä on jokin elementti, joka poikkeaa johtoryhmän tavanomaisesta tavasta käsitellä asioita, rikkoo totutun kaavan tai sitten se tarjoaa täysin poikkeuksellisen katsantokannan tai

näkökulman käsiteltävään asiaan. Tavanomaisesta poikkeava teko yllättää ja hämmentää johtoryhmää. Jos käsillä olevan asian tiedetään jo etukäteen olevan vaikea, voi vuorovaikutus helposti muotoutua defensiiviseksi ja omien näkökulmien puolustamiseksi. Tällöin ymmärryksen synnyttäminen saati uuden tiedon ja uusien ratkaisuiden luominen on käytännössä mahdotonta. Jos asian käsittelyn saa käynnistettyä yllättämällä johtoryhmä, rohkaisee se myös muita johtoryhmän jäseniä toimimaan tavanomaisesta poikkeavalla tavalla.

Avainhetki voi vedota myös tunteisiin ja herättää, tai jopa kuumentaa tunteita. Avainhetkestä syntynyt myötätunto tai sitten tunteiden kuumenemisesta johtoryhmän ilmapiiriä uhkaava debatti saivat tässä tutkimuksessa johtoryhmät dialogiin. Tunteiden herättäminen voi olla dialogin synnyttämisessä eduksi esimerkiksi silloin, jos asiassa on jotain sellaista, hankaluutta, jonka voi kääntää omaksi syyksien. Itsensä syyllistäminen (oli se sitten aiheellista tai ei) luo kollektiivista myötätuntoa ja ”synninpäästö” auttaa suuntaamaan puheen ratkaisukeskeisesti tulevaan, eikä syitä etsien menneeseen.

Avainhetkelle on kriittistä, miten asian ilmaisee. Kyse on yhtäläillä siitä miten sanotaan kuin yksittäisistä sanavalinnoista. Usein pelkällä oivaltavalla sanavalinnalla voi saada johtoryhmän innostumaan, vaikka itse asia ei olisikaan kovin innostava. Usein oikea muotoilu tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että asiat ilmaistaisiin annettuina totuuksina, ne esitetään kysymysten muodossa tai käyttäen ilmaisussa potentiaalia. Me-muodon käyttö on myös hyvä tapa houkutella johtoryhmää yhteiseen pohdiskeluun.

Asioiden yliyksinkertaistaminen tai liiallinen pelkistäminen synnyttävät dialogia, jota ei näyttäisi olevan edes tarkoitettu käynnistettäväksi. Näissä tapauksissa puheenjohtaja esittää esimerkiksi yksinkertaiselta tuntuvan kysymyksen tai konkreettisen pyynnön odottaen vastaukseksi pelkistetyimmillään ”kyllä” tai ”ei”. Johtoryhmä kuitenkin näkee asian paljon laajempaan kysymyksenä, jolloin vapaasti etenevä dialogi mahdollistuu. Tällä tavoin alkaneesta dialogista voi lopputuloksesta seurata melkein mitä vain, jos sen annetaan jatkua.

Tämän aineiston perusteella näyttäisi siltä, että kun johtoryhmän halutaan ottavan kantaa johonkin asiaan, avainhetkenä toimivat puheteot, jotka tarjoavat monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja jotka esitetään mahdollisimman konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Avainhetki tarjoaa johtoryhmälle riittävästi tarttumapintaa ja informaatiota, josta dialogia on helppo lähteä juoksuttamaan. Omien näkemysten tarjoaminen avainhetkessä ei näytä olevan tässä tapauksessa kielteinen seikka, vaikka usein dialogissa korostetaan pidättäytymistä omien mielipiteiden liian varhaiselta sanomiselta. Kun johtoryhmältä odotetaan kannanottoa, oman mielipiteen

ilmaiseminen voi pikemminkin osoittaa, että asiaa on mietitty ja punnittu ja koska se edelleen vaikuttaa kompleksiselta, se on tuotu johtoryhmälle

Jos asian päättämiseen ei ole vielä valmiutta, niin konkreettisen toimenpideehdotuksen tekeminen varhaisessa vaiheessa näyttäisi myös toimivan dialogin sytykkeenä. Tässä avainhetkessä on paljon samaa kuin liiallisessa pelkistämisesä: näitä kumpaakin saivat aikaan puheenjohtajat ja kumpikin sai johtoryhmän näyttämään avainhetken käynnistäjälle, että asia ei ole niin yksinkertainen miltä näyttää. Liian varhaisessa vaiheessa tehty ehdotus voi käynnistää ehkä hieman pakostakin dialogin.

Yhteenvetona aineiston pohjalta voidaan todeta, että johtoryhmillä on monia tapoja saada dialogi syttymään. Jos avainhetkiä halutaan tietoisesti synnyttää, ei voida tietenkään olla varmoja niitä seuraavista reaktiosta: johtoryhmät ja ihmiset, joista ne koostuvat, ovat erilaisia. Avainhetket aiheuttavat erilaisia reaktioita johtoryhmissä ja se millaista reaktiota lähdetään hakemaan, vaikuttaa valittavaan avainhetkeen. Samoin siihen vaikuttaa myös käsiteltävän asian luonne: jos voidaan aavistaa, että käsiteltävään asiaan liittyy vahvoja mielipiteitä jo ennakkoon, on asian käsittelylle todennäköisesti antoisampaa valita totutusta poikkeava avainhetki kuin keskittyä asian huolelliseen muotoiluun.

Taulukkoon 19 on jäsennetty tavat, joilla johtoryhmät saivat dialogin syntymään, miten se näkyi konkreettisesti puheessa (input) ja millaisen reaktion se aiheutti johtoryhmässä (output). Puheeseen on lihavoitu ne kohdat, jotka kyseisessä puheenvuorossa olivat keskeisiä houkuttelemaan johtoryhmän dialogiin.

**Taulukko 19.** Avainhetket toiminnassa.

Avainhetki	Input	Output
Tavanomaisesta poikkeaminen	<p><i>Onks tää nyt tulevaisuuden, ku me tälle vuodelle asetetaan tavoitteita nii pitäiskö mejän nyt yhtäkkiä osata tän mukaan asettaa tavoitteita vai pitäskö mejän käyttää niitä vanhoja?</i></p> <p><i>Anteeks, onko se nyt sitte niin, että onko se ketju miettiny asiaa ollenkaan vai miten se niinku pelaa? Sinne voi kuka hyvänsä ostaa sitte miljoonan tai tonnin, niin se niinku pääsee sinne samoihin prosentteihin?</i></p> <p><i>Se mitä tuolla on painotettu nimenomaan on, me ei olla niinku, yritettiin myyntipalaverissa, en tiijä onnistuttiinko siinä, mut sitä nimenomaan korostaa, että me ei olla varastoja tällä hetkellä, me ei olla laskemassa niitä tasoja, vaan me halutaan vaan varmistaa, että meillä on sitä tavaraa mikä liikkuu. Varasto saa olla vaikka [12] miljoonaa tai [16] miljoonaa</i></p>	<p>Yllätys Hämmennys Rohkaisu Defensiivisyyden poisto</p> <p>Yllätys Huojennus</p>
Tunteiden herättäminen	<p><i>Joo, meille tuli, tai mulle tuli semmonen ikävä puhelinsoitto perjantaina vähän ennen kymmentä. Tämä [Laurin] seuraaja, joka tota kaikki on sovittu ja se oli myyntipalaverissa mukana, niin se soitti kymmeneltä, vähän ennen kymmentä että ei tuukaan.</i></p> <p><i>Se anto kyllä pari nimeä, mutta mun ajatus oli se että jos mä paan [Matin] asialle hallituksen puheenjohtajana että sehän vois soittaa sille [Pasi Pitkäselle] ja kysyä suoraan että onko minun ja [Leskisen] välillä jotaki henkilökemiaongelmia että tuota ku ei päästä juttusille ja näin päin pois ja että.</i></p> <p><i>Anteeks, sillä on kyllä sisänsä merkitystä että silloin kun jos laitetaan rinnakkain tää tota (Yrityksen) platformi ja sit toi [toinen vaihtoehto], niin siinä on liiketoimintaimplikaatioo siinä mielessä, että siihen tavallaan siihen [toisen vaihtoehdon] versioon me ei pystytä integroimaan tätä meidän [palvelua] sillä tavalla kun me halutaan. Se on hyvin tota yksiselitteinen viesti, joka me ollaan saatu tuolta teknologiatoimittajalta [Yritykseltä] ja sen takia nyt sitten mä väitän että toi liiketoimintariski ei ole nolla vaan itse asiassa toi on, tollon joku arvo just sen takia et me ei, jos me mennään tähän tai [toiseen vaihtoehtoon], niin me ei pystytä tekemään tiettyjä asioita, joita me pystytään tekemään jos se on siinä [Yrityksen]systemissä.</i></p>	<p>Myötätunto Läheisyys</p> <p>Myötätunto Luottamus</p> <p>Ilmapiirin ylläpito</p>
Asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat	<p><i>Meijän vaan sitte tietty, meil on nyt sitä sarjaa jonku verran. Sit on projektia mikä on taas iha oma maailmansa ja sen kaiken yhistäminen, se on aika hankalaa.</i></p> <p><i>Tästä [ulkomaan] [...] hommasta niin. Kyllä se vähitellen alkaa näyttää siltä, että me ei pärjätä [ulkomaan] markkinoilla.</i></p> <p><i>Et riittääkö meille kuitenkin se [konsernitasoset] tulokset?</i></p>	<p>Defensiivisyyden poisto Läheisyys</p> <p>Läheisyys Kannustus</p> <p>Läheisyys Tarve osallistua</p>

Asioiden pelkistäminen	<p><i>Ketäs meillä nyt sitten on semmosia potentiaaleja?</i></p> <p><i>Tuota onks toi osaaminen tossa vähän niinku paljon asiaa kätkeytyy yhden sanan taakse niin tota jotenkin tuntuu, että kaikki lähtee siitä liikkeelle. Meillä on niinku todella sen luokan osaamista, et me pystytään [palvelu] hoitaan, myynti hoitaan, prosessit hoitaan ja?</i></p> <p><i>Ihan tässä ohimennen sitten tiedoks. Ilmeisesti [Karin] seuraaja on löytynyt.</i></p>	<p>Innostus</p> <p>Innostus Läheisyys Tarve osallistua</p> <p>Innostus</p>
Näkökulmien ja konkretian esittäminen	<p><i>Mitä ootte mieltä tosta, [BH1:kin] sivuutti sanan keikkatyö. Sitä nyt on sitä palkitsemisesta. Mä oon tehny semmosen pohjan, missä tietenki runkona on että siellä on päiväraha ja ruokarahat eli lakihan määrää osan ja sitte on liitolla on yks oleellinen asia että matkatunneista ei makseta ylitöitä. Siitä on tullu paljon närää, närää kaverit tekee kymmenentuntisen päivän ja sit lähtee ajaan kotiin niin ne. Se on yksinkertaisesti, että miksei ne jää sitte vaan sinne hotellille yheks yöks ja ajas seuraavana päivänä, mikä sitte taas työturvallisuuden kannalta varmaan ihan hyvä. Mutta lähinnä siitä liikahtamisrahasta. Nyt mä oon tehny yksinkertaisesti kolme ryhmää, että on haastavat työt eli on se sitte [...]tai erittäin kuumat tai kylmät tai paskaset olosuhteet ja sitte on ja tai sitten yli viis päivää kestävätkä keikat tää ryhmä kolme. Sitte ryhmä kaks on tässä puolessavälissä ja ryhmä yks on niin sanotusti että käydään päivän keikka täältä. Niin mikä on se euromäärä mikä tunnille tulee? Ja vai onko meillä jos me lähetään [naapurikaupunkiin] niin onko meillä.</i></p> <p><i>Joo no meillähan on ollu headhunteri liikkeellä tuolla, vetäjä tuohon. Siinä on tuota hyvä kaveri nyt tarjolla, jolla ei oo alan kokemusta. Nuori, meidän mielestä hyvä, mutta tuota me ei olla kuitenkaan ihan vakuuttuneita, että ratkasu on oikea. Kuitenki ku nuori kaveri, vaikka se on pystyvä kaveri, se on haasteellinen tehtävä tulla tuota sisään ja tuota siinä menee aikaa, että se saa sen tilanteen haltuunsa, mutta ennen kaikkea se haastehan on siinä, että saako se sen porukan luottamuksen.</i></p>	<p>Tarve osallistua Arvostus Läheisyys</p> <p>Tarve osallistua Arvostus Läheisyys</p>
Liian varhainen ehdotus	<p><i>Palkita nyt sitte yhestä kolmeen vaikka nyt vuosittain nii jollain esimiespalkinnolla ja työryhmähomalla. Niin tavallaan semmosia huomioon nostoja että, et et sitä keskustelua voitais tässä käyä nii, [AH5].</i></p> <p><i>huoli kasvaa koko ajan, et saadaanko me niitä vanhojakaan maaliin koskaan ja osataanko me lopettaa ne ajoissa ja mulla nyt tuli tässä mieleen, että itseasiassa tämä johtoryhmä pitäis esimerkiks kolmen kuukauden välein tai ainakin kerran puolessa vuodessa ottaa koppi näistä kehityshankeista, siis kaikista. Käydä ne läpi ja tässä tällä porukalla ruodittas, että mitä niille pitäis tehdä ja siellä on tällä hetkellä asioita ihan selvästi ne linkkaantuu tänne jo tuotteistuksessa oleviin. Lopetetaanko tuotteistus vai lopetetaanko kehityshanke vai pannaanko ne yhteen? Tällasia ihan päätöksiä ja tota.</i></p>	<p>Ärsytys Tarve osallistaa</p> <p>Tarve osallistaa Ärsytys Läheisyys</p>

### 5.3 Synteesi: dialogi toimintana indikoi dialogin sisältöä

Tutkimuksessa mallinnettiin johtoryhmän vuorovaikutusta toimintana dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi ja monologiseksi. Mallinnus tehtiin kahden dialogia keskeisesti luonnehtivan indikaattorin pohjalta: dialogissa kaikkien tulisi osallistua ja osallistumisen tulisi olla tasapainoista osallistujien kesken. Osallistumisaktiivisuudesta käytetään vastinpareja moniääninen-yksiääninen ja osallistumisen tasapainoisuudesta vastinpareja symmetrinen-polaarinen. Käytännössä näillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa otettujen puheenvuorojen määrää ja puheen kestoa. Tässä tutkimuksessa fokus oli nimenomaan dialogisessa vuorovaikutuksessa, eli vuorovaikutuksessa, joka on luonteeltaan sekä moniäänistä että symmetristä.

Johtoryhmien puhetta tarkasteltiin jäsentämällä puheaineisto episodeihin, eli puheen kokonaisuuksiin, jossa puhuttiin tietystä asiasta ja joka oli selvästi erotettavissa muista episodeista. Episodit olivat analyysiyksikkönä, kun johtoryhmän dialogin sisältöä lähdettiin tutkimaan. Ensimmäinen kiinnostava seikka olikin tutkia missä määrin avainhetket syntyvät dialogisen toiminnan dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa. Eräänlaisena työhypoteesina oli se, että 1) mikäli perusajatus dialogista moniäänisenä ja symmetrisenä vuorovaikutuksena pitää paikkansa ja 2) ajatus siitä, että avainhetket käynnistävät dialogin, niin aineiston avainhetkien pitäisi pääsääntöisesti sijaita niissä episodeissa, jotka asemoituvat luodun mallinnuksen dialogisen vuorovaikutuksen kategoriaan.

Avainhetkistä valtaosa, 84 % sijaitsi dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa. 16 %, eli seitsemän avainhetkeä sijaitsi jossain muussa kategoriassa, tavallisimmin monologisen vuorovaikutuksen kategoriassa. Oli myös toinen seikka, joka kiinnitti huomiota: dialogin toiminnan dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa oli peräti 27 sellaista episodista, joista ei löytynyt lainkaan avainhetkiä. Tämä on lähes kolmannes kaikista episodeista.

Nämä huomiot herättivät muutamia kysymyksiä: poikkeavatko muilla nelikentän alueilla sijaitsevat avainhetket jotenkin dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa sijaitsevista avainhetkistä. Isompi kysymys oli kuitenkin se, että oliko dialogin toiminnan mallinnus sittenkään luotettava indikaattori, koska dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa oli paljon episodeja, joissa ei ollut lainkaan avainhetkiä. Oliko niissä avainhetkien puuttumisesta huolimatta silti dialogia? Kolmas kysymys liittyi siihen, ovatko avainhetket sittenkään keskeisiä dialogissa ja niiden käynnistymisessä. Työhypoteesista poikkeavia tapauksia tuli lähteä tutkimaan tarkemmin.



Päällisin puolin tarkasteltuna niistä avainhetkistä, jotka syntyivät jossain muualla kuin dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa, ei löytynyt keskenään mitään yhdistävää tekijää eikä toisaalta mitään dialogisen vuorovaikutuksen kategoriassa sijaitsevista avainhetkistä poikkeavaakaan. Avainhetket olivat luonteeltaan monenlaisia, johtivat sekä dialogiin että sivujuoniin ja episodit, joissa ne sijaitsivat, käsittelivät monensisältöisiä asioita. Ainoa merkillepantava seikka oli se, että kyseiset episodit olivat kestoltaan yhtä episodina lukuun ottamatta melko pitkiä. Tästä voi tehdä sellaisen tulkinnan, että vaikka kyseinen episodi kokonaisuudessaan asemoitui dialogisen vuorovaikutuksen mallissa jonnekin muualle kuin dialogiseen vuorovaikutukseen, oli se kestoltaan niin pitkä, että sen sisältä saattoikin löytyä lyhyt dialogi.

Koko aineistossa on löydettävissä viisi sivujuonta, joista kaksi käynnistyy avainhetkillä, joiden episodit on asemoitu jonnekin muualle kuin dialogiseen vuorovaikutukseen. Johtoryhmän A ensimmäisen kokouksen toinen episodi on esimerkki avainhetkestä, joka sijaitsee monologisen vuorovaikutuksen kategoriassa, mutta siitä ei synny dialogia. Johtoryhmä puhuu yhden liiketoimintoyksikön edellisvuoden tuloksesta, kun yksi jäsenistä osoittaa toiselle jäsenelle käsiteltävään aiheeseen liittymättömän kysymyksen. Jäsenen AH4 kysymys toimii aiheeseen liittymättömänä avainhetkenä tässä ohjaten puheen hetkeksi sivujuoneen. Puheenjohtaja AH1 kuitenkin palauttaa nopeasti puheen varsinaiseen aiheeseen:

*AH4 Hei siitä [Seppäsen] materiaalista puheenollen mitä perjantaina nähtiin, niin ootko sä saanu jo sieltä sitä matskua?*

*AH1 Öö, tarkotat nytte?*

*AH4 Sieltä teemaseminaarista.*

*AH1 Ei oo tullu, ei oo.*

*AH4 Joo.*

*AH1 Mä katoin tänä aamuna, et oisko tullu, mut ei oo tullu mulle.*

*AH4 Mä ajattelin, et sielloli muutamia yrityksiä, joita voitais kontaktoida nii että listan saa, niin tehään niin.*

*AH1 No sitte [seuraavaan].*

Johtoryhmän C kokouksessa kyse on pitkästä, lähes puoli tuntia kestävästä episodista, joka selvästi asemoituu kokonaisuutena monologiseksi, mutta jonka sisältä löytyy viiden minuutin mittainen dialogi. Johtoryhmä käsittelee erään tuot-

teensa toimituksen viiveitä asiakkaille ja tästä seuraavaa viivettä myös rahan tu-  
lossa. Jäsenen CH4 humoristiseksi luokiteltu kommentti (lihavoitu näytteessä)  
laukaisee dialogin, johon osallistuu kuusi johtoryhmän jäsentä:

- CH4 *[CH1:lle] vielä yks kysymys toi et ku siellä on 100 [tuotetta] jonossa, niin kuinka paljon sä velotat niistä asiakkaalta?*
- CH9 *[800] keskimäärin alvin kanssa.*
- CH4 *Ja jos nopeesti laskeskelin, niin siellon tommonen vähän vajaa [80 000] rahaa kahentoista kuukauden arkulla odottamassa.*
- CH9 *Niin plus ainakin [kymppi] kuukaudessa.*
- CH4 ***Se on mukana tossa noin arviossa. Mut se on kuumminki kun mietitään miten me priorisoidaan, niin mä nään noin [80 000] hyvää syytä priorisoida tätä aika korkealle.***
- CH9 *Mut me ollaan oltu vähän varovaisia sen urakoinnin kanssa.*
- CH10 *Ja siinä on tosi paljon että niinkun mejän pitää kyllä nyt kun tää kokeilu alkaa niin säännöllisesti tavata sitä porukkaa ja käydä läpi kaikki ongelmat jotka on tullu, et me ei muuten saada sitä eteenpäin.*
- CH5 *Ja vaikkei se täältä niinku tilaajien puolelta myöskin aktiivinen siinä et ne toimenpiteet [Simo] käynnistää siellä ja kuitenkin siellä on tietyillä perusasioillaki saadaan aika paljon aikaan. Niitten petraamista. Kyllähän se on vähän kulttuurimuutos, sitä kaasua pitäs nyt painaa ja saada se urakointi käyntiin.*
- CH1 *Onko siellä jotain tämmösiä kilpailuita mahdollisuus järjestää tai jotain tällasta niinku poikkeuksellista toimintaa?*
- CH9 *Mä luulen, et se suurin juttu on se, et meidän pitäs se porukka saada siten että ne menis aamulla töihin kun työaika alkaa eikä niin että ne tulee kahville.*
- CH1 *Ymmm.*
- CH9 *Se on se niinku isoin henkinen muutos siinä. Sillä pelkästään niinku rakentamisvauhti tuplaantuu.*

Dialogi jatkuu tästä reilun kolme ja puoli minuuttia. Yrityksen identiteetin turvaamiseksi puheen sisältöä ei voida kuitenkaan näyttää tämän enempää. Johtoryhmän jäsenet ruokkivat monella tavalla sitä, kuinka työkulttuuri saataisiin muutettua, jotta tuotteita saataisiin toimitettua asiakkaille nopeammin. Dialogi päättyy

siihen, kun puheenjohtaja totesi, että asiassa on onnistuttava tai itkettävä ja onnistuttava, ja tämän jälkeen johtoryhmä siirtyy toiseen aiheeseen.

Episodit, jotka dialogin toiminnan indikaattoreilla olivat asemoituneet dialogiseksi vuorovaikutukseksi, mutta joissa ei ollut avainhetkiä, poikkesivat myös toisistaan. Yksi episodi osoittaa hyvin, kuinka vuorovaikutus voi näyttää toimintana dialogiselle, mutta paljastuu joksikin muuksi, kun sitä tutkii tarkemmin. Johtoryhmällä C oli ajankohtaisena asiana strategian uusiminen ja ensimmäisessä kokouksessa käytiin läpi kierros, jossa jokaisesta liiketoiminnosta vastaava kertoi lyhyesti missä strategiatyössä ollaan menossa. Näin ollen puhetta tuli eri henkilöiltä ja se oli melko tasaisesti jakaantunut. Avainhetket kuitenkin puuttuivat ja kun puheen rakentumista tutkii, niin koko episodi rakentui siten, että puhe koostui peräkkäisistä monologeista, joihin interventiot tulivat puheenjohtajalta. Tekstiotteesta käy hyvin ilmi se, ettei dialogia ollut tässä edes pyrkimyksenä synnyttää. Puheenjohtaja sanoo tämän suoraan myös omassa puheenvuorossaan (lihavoitu näytteessä):

- CH3 Sitten mietitään kans voidaanko me tehdä jotain täysin uusia avauksia jopa niinkun yllättäviä vetoja.*
- CH1 Se kuuluu strategiatyöhön.*
- CH3 Ja tarkastellaan rakenteita, että onko rakenteet toimivia vai ehdote-taanko me jotain muutoksia.*
- CH1 Okei.*
- CH3 Suurin piirtein täs tilanteesa ollaan.*
- CH1 Selvä tuota mä en anna kysymyspuheenvuoroja ellette ota niitä, koska ei ollu tarkoitus nyt keskustella vaan varmistaa vaan että työt on käynnissä. [CH5].*
- CH5 Joo työ ei oo vielä käynnissä, maanantaina alkaa ja sulta ja [CH9:ltä] varasin ajan sitte reunaehdoille. Ens viikolla käydään sekin läpi ja tarkennetaan tottakai viime vuonna tehtyä strategiaa ja osa asioista on lähteny sieltä hyvin liikkeelle, tarkistetaan sitä ja viilataan niitä asioita mitä siellä on määritelty. Painopisteenä olis, että katotaan tän alueen ulkopuolelle ja mitä siinä ois [meillä] tehtävissä ja yritetään sieltä löytää uusia juttuja, tottakai myyntiä siinä on tehtävissä oman alueen ulkopuolella. Oon tässä listaa tehny että kokonaispalveluu muille [kilpailijoille] edelleen, toi [tilojen] yhdistäminen, kumppanuudet, [kumppaniyhtiöt], näitä katotaan läpi.*

*CHI Niitä voi myös ei kumppanuuksina, vaan asiakkaina eli seuraten sellasta ajatusta että me ollaan riittävän iso et me voiaan ittellemme tehdä juttuja ja jos me ittellemme tehdään niin ne vois kelvata muillekin. Niillä muilla ei välttämättä ol kykyä tehdä ittellensä. Ne joutuu ostaan.*

Johtoryhmässä A toisen kokouksen eräs episodi, joka näytti toimintana dialogiselle, rakentui samalla tavalla kuin edellä kuvatussa. Puheen aiheena on kyseisessä episodissa alkuvuoden toiminnan tulos, jota käydään liiketoiminnoittain läpi ja puheenjohtaja esittää kysymykset ja muut interventiot.

Hieman samantyyppinen tilanne on myös johtoryhmällä B toisessa kokouksessa, jossa ryhmä käy läpi hallituksen kokouksessa tulleita toiveita ja tehtävänantoja. Puhetta rytmittivät puheenjohtajan muistiinpanot hallituksen kokouksesta ja puhe rakentui sieltä nousseiden teemojen pohjalta. Kaikki jäsenet osallistuivat vuoro-vaikutukseen jossain vaiheessa, mutta avainhetkiä ei syntynyt eikä puheessa päästy pintaa syvemmälle, mikä saattoi johtua siitä, että puheenaihe oli annettu.

*BH2 Mut samalla jatkona siihen, päätettiin selvittää onko [xx]liiketoiminnassa lisäpotentiaalia eli tätä ne halus myös, onko muuta siellä [etelän] suunnassa missä, mitä vois sitte, muita asiakkaita. Voijaanko tehdä jotain vastaavia projekteja.*

*BH1 Minä pelkään tuota. [BH5] ymmärtää hyvin.*

*BH5 Ymmm.*

*BH1 Me että siis.*

*BH4 Jos meiltä kyseenalaistetaan riskinsieto [xx yrityksen] kanssa, me lähettään tekeen samoja tuotteita [etelään], niin sillen kyllä on vähän vaikeuksia.*

*BH1 Joo mut hei [BH2] muista sinä kans nyt että kun me keskustellaan seuraavan kerran. Meillä ei itellä oo muuta [xx]toimintaa ku [xx yrityksen] kanssa. Meillon salassapitosopimus ja kaikki tän tyyppiset asiat niin tuota me mennään hyvin herkälle alalle tässä tuota.*

Seuraavat kahdeksan puheenvuoroa sisältävät asioita, joista yritys on mahdollista identifioida, joten ne on jätetty pois tekstiotteesta.

*BH1 Okei, 10 minuuttia aikaa.*

*BH2 Sit noita nopeesti vaan mitä siinä asioita on käyty läpi niin se mitä ne nosti on niinku merkittävä asia, niin toukokuun hallituksen kokouksen yhteydessä ne haluaa, että käyvään tuota noin strategiaa uudelleen taas läpi. Mietitään siellä onko syytä sopeuttaa.*

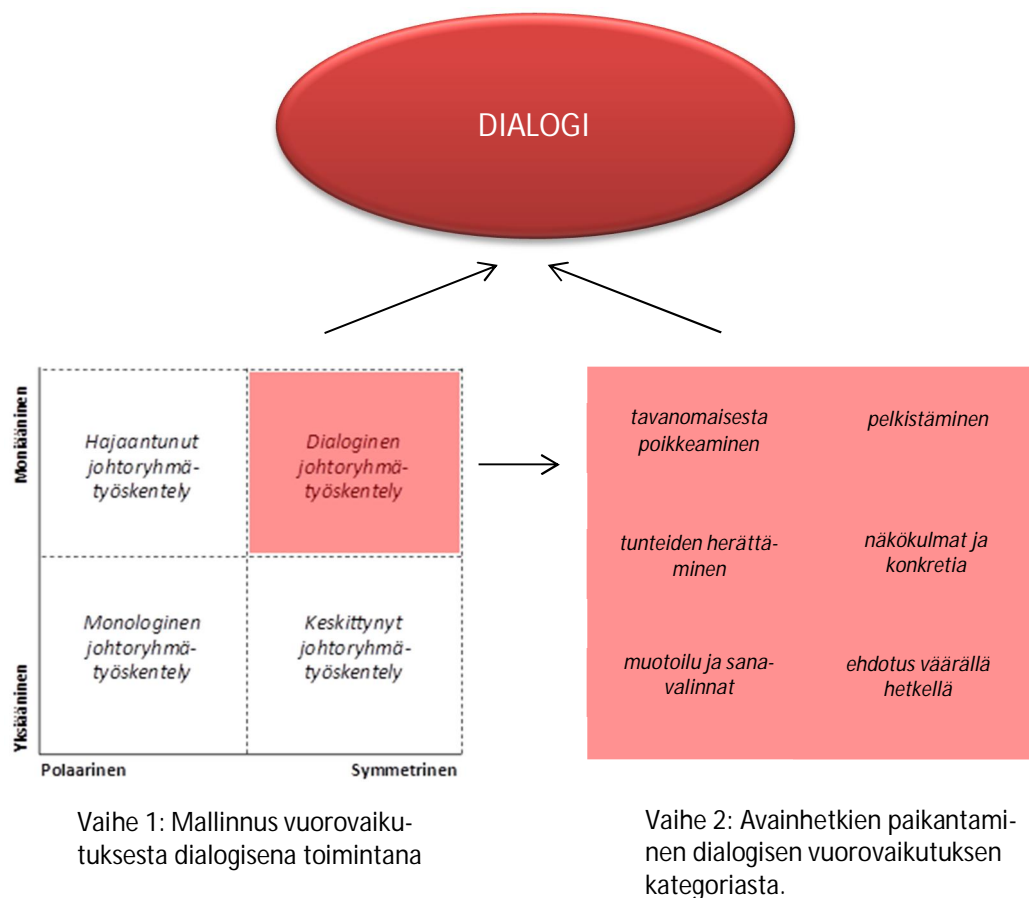
- BH4 Niin toukokuun?*
- BH2 Toukokuussa, siihen nyt on vähän vielä aikaa, mut ajatus että ne oottaa meiltä jonkunnäköstä esitystä mihin suuntaan tätä pitäis viedä.*
- BH1 Mahdollisesti osallistumista.*
- BH2 No me ollaan kyllä varmasti kaikki mukana tossa palaverissa.*
- BH1 Joo sitä ei oo keskusteltu, mut mä pidän aika itsestään selvänä.*
- BH2 Kyllä. Pitäs esitellä mitä me ajatellaan.*

Samaan tapaan johtoryhmän A toisen kokouksen dialogiksi näyttäytyvän episodin sisältö muotoutui sisällöllisesti annettuna. Eräs johtoryhmän jäsenistä raportoi yrityksessä olleen valintaprosessin tuloksista ja puheen sisältö jäsenyy esityksen pohjalta kaikkien osallistuessa kommentein ja tarkentavin kysymyksiin, mutta episodissa ei päästä syvälle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän aineiston perusteella näyttäisi sille, että vuorovaikutus voi täysin perustellusti näyttää dialogisena toimintana dialogiselle vuorovaikutukselle, mutta tarkemmin tarkasteltuna se paljastuukin esimerkiksi sarjaksi monologeja. Erityisesti silloin, raportoidaan, esitellään jotain valmista aineistoa tai edetään jonkin ulkopuolisen listauksen mukaisesti, tämä harha dialogista voi syntyä. Näyttää vahvasti myös sille, että avainhetket ovat keskeisessä asemassa dialogeja käynnistettäessä. Aineistosta löytyi vain yksi sellainen dialogiksi mielletty tilanne, joka ei käynnistynyt avainhetkestä. Johtoryhmän C eräs episodi kehittyi dialogiksi, jossa konstruointiin yhteistä ymmärrystä. Johtoryhmä käsitteli uusia sopimusehtoja, jotka oli tarkoitus ottaa käyttöön koko yrityksessä. Jäsen CH4 esitteli asian, joka pikkuhiljaa kysymysten, erilaisten näkemysten ja havaittujen ristiriitaisuuksien myötä kehittyi dialogiksi. Johtoryhmän jäsenistä ei kukaan osoittanut itse asiaan kovin suurta innostusta, mutta sopimusehdoilla näytti olevan käytännön työn kannalta merkittävä rooli, jonka vuoksi ne oli saatava kuntoon.

Dialogisen vuorovaikutuksen malli näyttäisi indikoivan melko luotettavasti vuorovaikutuksen laatua, mutta poikkeavat tapaukset osoittivat, että yksistään siihen ei voi nojata. Malli indikoi varsin hyvin sitä, että jos puhe asemoituu dialogisen vuorovaikutuksen kategoriaan, niin se sisällöllisesti on myös melko varmasti dialogia. Tämän tutkimuksen osalta voidaan kyseenalaistaa, onko episodi paras mahdollinen analyysiyksikkö ja jos ei ole, niin mikä se olisi. Toisaalta kuitenkin myös Marková ym. (2007) ovat pohjanneet dialogin analyysinsä episodeihin.

Mallin luotettavuutta lisää se, kun samanaikaisesti tarkastelee dialogia toimintana sekä avainhetkiä. Tässä tutkimuksessa kaikki ne episodit, jotka asemoituivat dialogisen vuorovaikutuksen kategoriaan ja joista löytyi avainhetki, olivat sisällöllään dialogia. Synteesin yhteenvetona voidaan arvioida, että tässä tutkimuksessa kehitettyä menetelmää dialogin paikantamiselle voidaan pitää toimivana (kuvio 52). Toki sitä sovellettaessa on huomioitava, että dialogia toimintana lähestytään normatiivisesta olettamuksesta siten, että sisällöstä riippumatta dialogiksi määritetään vain ne vuorovaikutustilanteet, jotka täyttävät moniäänisyyden ja symmetrisyyden kriteerit.



**Kuvio 52.** Menetelmä dialogin paikantamiselle vuorovaikutuksesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Dialogin hyötyjä niin johtoryhmille kuin organisaatioille on osoitettu monissa aiemmissa tutkimuksissa. Samoin useat tutkimukset ovat osoittaneet, että dialogin tuloksena syntyy merkitysten jakamista, yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Dialogia on lähestytty myös normatiivisesti tuoden esiin, mitä dialogissa kuuluu ja mitä ei kuulu tehdä. Sen sijaan sitä, miten dialogi saadaan syntymään, ei ole tutkittu. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitettiin organisaatioiden johtoryhmiin, koska johtoryhmän merkitys organisaation toiminnalle ja muille ryhmille on monissa tutkimuksissa osoitettu.

Tutkimuskysymyksenä oli: Miten johtoryhmät saavat dialogin syntymään? Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa johtoryhmien dialogikäytännöistä; mitä johtoryhmissä tapahtuu, jotta dialogi, jossa konstruoidaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, syntyy. Tutkimuskysymystä lähestyttiin muodostaen ensin kirjallisuudesta ammentaen teoreettinen kehys, jota käytettiin analysoitaessa ja tulkittaessa empiiristä aineistoa. Empiirinen aineisto muodostui kolmesta johtoryhmästä, joista jokaista havainnoitiin kahdessa autenttisesti kokouksessa. Aineiston analyysi oli tutkimuksessa jatkuvasti etenevä prosessi, jonka jokaisessa vaiheessa tuotettiin uutta tietoa, mutta myös suppiloitiin analysoitavaa aineistoa analyysiprosessin seuraavaan vaiheeseen.

Dialogi jäsennettiin tässä tutkimuksessa sekä toiminnan että sisällön näkökulmasta. Dialogin toiminnalla tarkoitetaan vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden osallistumisen aktiivisuutta ja vuorovaikutuksen keskinäistä tasapainoa. Dialogin tarkastelu toimintana pyrkii kertomaan, miltä dialogi näyttää. Normatiivisesti ajateltuna dialogissa vuorovaikutuksen tulee olla sekä moniäänistä että symmetristä, eli että kaikki osallistuvat ja osallistuminen on keskinäisessä tasapainossa. Moniäänisyys myös pitää huolen siitä, että mahdollisimman monet näkökulmat eri jäsenten esittäminä ovat läsnä ja vaikuttamassa käsiteltäviin asioihin.

Tässä tutkimuksessa kehitettiin teoriaan perustuen mallinnus, jolla voidaan kuvata dialogia toimintana. Malli tuo esiin sekä osallistumisaktiivisuuden dialogiin että dialogissa tapahtuvan vuorovaikutuksen symmetrisyyden. Indikaattorina mallissa käytetään variaatiokerrointa, joka mahdollistaa sen, että eri aineistoja on mahdollista verrata keskenään. Johtoryhmän dialogisen toiminnan mallissa on neljä kategoriaa sen mukaan kuinka moniäänistä ja symmetristä vuorovaikutus on. Vuorovaikutus asemoituu *dialogiseen* kategoriaan ollessaan moniäänistä ja symmetristä,

*keskittyneeseen* kategoriaan ollessaan yksiiänistä ja symmetristä, *hajaantuneeseen* kategoriaan ollessaan moniäänistä ja polaarista ja *monologiseen* kategoriaan ollessaan yksiiänistä ja polaarista.

Tutkitun aineiston perusteella näyttää siltä, että johtoryhmissä osataan käydä dialogia, mutta sen syntymistä voivat estää monet seikat. Se, pääseekö johtoryhmä dialogiin, riippuu osittain johtoryhmän koosta, käsiteltävistä asioista sekä muotoutuneista toimintatavoista. Suuren johtoryhmän on vaikeampi saavuttaa dialogia kuin pienen ryhmän. Yhtäältä tähän vaikuttaa kokoukseen käytettävissä oleva aika, toisaalta käsiteltävien asioiden sisältö: kaikilla jäsenillä ei tarvitsekaan olla annettavaa kaikkiin asioihin.

Mikäli halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa, tavoitteena tämän päivän organisaatiossa ei voi olla mikään muu kuin dialogi (Wink 2007: 218). Johtoryhmät käsittelevät kuitenkin monenlaisia *asioita*, ja tässä tutkimuksessa nähtiin, että johtoryhmän ei tarvitse tavoitella dialogia kaikissa asioissa. Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkasteltiin puheen keskeisen teeman mukaan Balanced Scorecard -ajattelua mukaillen. Aineisto jäsennettiin sisältönsä mukaan kuuteen luokkaan: strategiaan, oppimiseen ja uudistumiseen, asiakkaaseen, sisäisiin prosesseihin, talouteen sekä muihin asioihin. Tutkimuksessa katsottiin, että johtoryhmälle ja organisaatiolle on keskeistä saavuttaa dialogia silloin, kun käsillä on strategiaan, oppimiseen ja uudistumiseen sekä asiakkaaseen liittyviä asioita. Nämä ovat asioita, joissa johtoryhmän tulisi katsoa tulevaisuuteen ja luoda uutta ajattelua. Sen sijaan sisäisiin prosesseihin ja talouteen liittyvissä asioissa ei dialogista olisi hyötyä – ylipäättään tämän tyyppisiä asioita ei tulevaisuuden suuntaavassa johtoryhmässä tulisi suuressa määrin edes käsitellä. Ne ovat menneisyyteen suuntaavia, eikä niiden käsittely vie organisaatiota eteenpäin.

Tutkitut johtoryhmät onnistuivat osittain saamaan dialogia aikaan edellä kuvattuihin asioihin. Toisaalta dialogia saatiin luotua myös niihin asioihin, joissa sitä ei olisi tarvittu. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Harisalo & Aarrevaara (2007a: 83) tutkiessaan kunnallisten lautakuntien päätöksentekoa. He havaitsivat, että niissä lautakunnissa, joiden vastuulla on kehittäminen ja arviointi, keskusteltiin vähemmän kuin muissa lautakunnissa.

Johtoryhmien *toimintatavat* vaihtelivat paljon, mikä selittää myös dialogin määrää: siinä missä johtoryhmän B kokoukset olivat verrattain epämuodollisia, johtoryhmän C kokoukset oli jäsennetty etukäteen valmisteltujen esitysten pohjalta, ja niissä korostui menneen raportoiminen. Siinä missä johtoryhmä B voidaan mieltää organisaatiota johtavaksi elimeksi, joka suuntaa katseen tulevaan, johtoryhmä C näyttäytyy enemmän toimitusjohtajan työkaluna ja johtoryhmän kokous menettä reflektioivana informaatiotilaisuutena. Tästä näkökulmasta katsottuna kum-



mankin johtoryhmän vuorovaikutustapa vastaa hyvin tarkoitustaan: B:llä se on dialoginen ja C:llä monologinen. Mikäli kuitenkin johtoryhmästä C haluttaisiin kehittää organisaation johtamista paremmin palveleva elin, tulisi sen toimintatapa muuttaa radikaalisti.

Dialogin toiminnan tarkastelulla saatiin luotua yleiskatsaus johtoryhmien vuorovaikutuksesta ja dialogin ilmenemisestä. Tarkastelu myös suodatti myöhempään analyysivaiheeseen ne vuorovaikutuksen hetket, jotka teoreettisesti katsottuna täyttävät dialogin kriteerit moniäänisyyden ja symmetrisyyden näkökulmista.

Dialogin sisällön nähdään olevan laaja kokonaisuus. Se muodostuu edellytyksistä (esimerkiksi tasa-arvoinen suhtautuminen ja kunnioitus), periaatteista ja säännöistä, joiden mukaan dialogissa toimitaan (esimerkiksi kuunteleminen, kyseleminen ja vastavuoroisuus) sekä dialogissa syntyvistä asioista (esimerkiksi yhteinen ymmärrys ja uusi tieto). Dialogin tarkastelu sisältönä pyrkii ymmärtämään mitä osallistujien välillä tapahtuu ja miksi.

Tässä tutkimuksessa dialogin sisällön tarkastelu kiinnitettiin avainhetkiin, tapoihin joilla johtoryhmät synnyttävät dialogia. Avainhetkistä kiinnostuttiin, koska näytti siltä, että käyntiin päästyään dialogi ruokkii itse itseään ja toisaalta näytti myös siltä, että dialogit käynnistyvät tavallisesti jonkin sysäyksen voimasta. Tutkimuksessa kiinnostuttiin siitä, mikä tämä alkuun paneva voima on. Tässä tutkimuksessa nähtiin dialogin avainhetket keskeisenä: ilman niitä dialogit jäisivät syntymättä ja kaikki niissä luotava hyvä realisoitumatta. Shoterin (1999) mukaan sen puheenvuoron merkitystä, joka saa aikaan avainhetken, ei voi ylikorostaa. Avainhetki tulee tietystä menneisyydestä ja vie mukanaan tietynlaiseen tulevaisuuteen.

Koska johtoryhmien keskeinen tehtävä on katsoa tulevaisuuteen ja olla proaktiivinen, erityinen kiinnostus kohdistettiin sellaisten dialogien syntymiseen, joiden tuloksena johtoryhmät onnistuvat luomaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa ei ollut kiinnostuksen kohteena johtoryhmän eri jäsenten roolit ja roolien kautta rakentuva toiminta. Aineistosta kuitenkin nousi voimakkaana puheenjohtajan merkitys. Sellaisista avainhetkistä, jotka käynnistyvät yhteiseen ymmärrykseen tai uuteen tietoon päättyvän dialogin, reilusti yli puolet oli puheenjohtajan aikaansaamia. Puheenjohtajien avainhetket suuntasivat valtaosin tulevaan ja johtoryhmän muiden jäsenten aikaansaamat avainhetket syntyivät monipuolisesti erilaisten asiakokonaisuuksien (strategia, oppiminen ja uudistuminen, asiakas, sisäiset prosessit, talous) ympärillä.

Yhtäältä tämä voidaan tulkita siten, että johtoryhmien puheenjohtajat ovat sisäistäneet roolinsa ja vastuunsa ryhmän vetämisestä ja he osaavat synnyttää ryhmässä

dialogia. Toisaalta taas on nähtävä niin, että aloitteet ovat liikaa yhden henkilön harteilla. Vaarana voi olla se, että jos muu johtoryhmä on liian passiivinen, puheenjohtajan ajattelu siirtyy johtoryhmän kollektiiviseksi ajatteluksi ja näin johtoryhmästä ei saada irti läheskään kaikkea sitä, mitä saatavissa olisi.

Tämän aineiston avainhetkien ja niiden johtoryhmässä aiheuttamien reaktioiden pohjalta näyttäisi siltä, että dialogin voi käynnistää 1) tavanomaisesta, totutusta poikkeaminen, 2) tunteiden herättäminen, 3) asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat, 4) asioiden pelkistäminen, 5) erilaisten näkökulmien ja konkretian esittäminen sekä 6) ehdotusten tekeminen väärällä hetkellä.

Tavanomaisesta poikkeamisessa on kyse siitä, että avainhetkessä on jokin elementti, joka poikkeaa johtoryhmän tavanomaisesta tavasta käsitellä asioita tai tarjoaa täysin poikkeuksellisen katsantokannan tai näkökulman käsiteltävään asiaan. Tavanomaisesta poikkeava teko yllättää ja hämmentää johtoryhmää.

Tunteisiin vetoava avainhetki herättää tai jopa kuumentaa tunteita. Avainhetki synnyttää myötätuntoa tai jos kuumentuneet tunteet uhkaavat johtoryhmän ilmapää, johtoryhmä reagoi pyrkien kollektiivisesti tilanteen laukaisemiseen.

Avainhetkelle on kriittistä, miten asian ilmaisee. Kyse on yhtäläillä siitä, miten sanotaan kuin yksittäisistä sanavalinnoista. Usein pelkällä oivaltavalla sanavalinnalla voi saada johtoryhmän innostumaan, vaikka itse asia ei olisikaan kovin innostava. Tämän asian voi kääntää myös toisinpäin: väärillä sanavalinnoilla ja muotoiluilla moni hyvä dialogi jää syntymättä.

Liiallinen pelkistäminen synnyttää dialogin, jota ei välttämättä tarkoitettu käynnistettäväksi. Yksinkertaiselta tuntuvaan kysymykseen tai konkreettiseen pyyntöön odotetaan vain vastausta, mutta johtoryhmässä nähdään asia paljon laajempaan, jolloin vapaasti etenevä dialogi mahdollistuu.

Avainhetkenä toimivat myös puheteot, jotka tarjoavat monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja jotka esitetään mahdollisimman konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Avainhetki antaa johtoryhmälle riittävästi tarttumapintaa ja informaatiota, josta dialogia on helppo lähteä juoksuttamaan.

Konkreettisen toimenpide-ehdotuksen tekeminen varhaisessa vaiheessa näyttäisi myös toimivan dialogin sytykkeenä. Tässä avainhetkessä on paljon samaa kuin liiallisessa pelkistämässä: tässäkin johtoryhmä osoittaa avainhetken käynnistäjälle, että asia ei ole niin yksinkertainen miltä näyttää.

Käytännön johtoryhmätyöskentelyssä avainhetkiä voi tietoisesti siis pyrkiä synnyttämään. Se millaista reaktiota johtoryhmältä toivoo, määrittää, minkä tyyppistä

avainhetkeä kannattaa lähteä synnyttämään. Avainhetket on nähtävä myös tietynlaisina tunnuspiirteinä dialogille ja tarjoavat siten kiinnekohtia johtoryhmille kehittämään vuorovaikutustaan dialogiseen suuntaan (vrt. Viitala 2004: 204). Jacobs & Heracleous (2005: 345) ovat korostaneet dialogin merkitystä organisaation strategisessa innovoinnissa ja tuoneet esiin, että ihmiset tulee kutsua dialogiin. Kuinka se käytännössä tapahtuu, jää konkretisoimatta. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille, että avainhetket ovat puhetekoja, joilla johtoryhmässä jäsenet kutsutaan dialogiin.

Vastauksena tutkimuskysymykseen 'Miten johtoryhmät saavat dialogin syntyään', tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että johtoryhmien dialogin käynnistäminen edellyttää avainhetkeä. Eryitysti silloin, kun johtoryhmät konstruoivat yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa, dialogit käynnistyvät avainhetkellä. Tällä tiedolla on merkitystä niin tieteelliseen keskusteluun kuin käytännön johtoryhmätyöskentelyyn. Avainhetket ovat aivan keskeisiä tutkimuskohteita, kun dialogin sisältöä tutkitaan. Avainhetket ovat keskeisiä myös käytännön vuorovaikutuksessa, kun dialogia halutaan tietoisesti synnyttää. Seuraavassa pohditaan tarkemmin tämän tutkimuksen tieteellisiä ja käytännön kontribuutioita.

## 6.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia dialogia ilmiönä johtoryhmän kokoustyöskentelyssä. Dialogissa kiinnosti se, miten johtoryhmät saavat dialogin syntyään. Koska tutkimusasetelma poikkesi monilta osin aiemmasta, ei ole löydettävissä suoria vertailumahdollisuuksia aiempiin tutkimustuloksiin. Jotain päätelmiä voidaan kuitenkin tehdä.

Ensinnäkin tämä tutkimus vahvistaa sen, että ei ole oikeaa tai väärää tapaa tutkia dialogia (ks. luku 4.3.3). Lopulta kuitenkin kysymys on siitä, mitä halutaan tutkia ja mitä aineistosta halutaan saada irti. Tutkimusmenetelmien moninaisuus sopii hyvin dialogin henkeen. Dialogissakaan ei nähdä olevan oikeita tai vääriä vastauksia, ajatuksia ja mielipiteitä; on vain erilaisia tapoja nähdä maailmaa.

Dialogin määrittely on aiemmassa tutkimuksessa ollut puutteellista. Tässä tutkimuksessa dialogin käsite pyrittiin määrittelemään huomioiden niin sen filosofinen historia kuin laaja tieteellinen keskustelu. Määritelmässä pyrittiin liittämään käsitteeseen keskeiset tieteessä kuvatut sisällöt. Dialogin käsite määriteltiin seuraavasti: *Dialogi on yhteys ihmisten välillä, jossa yhdessä jaetaan merkityksiä, muodostetaan ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa.*

Tutkimus poikkeaa keskeisesti aiemmasta dialogitutkimuksesta myös näkökulmaltaan: avainhetket ovat olleet dialogin tutkimisen reuna-alueella, jos sielläkään. Useat tutkijat (esim. Shotter 1994, Suoninen 1997, Fisher 1998, Isaacs 2001, Wright & Manning 2004, Rovio-Johansson 2007, Harisalo & Aarrevaara 2007b, Hujala 2008) ovat tunnistanee ne ja ehkä nimenneetkin ne jollain tavalla. Tämä tutkimus nostaa avainhetket dialogitutkimuksen keskiöön väittämällä, että ne ovat niin dialogin tutkimisessa kuin käytännössä dialogia synnyttävässä aivan keskeisessä roolissa.

Kun peilaan tämän tutkimuksen tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin, on löydettävissä aiempaa tutkimusta tukevia, mutta myös poikkeavia tuloksia. Kangasharju ym. (2003) tutkivat organisaatioiden sisäisiä kokouksia tiedon johtamisen näkökulmasta kahdessa monikansallisessa suuryrityksessä. Organisaatioiden yksiköiden, työryhmien ja projektien kokousten puhe-aineiston analyysissä keskityttiin erityisesti sellaisiin vaiheisiin kokouksissa, joissa tietämyksen yhteiseksi tekemiseen liittyi dialogia tai joissa tietämystä arvioitiin jollain tavalla (Kangasharju ym. 2003: 262). Tutkimus toi esiin, että kokousten puheenjohtajilla on suuri merkitys siihen millaista keskustelua kokouksessa käytiin, mutta samalla sen, että kokouksen onnistuminen ei ole yhden ihmisen vastuulla, vaan osallistujien tietämyksen esiin saaminen on jokaisen osallistujan vastuulla (Kangasharju ym. 2003: 264, 266). Myös Viitasen ym. (2011: 375) tutkimus nostaa myös johtoryhmätyöskentelyssä puheenjohtajan roolin tärkeäksi vuorovaikutuksen onnistumisessa; johtoryhmiä sanotaan puheenjohtajiensa näköisiksi.

Tämä tutkimus vahvistaa näitä aiempien tutkimusten tuloksia. Johtoryhmän puheenjohtaja on erittäin keskeisessä roolissa, kun yhteistä ymmärrystä ja uutta luovaa dialogia pyritään synnyttämään. Toisaalta puheenjohtajalla on tähän paremmat edellytykset niin puheenjohtajan roolinsa kuin toimitusjohtaja-asemansa ansiosta.

Vatanen & Åhman (2007: 99) toivat esiin omassa tutkimuksessaan, että johtoryhmät eivät nosta innovatiivisuutta omissa työskentelytavoitteissaan korkealle. Tämä näyttäytyy myös tässä tutkimuksessa siten, että johtoryhmien käsiteltävissä asioissa eivät nouse keskiöön strategiset ja tulevaan suuntaavat asiat.

Vatanen & Åhman (2007: 107) myös havaitsivat, että johtoryhmien puheenjohtajat eivät fasilitoi johtoryhmää ottamaan puheeksi vaikeita asioita. Tämä tutkimus ei anna vastauksia sille, mistä konfliktien puute johtuu: onko se seurausta puheenjohtajan valinnoista vai oliko tutkituissa johtoryhmissä sellainen ilmapiiri, joka sallii vaikeidenkin asioiden esiintuomisen ilman konfliktin pelkoa. Yksi mahdollinen selittävä tekijä konfliktin puutteelle on vaiteliaisuuden kulttuuri (engl. Mum effect), jossa hankalassa tilanteessa valitaan mieluummin vaiteliaisuus kuin kriit-

tinen tai negatiivinen kommentti, koska halutaan säilyttää toisen kasvot (Bisel ym. 2012). Myös Viitanen ym. (2011: 376) ovat havainneet, että avoimet erimielisyydet ovat harvinaisia johtoryhmässä.

Aivan päinvastaisiakin tutkimustuloksia asiasta löytyy: Bellin (1996: 20) mukaan kokouksissa on liian paljon joko sellaista debattia, jossa ei anneta arvoa toisten näkemyksille, tai sitten päinvastaisesti kohteliasta keskustelua. Epäonnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena on turhautumista ja huonolaatuisia päätöksiä. Bell peräänkuuluttaa dialogia organisaatioihin ja erityisesti kokouksiin.

Yhteisen työidentiteetin rakentamisessa on havaittu olevan tärkeää, että ilmapiiri pidetään epävirallisena ja rentona ja että johtajaa kohdellaan kollegana (Kärreman & Alvesson 2001). Kun tapoja, jolla ryhmät puhuvat itsestään on tutkittu, on havaittu, että ryhmän diskursiivisilla käytänteillä on tiimin jäsenille suuri merkitys: niillä vahvistetaan kuuluminen kyseiseen ryhmään ja samalla tehdään eroa ”muihin” (Kvarnström & Cedersund 2006). Diskursiivisia käytänteitä on tutkittu myös esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten ryhmän jäsenet käyttämällä persoonapronomineja minä, sinä ja me rakentavat omia positioitaan osana ryhmää sekä ryhmän kollektiivista identiteettiä (Samra-Fredericks 2000a: 252, 2000 b: 315–316). Erityisesti me-pronominin käytön on havaittu rakentavan institutionaalista identiteettiä ja korostavan ryhmän jaettua vastuuta (ks. Samra-Fredericks 2000 a: 252, Rovio-Johansson 2007:11). Tässäkin tutkimuksessa me-muodon käyttö oli johtoryhmän dialogissa usein läsnä. Sillä havaittiin olevan myös vaikutusta dialogin käynnistymiselle; se oli läsnä sellaisissa avainhetkissä, joissa puheen muotoilulla ja sanavalinnoilla oli keskeinen merkitys dialogin syttymiseen.

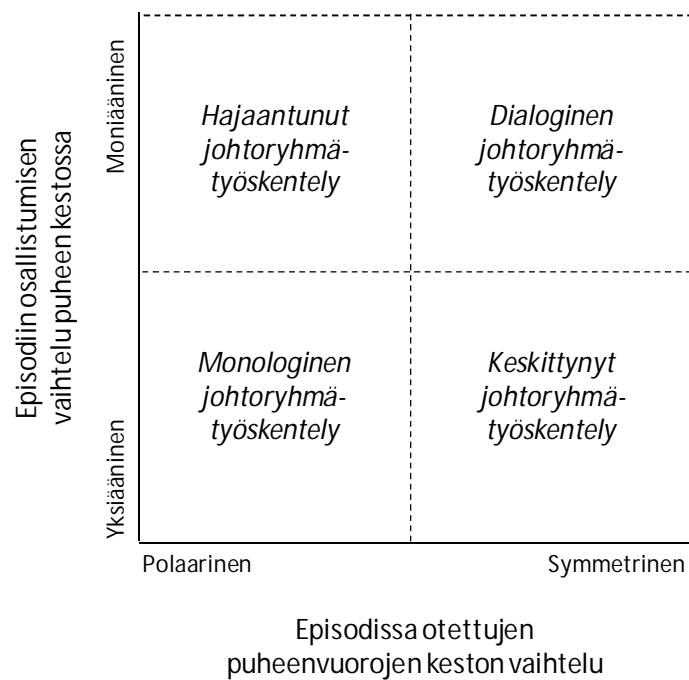
Koskinen (1999 ja 2001) tutki asiantuntijaorganisaation johtoryhmän kokouspuheen evaluointikäytäntöjä, sitä miten johtajat rakentavat arviointeja alaisten työssä suoriutumista puheessaan. Puhetta tuotettiin yhdessä organisaatioiden tekstien, kuten raporttien ja vuosisuunnitelmien kanssa. Puhe seuraili organisaation rakenteita ja näin teki organisaation eleyksi todellisuudeksi (Koskinen 2001: 116). Tämän tutkimusaineiston valossa dialogi jäi kuitenkin useimmiten syntyväksi, jos sitä ohjasivat organisaation tekstit tai muu johtoryhmän ulkopuolelta, kuten hallituksesta, tuleva pyyntö käsitellä tiettyjä asioita. Isaacs (2001: 313) on jopa havainnut, että dialogi kukoistaa helpommin silloin, jos kokoukselle ei ole laadittu selvää asialistaa.

Clifton (2012) on tutkinut, kuinka johtajuus rakentuu dialogisesti kokoustilanteen vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten puheen päätöksentekovaiheessa vähitellen kypsyyvä päätös on selitettävissä erilaisten arviointikehysten kautta. Tärkeää ei ole syntyvä päätös, vaan sen selittäminen ja muotoileminen moraalisesti hyväksyttävällä tavalla (Clifton 2012: 153). Johtajuus ilmenee

päätöksentekoprosessissa, kun osallistujat neuvottelevat tiedollisista oikeuksistaan arvioida ja pyrkivät saamaan etusijaa organisaation merkitysten johtamisessa (Clifton 2012: 154). Tutkimus osoittaa, että merkitysten johtaminen toteutuu siten, että toiset merkitykset nousevat toisten yli. Tässä tutkimuksessa ei havaittu tällaista merkitysten kamppailua. Sen sijaan tutkimus tukee päätöksen selittämisen ja muotoilemisen tärkeyttä. Tämä näyttäytyi myös kahden avainhetken muodossa siten, että niin asioiden liiallinen pelkistäminen kuin liian varhainen päätösehdotuksen teko synnyttävät johtoryhmässä reaktion, joka käynnistää dialogin. Vaikka ryhmän dialogin tuloksena syntyvä päätös olisikin täsmälleen sama kuin mitä oli esitetty, oli johtoryhmälle tärkeää saada prosessoida se yhdessä.

Tämän tutkimuksen nähdään tarjoavan kaksi keskeistä kontribuutiota aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Keskeisin kontribuutio liittyy avainhetken käsitteeseen ja siihen liittyvän ymmärryksen syventämiseen. Kun se aiemmin on ollut dialogitutkimuksen katvealueella, nyt se on nostettu keskeisenä tekijänä esiin niin tieteellisenä käsitteenä kuin käytännön toiminnassa. Dialogia ei synny ilman alkuun panevaa sysäystä ja avainhetki on juuri tällainen. Dialogin merkitystä organisaation strategisessa innovoinnissa on korostettu ja tuotu esiin, että ihmiset tulee kutsua dialogiin (Jacobs & Heracleous 2005: 345). Kuitenkaan käytännön vinkkejä sille, kuinka se tapahtuu, ei ole annettu. Tässä tutkimuksessa on onnistuttu osoittamaan tapoja, joilla dialogi on mahdollista käynnistää. Avainhetket ovat puhetehtäviä, joilla johtoryhmässä jäsenet kutsutaan dialogiin.

Toinen, enemmän metodologiaan liittyvä, kontribuutio on tutkimuksessa kehitetty vuorovaikutuksen mallinnus (kuvio 52). Mallinnuksen avulla ennestään jäsenytmätön kuva dialogista toimintana saa tutkimuksen tuloksena uuden esitystavan. Malli tuo selkeästi esiin ryhmän vuorovaikutuksen luonteen dialogisena, keskittyneenä, hajaantuneena tai monologisena. Mallin avulla on mahdollista osoittaa minkä tahansa ryhmän vuorovaikutuksen laatu dialogisilla indikaattoreilla mitattuna. Malli myös mahdollistaa eri ryhmien vertailun.



**Kuvio 53.** Mallinnus johtoryhmän vuorovaikutuksesta dialogisena toimintana.

### 6.3 Tutkimuksen käytännön implikaatiot

Johtoryhmien tärkein tehtävä on ohjata organisaation toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tapahtuu pääasiassa päätöksiä tehden. On kuitenkin tutkittu, että yli 65 % johtoryhmien kokouksista ei kutsuta kokoon päätöksentekoa varten, vaan informaation jakamista varten. Tämän vuoksi vain 12 % johtajista uskoi, että heidän johtoryhmänsä kokoukset tuottavat tärkeitä strategisia tai organisaatiota koskevia päätöksiä. (Mankins 2004: 4.)

Päätöksenteko on enemmän puhetta kuin kokoustekniikkaa (Harisalo & Aarrevaara 2006: 261). Päätöksenteko voi epäonnistua monista eri syistä, joista keskeisimpinä ovat ongelman puutteellinen ymmärtäminen ja määrittäminen sekä vaihtoehtojen rajattu etsintä ja harkinta (Harisalo & Aarrevaara 2007a: 72). Tutkimuksissa onkin osoitettu, että mitä enemmän vuorovaikutukseen saadaan tuotua informaatiota, sitä paremmin ongelmat saadaan ratkaistua (Turner & Makhija 2012: 674).

Tehdäkseen oikeita päätöksiä johtoryhmät tarvitsevat dialogia. On kuitenkin havaittu, että uutta luova dialogi ei ole organisaatioissa ollenkaan tavallista, vaan keskusteluissa korostuu erilaisten käsitysten kamppailu (Bohm & Peat 1992: 247). Isaacsin (1996) mukaan useimmat keskustelut ovat defensiivisiä, koska ihmiset pelkäävät, etteivät tule hyväksytyksi tai että menettävät kasvonsa. Dialogin

puute leimaa myös suomalaista organisaatiokulttuuria. Aarnio (1999: 42) on kuvannut tyypillistä suomalaista kommunikointia sarjana monologeja, jossa puhujat ilmaisevat vuorotellen ajattelunsa lopputuloksen. Monologi estää toisten osallistumisen vuorovaikutukseen, niin silti sitä arvostetaan johtamisessa, koska sitä pidetään tiedon mittana: mitä enemmän puhetta, sitä enemmän tietoa (Hujala 2008: 97). Avoin kyseleminen on melko tuntematonta ja kyselemisen ja kysymyksiin vastaamisen sijaan toimintamalliksi valitaan helposti hiljaisuus (Aarnio 1999: 42).

Johtaminen on kielipeliä, jota moni johtaja ei ymmärrä pelaavansa. Vaikka valtaosa johtajista käyttää ajastaan lähes 70 % kommunikointiin, he kiinnittävät vähän huomiota siihen, kuinka he käyttävät kieltä vaikuttamisen keinona (Fairhurst & Sarr 1996: xi). Johtajat päättävät itse omasta puhekulttuuristaan ja käytännössä on mahdollista, että vain ajaututaan tietynlaiseen tapaan toimia sen kummemmin sitä miettimättä (Harisalo & Aarrevaara 2006: 271). Johtajat voivat kuitenkin halutesaan kehittää ja muuttaa puhekulttuuriaan haluamaansa suuntaan.

Dialogia lähestyvässä puhekulttuurissa halutaan ylittää tavanomaiset totuudet, etsiä uusia ideoita erilaisista toisiinsa liittymättömistä lähteistä ja luoda niistä uusia mahdollisuuksia. Tällaisessa toiminnassa päätöksenteon tehokkuutta ei voida enää arvioida valmistelun tehokkuudella tai kokouksiin menevällä ajalla (Harisalo & Aarrevaara 2006: 270).

Johtoryhmän kokousta suunniteltaessa kannattaa huomio kiinnittää siihen, minkä tyyppisiä asioita kokoukseen valikoidaan ja miten kokouksen vuorovaikutus. Viitanen ym. (2011: 375) tutkimuksen mukaan käsiteltävien asioiden enemmistö on informatiivisia, rutiiniluontoisia ja toistuvia ja varsinkin talousasioiden seuranta vie kokousajasta suuren osan. On myös tutkittu, että yritysten johtoryhmillä ei ole riittävästi aikaa strategiaan päätöksiin ja kokousten aikataulua ei ole rakennettu palvelemaan todellista päätöksentekoa ja tämän vuoksi niissä keskitytään tiedottamiseen (Mankins 2004). Käsillä olevan tutkimuksen tulokset tukevat näitä löydöksiä. Johtoryhmät käyttävät paljon aikaa menneeseen suuntaavien asioiden käsitteilyyn, mikä yhtäältä ei edellytäkään dialogia, mutta toisaalta suuntaa johtoryhmän tehtävän väärään suuntaan. Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että siellä missä dialogia tarvittaisiin eniten, kuten strategiaan ja asiakkaisiin liittyvissä asioissa, siihen ei läheskään aina päästä. Lisäksi jos kokous on vuorovaikutuksellisesti rakennettu sarjaksi johtoryhmän jäsenten valmistelemissä esityksinä, ei dialogia saavuteta juuri lainkaan, vaan interventiot esityksiin näyttävät tulevat kokouksen puheenjohtajalta.

Viitanen ym. (2011: 376) ovat myös havainneet, että monet merkittävät johtamisen alueet, kuten henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen ja ylipäättään tule-



vaisuusorientaatio jäävät vähälle huomiolle johtoryhmätyöskentelyssä. Johtoryhmissä ei ideoida tai innovoida ja syynä tähän voivat olla johtoryhmän liian suuri koko ja kaavamainen työskentelytapa (Viitanen ym. 2011: 376). Viitanen ym. (2011: 377) huomauttavatkin, että rutiininomaisesta toistuvien asioiden käsittelystä on pyrittävä strategiseen ajatteluun ja tulevaisuuden haasteiden ennakkointiin.

Nyt tutkituissa tapauksissa havaittiin myös, että johtoryhmät pääsevät dialogiin sellaisissa asioissa, joissa siitä ei ole hyötyä, kuten talouden raportoinnissa. Tämä tutkimus on jyrkästi eri kannalla kuitenkin niiden tutkimusten kanssa, joissa on kyseenalaistettu kokonaan se, että ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus olisi edes välttämätöntä ongelmanratkaisussa. Ryhmä voi päätyä laadukkaaseen tulokseen keskustelematta, jos esimerkiksi vain yhdellä jäsenellä on riittävästi sellaista tietoa tai asiantuntemusta, jonka perusteella ongelma pystytään ratkaisemaan (ks. Pavitt 1993: 217–219). Tässä tutkimuksessa nähdään, että johtoryhmällä on organisaation menestyksestä niin suuri vastuu, että se ei voi ottaa tällaista riskiä päätöksiä tehdessään.

Tässä tutkimuksessa korostuu voimakkaasti johtoryhmän puheenjohtajan rooli. Tulosten perusteella voidaan yhtyä siihen väitteeseen, että johtoryhmät ovat puheenjohtajansa näköisiä (vrt. Viitanen ym. 2011: 375). Tämän vuoksi puheenjohtajan tulee tiedostaa erityisroolinsa. Harisalo & Aarrevaara (2007b: 183) havaitsivat, että kunnallisissa lautakunnissa puhetta eivät hallitse kokeneet jäsenet, vaan kaikilla on mahdollisuus tuoda esille omat näkemyksensä ja mielipiteensä. He havaitsivat myös, että on tärkeää antaa kaikille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua. Jos jäsen ei saanut mahdollisuutta, hän koki tulleen vähätellyksi ja syrjäytyneeksi ja harkitsi joko vetäytymistä päätöksenteosta tai esitettyjen näkemysten vastustamista (Harisalo & Aarrevaara 2007b: 186). Tässä tutkimuksessa ei havaittu tällaista – toisaalta sitä ei tutkittukaan. Sen sijaan puheenjohtajan aktiivinen aloitteentekijän rooli erityisesti dialogien käynnistäjänä nousee esiin. Johtoryhmissä myös muiden jäsenten tulisi kyetä luomaan avainhetkiä ja puheenjohtajan tulee pitää huoli omalla toiminnallaan siitä, että antaa tilaa silloin, kun näitä aloitteita ilmaantuu.

Bohm (Senge 1994: 245 mukaan) on ilmaissut epäilynsä dialogin mahdollisuuden organisaatioissa kollegiaalisuuden vuoksi. Hierarkia on vastakohta dialogille ja organisaatioissa on vaikea paeta sitä. Hän miettiikin, että voisivatko auktoriteettiasemassa olevat henkilöt todella asettautua alaistensa kanssa samalle tasolle. Johtoryhmässä tämä tarkoittaa lähinnä puheenjohtajaa ja muita johtajia. Tässä tutkimuksessa oli muutamia viitteitä siitä, että puheenjohtaja osoitti muille johtoryhmän jäsenille auktoriteettiasemaansa kielteisessä mielessä. Tämä tapahtui si-

vuuttamalla jäsenen yritys syventää dialogia tai keskeyttämällä ja kiirehtimällä jäsenen puhetta.

Tämä tutkimus osoittaa sen, että myös monologiseen vuorovaikutukseen on mahdollista tietoisesti luoda dialogin mahdollistavia hetkiä. Yksittäinen johtoryhmän jäsen voi rakentaa omaan esitykseensä tietoisia avainhetkiä, joihin muiden jäsenten on helppo tarttua. Avainhetket ovat merkittäviä paikkoja, koska niillä saadaan dialogi käynnistettyä. Tämän vuoksi onkin tärkeää tunnistaa se, millaisia erilaisia avainhetkiä on olemassa ja kuinka ne vaikuttavat johtoryhmään. Johtoryhmien jäsenet voivat tietoisesti sijoittaa tietynlaisia puhetekeja puheenvuoroihinsa ja tällä tavoin antaa mahdollisuuksia dialogin syntymiselle. Näin on mahdollista vähitellen ja huomaamatta muuttaa koko johtoryhmän kokoustyöskentelyä dialogisempaan suuntaan. Vähämäki (2008: 202) kuitenkin korostaa sitä, että vaikka muutos on käytännössä mahdollista, niin dialogisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii määrätietoista pyrkimystä siihen tai se hiipuu.

## 6.4 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa nousee esiin kysymys totuudesta ja objektiivisesta tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 131). Luotettavuutta lähestytään metodikirjallisuudessa tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsittein, mutta laadullisessa tutkimuksessa näiden käyttöä on kritisoitu siksi, että ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat hyvin pitkälle sen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002: 133). Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185). Tämän tutkimuksen epistemologiset valinnat ja tieteenfilosofinen asemoituminen myös lähtevät siitä oletuksesta, että todellisuudesta ei ole olemassa yhtä konstruktiota. Tämän vuoksi reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet istuvat vain osin tähän tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta tärkeää olisi arvioida tutkimusta kokonaisuudessaan. Tuomi & Sarajärvi (2002: 135–138) ovat jäsentäneet yhden mahdollisen tavan arvioida luotettavuutta:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
2. Omat sitoumukset tukijana tässä tutkimuksessa
3. Aineistonkeruu
4. Tutkimuksen tiedonantajat

5. Tutkija-tiedonantaja-suhde
6. Tutkimuksen kesto
7. Aineiston analyysi
8. Tutkimuksen luotettavuus
9. Tutkimuksen raportointi

Tässä tutkimuksessa annetaan vastauksia edellä esitettyihin seikkoihin seuraavissa luvuissa. Tutkimusta arvioidaan käytettyjen menetelmien ja saadun tiedon luotettavuuden, tutkijan roolin sekä eettisyyden näkökulmista.

#### 6.4.1 *Tutkimusmenetelmät ja tiedon luotettavuus*

Tässä tutkimuksessa on tutkittu dialogia johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Pyrkimyksenä on ollut tuottaa uutta ymmärrystä siitä millä tavoin johtoryhmät synnyttävät dialogia, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.

Tutkimuksen teko käynnistyi vuonna 2007, mutta tutkimusraportti on kirjoitettu vuosien 2011–2012 aikana. Tutkimuksen teko oli kokopäiväistä työtä 1.6.2011–30.6.2012 välisenä aikana. Tutkimusraporttia ei olisi ollut mahdollista saada valmiiksi tällaisella aikataululla kuitenkaan ilman esiyymmärrystä, joka oli peräisin vuosina 2006–2007 suoritetuista MBA-opinnoista ja eritoten pilottitutkimuksesta (ks. Salonen 2007).

Tämä tutkimus on luonteeltaan empiirinen tapaustutkimus. Empiirinen aineisto on kerätty vuonna 2012 tammi-huhtikuun välisenä aikana. Tutkimusaineistona on ollut kolme johtoryhmää, joiden kokoustyöskentelyä on seurattu osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkija osallistui kunkin johtoryhmän kokoukseen kaksi kertaa ja kokoukset äänitettiin. Johtoryhmiä ei haastateltu eikä kokousten esityslistat tai muu kirjallinen materiaali ollut tutkimuksen aineistona. Aineiston otantamenetelmät on tutkimuksessa perusteltu ja aineiston hankinnan prosessi kuvattu seikkaperäisesti.

Kokouksista kertyi yhteensä 16 tuntia 33 minuuttia äänitallennetta ja kaikki ääninauhat litteroitiin. Transkriptiota kertyi yhteensä 228 sivua. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että tutkija itse litteroi ääninauhat. Hirsjärvi & Hurme (2000: 140) ovatkin todenneet, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta paras tilanne on silloin, jos tutkija voi itse tehdä litteroinnin. Käytännössä aineiston arkaluontoisuudesta johtuen edes muuta vaihtoehtoa ei tässä tutkimuksessa ollut. Kukin aineisto on kuunneltu alusta loppuun kolme kertaa: ensin autenttisesti kokoustilanteessa, toisen kerran äänitallenteesta, kun puhetta litteroitiin ja

kolmannen kerran, kun puheenvuorojen kestoja mitattiin. Tämän lisäksi muutama puhetilanteisiin palattiin tutkimuksen edetessä vielä uudestaan.

Äänitallenteiden kuuntelu litteroinnin yhteydessä osoittautui tärkeäksi, sillä toisella kuuntelukerralla havaittiin, että joitakin puheenvuoroja oli merkitty väärille henkilöille ja muutamat ensimmäisellä kuuntelukerralla epäselviksi jääneet puheenvuorojen sisällöt kuultiin toisella kerralla selvästi. Puheenvuorojen merkitseminen väärille henkilöille näyttäytyi etenkin kunkin johtoryhmän ensimmäisen kokouksen alkupuolella, jolloin tutkijan kuulo ei vielä ollut harjaantunut riittävän tarkasti erottamaan eri henkilöiden ääniä toisistaan. Epäselviä kohtia sen sijaan saattoi olla pitkin kokousta ja yleensä ne liittyivät sellaisiin tilanteisiin, että henkilön puhuessa toinen henkilö esimerkiksi yskähti samanaikaisesti tai henkilö puhui hiljaisella äänellä tai artikuloi epäselvästi. Useasta kuuntelukerrasta huolimatta aivan kaikkia epäselviksi jääneitä puheen kohtia ei ollut mahdollista kuulla oikein. Samassa yhteydessä, kun tutkija mittasi puheenvuorojen kestoja, käytiin läpi litteraattien sisältöä, ja siinä olevia puutteita ja virheitä täydennettiin ja korjattiin. Hirsjärvi ym. (2008: 216–217) ovatkin huomauttaneet, että aineiston tietojen tarkistus ja täydentäminen on keskeinen työvaihe ennen kuin aineistoa voi alkaa analysoida.

Aineisto ja kokoustilanteiden asetelmat henkilöineen, tapahtumapaikkoineen ja tapahtumineen on pyritty kuvaamaan raportissa tarkasti. Tapahtumapaikat henkilöineen on kuvattu liitteissä 5–7. Hirsjärvi ym. 2008: 227 ovat painottaneet, että validiteetin näkökulmasta on tärkeää, että tehty kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulokset sopivat yhteen.

Tutkimusaineistoa on analysoitu kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimuskysymyksestä, -aineistosta ja -menetelmistä muodostettiin analyysikehikko, jonka mukaisesti analyysissä edettiin. Tutkimuksen tekoa ohjasi kuitenkin hermeneuttinen ote, joten tutkimuksen edetessä analyysikehikko täydentyi ja täsmentyi vielä siinä vaiheessa, kun analysointia tehtiin. Koko analyysiprosessin ajan pyrittiin siihen, että ei lukkiuduta etukäteen tehtyihin valintoihin, vaan jos jokin toinen vaihtoehto osoittautuu paremmaksi, niin valitaan se. Nämä ”polut” on pyritty kuvaamaan raportissa mahdollisimman avoimesti. Koskinen (2001) on huomauttanut, että kokousvuorovaikutusta ei ole mielekäästä tutkia ilman, että analyysi sidotaan kokouksessa käytettäviin asiakirjoihin. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin toisenlaiseen ratkaisuun. Kiinnostus oli siinä, kuinka vuorovaikutus todellisuudessa rakentuu, ei sitä miten sen ”pitäisi” rakentua. Lähestymistapa aineistoon oli siten puhtaasti aineistolähtöinen.

Tapaustutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, miten tarkasti käsitellyt indikaattorit mittaavat sitä mitä niiden on tarkoitus mitata (Kohtamäki 2005:129). Tässä

tutkimuksessa validiteetti pyrittiin varmistamaan perehtymällä eri tieteenaloilla, eri aineistoilla ja menetelmillä tehtyihin dialogia, johtoryhmiä ja kokoustyöskentelyä käsitteleviin tutkimuksiin. Validiutta pyrittiin lisäämään myös käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä; tietyllä tapaa tässä tutkimuksessa voidaan puhua menetelmätriangulaatiosta (ks. esim. Collis & Hussey 2009: 85, Myers 2009: 10–12, Tuomi & Sarajärvi 2002: 140–146, Patton 2002: 555–564), vaikkakaan tässä samaa näkökulmaa ei tarkastella eri menetelmin. Tutkittavaa ilmiötä kokonaisuudessaan on pyritty kuvaamaan monin menetelmin. Tämän tutkimuksen triangulaatio on luonteeltaan monimetodi-menetelmällinen, jolla tarkoitetaan sitä, että käytetään monia tiedonhankinnan tekniikoita (Metsämuuronen 2000: 65). Triangulaatio voidaan nähdä tässä tutkimuksessa pikemminkin keinona tuoda tutkittavaan ilmiöön täydentävää tietoa (Hammersley 2008: 32).

Menetelmälliset erot näkyvät, kun tarkastellaan dialogia toimintana ja dialogia sisältönä ja niiden analyysia aineistosta. Tässä tutkimuksessa dialogissa toimintana nähdään keskeisimpänä dialogiin osallistujien moniäänisyys ja puheen symmetrisyys. Tutkimuksessa on päädytty valitsemaan kvantitatiiviset indikaattorit, jotka pystyvät osoittamaan nämä asiat. Tutkimuksessa on lisäksi avoimesti kuvattu prosessi, jolla indikaattoreihin päädyttiin.

Tutkimuksessa on myös kuvattu haasteet dialogin sisällön analyysimenetelmien etsimisessä. Vaikka erilaisiin dialogin analysointimenetelmiin perehdyttiin laajasti, niin lopulta tutkimuksen tarpeisiin ei löytynyt mitään olemassa olevaa menetelmää. Tämäkin prosessi ja lopulliset valinnat on esitetty ja kuvattu raportissa, jotta lukijalle tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää tutkijan tekemät valinnat ja arvioida niitä.

Aineistosta löytyneet poikkeavat tapaukset tutkittiin myös tarkasti. Näitä olivat episodit, jotka dialogin pinnan indikaattoreilla mitattuna näyttivät dialogiselta vuorovaikutukselta, mutta joista ei kuitenkaan löytynyt avainhetkiä sekä episodit, joista löytyi avainhetkiä, mutta jotka olivat asemoituneet dialogin pinnalla jonnekin muulle kuin dialogisen vuorovaikutuksen kategoriaan. Tapausten tutkiminen samalla testasi tutkimuksessa kehitettyä menetelmää jäsentää dialogin pinta eri vuorovaikutustyyliin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan Mäkelän (1990: 53–55) mukaan tarkastella arvioitavuuden, toistettavuuden ja reversiibeliyden näkökulmasta. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. Hyvän arvioitavuuden kautta lukijalla on mahdollisuus joko hyväksyä tai hylätä tutkijan tekemät tulkinnat (Kohtamäki 2005: 129). Toistettavuus eli reliabiliteetti mittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja käsittää sen, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija voi niitä sovel-

tamalla päätyä samoihin tuloksiin (Hirsjärvi ym. 2008: 226). Reversiibeliys tarkoittaa aineiston tunnistettavuutta analyysistä (Kohtamäki 2005: 129).

Tässä tutkimuksessa arvioitavuutta on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksen pääkäsite, dialogi, on määritelty kattavasti. Käsitettä on lisäksi jalostettu edelleen ja tutkimuksessa puhutaan dialogista toimintana ja sisältönä. Nämä luodut käsitteet on luonnollisesti myös kuvattu mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty esittämään yksityiskohtaisesti tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja tekemään metodologiset valinnat kytkeytyneenä niin tutkimuskysymykseen kuin tieteenfilosofiaan. Tulkinnat johtoryhmien vuorovaikutuksesta on tehty käsitteisiin ja olemassa olevaan teoria- ja tutkimustietoon peilaten.

Toistettavuus on tässä tutkimuksessa mahdotonta, koska jokainen vuorovaikutustilanne on ainutlaatuinen ja sitä ei voi toistaa. Osallistuvalla havainnoinnilla kerättyä aineistoa ei voi toistaa täysin samanlaisena, vaikka käsillä olevat tilanteet äänitettäisiin tai jopa videoitaisiin. Jokainen havainnointitilanne on ainutlaatuinen tutkijan ja havainnoinnin kohteen välillä. Siten toistettavuus koskee vain jo kerätyn aineiston analysointia ja tulkintaa. Tässä tutkimuksessa toistettavuus on mahdollista dialogin toiminnan analyysissä, koska keskeiset muuttujat ovat yksiselitteisesti mitattavissa olevia. Sen sijaan dialogin sisällön toistettavuus ei istu hyvin, koska tehtyihin tulkintoihin vaikuttavat hyvin paljon tutkijan perehtyneisyys ilmiöön, luettu kirjallisuus ja ylipäätään kognitiot. Tutkimuksen raportoinnissa on kuitenkin pyritty esittämään riittävästi aiempien tutkimusten tuloksia, jotta tutkijan ratkaisut ja tulkinnat ovat lukijalle ymmärrettäviä. Aineiston reversiibeliyteen on pyritty esittämällä suoria lainauksia johtoryhmien puheaineistosta analyysin yhteydessä.

Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti ja kaikki tehdyt rajaukset ja valinnat on pyritty perustelemaan. Tutkimustulosten tulkinta on peilattu olemassa olevaan teorian tietoon ja aiempien tutkimusten tuloksiin (ks. Hirsjärvi ym. 2008: 228). Tehtyjen tulkintojen luotettavuutta on pyritty lisäksi vahvistamaan tekstiotteilla alkuperäisistä puheaineistoista. Tätä kuitenkin hankaloitti aineiston sisältämät yksilöivät tiedot. Kaikissa tekstinäytteissä muutettiin nimiä ja muita tunnistetietoja sisältävät kohdat. Paikoin puheaineisto sisälsi kuitenkin niin paljon sellaista tietoa, jonka pohjalta kyseinen yritys olisi ollut helppo päätellä, eikä sitä voinut käyttää. Tätä ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan sillä, että tutkija toimi kertojana selostaen mitä vuorovaikutustilanteessa tapahtui. Luonnollisestikaan tämä ei tee oikeutusta autenttiselle puheaineistolle, eikä lukijalle tarjoutu mahdollisuutta päätellä, onko tutkija päätenyt mielekkäisiin johtopäätöksiin.

Tapaustutkimuksia on kritisoitu usein juuri siksi, että niiden tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä (Gomm ym. 2002: 98). Kritiikkiä on esitetty tilastollisen validiteetin puutteesta, yleistettävyyden puutteesta sekä siitä että niitä voidaan hyödyntää hypoteesien kehittämisessä, mutta ei hypoteesien testaamisessa (Gummesson 1991: 77). Myöskään tässä tutkimuksessa tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan johtoryhmätyöskentelyä yleensä johtuen aineiston koosta ja valituista menetelmistä. Tulokset ovat kuitenkin siirrettävissä muihin samankaltaisiin konteksteihin ja eritoten tutkimuksessa esiintuodut käytännön implikaatiot soveltuvat niin johtoryhmiin kuin muihinkin ryhmiin, joiden pyrkimyksenä on yhteisen ymmärryksen ja uuden tiedon luominen dialogisesti. Tuloksena syntyneitä dialogin ulottuvuuksia on mahdollista testata ja syventää jatkotutkimuksissa. Tutkija on omasta mielestään onnistunut mittaamaan tässä tutkimuksessa sitä mitä sen oli tarkoitus mitata – lukija voi yhtäläillä päätyä toisenlaiseen arvioon.

#### 6.4.2 Tutkijan rooli

Tutkimus ei ole irrallinen tutkijan henkilökohtaisista kokemuksista ja persoonallisuudesta (ks. Marshall & Rossman 2006: 205–206). Tutkijan ennakkoluulot, ennakkokäsitykset ja arvostelmat ovat osa ymmärtämisen välttämättömiä ehtoja (Hankamäki 2003: 174). Kuten jo edellisessä luvussa tuotiin esiin, toinen tutkija olisi voinut koota toisenlaisen kirjallisuuskatsauksen, painottaa toisenlaisia asioita ja toteuttaa aineiston hankinnan toisella tavalla ja tulkita aineistoa toisella tavalla. Tietyllä tapaa asetelmaa voidaan verrata siihen, että kaksi ihmistä katsoo samaa taideteosta; kumpikin havainnoi saman kuvan, mutta näkee sen eri tavalla. Tutkijan henkilökohtaiset valinnat ovat siis vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty kertomaan avoimesti ja perustelevaan huolellisesti tehdyt valinnat ja toteuttamaan ne parhaan ymmärryksen ja osaamisen mukaan.

Tutkimuksen tekoa on ohjannut hermeneuttinen ote, jossa tutkija on suhtautunut tulkittavaan kriittisesti ja myös mahdollisia vastatulkintoja esittäen. Tutkija lisää vääjäämättä aina jotakin kohteeseensa – tulkitseehan hän kohdettaan aina omasta maailmankuvastaan käsin (Hankamäki 2003: 163). Ennako-oletukset antavat suunnan tutkimukselle ja tulkitsemisen tehtävä on kyseenalaistaa nämä ja ylittää alkuperäinen esiymmärrys (Hankamäki 2003: 174). Tässä tutkimuksessa tutkijalla on ollut tutkittavasta ilmiöstä ja kontekstista muodostunut esiymmärrys. Esiymmärryksestä oli apua tutkimusprosessin monessa vaiheessa. Esiymmärrys auttoi rajaamaan tutkimusaihetta ja hankkimaan laadukasta lähdekirjallisuutta. Esiymmärrys myös auttoi validien tutkimusmenetelmien valinnassa sekä osallistuvan

havainnoinnin konkreettisessa toteuttamisessa. Ilman esiyymmärrystä tämä tutkimusprosessi olisi ollut kestoaltaan huomattavasti pidempi matka.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on siis aina subjekti ja osa tutkimusta. Tästä huolimatta tutkijan on pyrittävä irrottamaan omat ennakoajatuksensa ja arvostuksensa siten, että tutkimuksessa kyetään tutkimustulosten tieteelliseen analyysiin ja tulkintaan. Tässä tutkimuksessa tutkitut kohdeorganisaatiot ja henkilöt ovat olleet tutkijalle entuudestaan lähestulkoon tuntemattomia. Tutkija oli tietoinen siitä, että kyseiset yritykset ovat olemassa ja tiesi jollakin tasolla sen, mitä yritysten toimialueeseen kuuluu. Tutkijalla ei ollut henkilökohtaisia suhteita minkään tutkitun johtoryhmän jäseniin. Johtoryhmästä A tutkija tiesi toimitusjohtajan nimestä. Johtoryhmän B toimitusjohtajan kanssa tutkija oli muutaman kerran ollut muutamissa samoissa tilaisuuksissa ja tunnisti hänet ulkonäöltä. Muuten muut jäsenet olivat entuudestaan tuntemattomia. Johtoryhmästä C tutkija ei tiennyt nimestä eikä ulkonäöltä ketään.

Johtoryhmistä ei ollut etukäteen aiemmista kohtaamisista muodostunutta mielikuvaa. Tämä mahdollisti vuorovaikutustilanteiden tulkintaa ”sellaisena kuin ne näyttäytyivät”. Tämä koettiin hyvänä asiana peilaten vuonna 2007 tehtyyn pilottitutkimukseen, jossa tutkittava ryhmä ja sen kaikki henkilöt olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja ja tutkijalla oli heistä henkilöinä ja viestijöinä tietty mielikuva. Tutkija oli laittanut henkilöt siten jo ennakkoon tiettyyn – tosin tiedostamattomaan – muottiin ja huomasi tutkimusprosessin kuluessa vahvistavansa tätä jo etukäteen muodostamaansa käsitystä. Etukäteiskäsityksestä oli yllättävän vaikea päästä eroon.

Osallistuvaan havainnointiin liittyy reaktiivisuuden käsite. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija vaikuttaa tutkittuihin ihmisiin niin, että nämä muuttavat käyttäytymistään (Koskinen ym. 2005: 52). Muutos johtuu siitä, että tutkittavat tietävät olevansa tutkittavina. Kyseessä voi olla vakava metodinen ongelma, sillä jos tällaisesta reaktiivisuuden värittävästä aineistosta tekee johtopäätöksiä, voivat ne olla värittyneitä ja virheellisiä. (Koskinen ym. 2005: 52.)

Tutkija oli kokenut myös reaktiivisuuden ongelman pilottitutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksessa havainnoitiin erästä johtoryhmää useita kertoja kokoustilanteessa, jonka jälkeen tutkija haastatteli jokaisen ryhmän jäsenen henkilökohtaisesti. Haastatteluissa kysyttiin johtoryhmän jäseniltä kuinka he olivat kokeneet tutkijan läsnäolon kokoustilanteessa. Mielenkiintoista oli, että valtaosa kertoi, ettei tutkijan läsnäololla ollut minkäänlaista vaikutusta haastateltavaan itseensä, mutta kaikki sanoivat, että olivat havainneet muutoksen muissa jäsenissä. Muutos oli tavallisesti aktiivisuuden ja positiivisten puheenvuorojen lisääntymistä. Johto-



ryhmän jäsenet kuitenkin kertoivat, että tutkijan vaikutus oli vähentynyt osallistuvan havainnoinnin jatkuessa.

Tämän esiyymmärryksen valossa tässä tutkimuksessa reaktiivisuutta pyrittiin tietoisesti vähentämään monella tavalla. Ensinnäkin tutkija kertoi jokaisen johtoryhmän ensimmäisen havainnoidun kokouksen aluksi yleisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja johtoryhmän puheaineiston merkityksestä tutkimuksen teolle. Tutkija korosti, että johtoryhmän jäseniä ei tulla arvioimaan tutkimuksessa ja että kiinnostus ei ole puheen sisällössä vaan enemmänkin rakenteessa. Lisäksi tutkija kertoi johtoryhmille, että hänen läsnäolonsa saattaa vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä varsinkin kokouksen alussa, mutta kannusti jäseniä toimimaan niin kuin tutkijaa ei olisikaan. Lisäksi tutkija kertoi, että mikäli kokouksessa käsitellään luottamuksellisia asioita, tutkijan voi poistaa siksi aikaa kokouksesta.

Toinen toimenpide, jolla reaktiivisuutta pyrittiin vähentämään, oli tutkijan sijoittuminen kokoustilaan. Tutkija asettautui kokoustilaan mahdollisimman syrjään siten, että hän näki johtoryhmän, mutta kaikki johtoryhmän jäsenet eivät nähneet häntä. Kolmanneksi, nauhuri, joka sijoitettiin neuvottelupöydän keskelle, oli kooltaan hyvin pieni ja huomaamaton.

Tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäseniä ei systemaattisesti haastateltu havainnoinnin jälkeen, mutta heidän kanssaan keskusteltiin kokousten päätyttyä. Johtoryhmät sanoivat poikkeuksetta, että tutkijan läsnäolo ei ollut vaikuttanut heihin itseensä eikä ryhmään. Eräs jäsen sanoi huomanneensa nauhurin aina välillä, mutta ei koskaan silloin, kun oli itse äänessä. Toinen jäsen sanoi, että hänen mielestään tutkijan läsnäolo ei ollut vaikuttanut johtoryhmään ja hänen mukaansa kokouksen kulku ja jäsenten käyttäytyminen oli ollut niin kuin ennenkin. Kolmas taas kertoi, että oli yllättynyt siitä, että ihmiset eivät olleet häiriintyneet, koska hän oli odottanut sellaista reaktiota. Siitä huolimatta, että johtoryhmät luonnehtivat tutkijan vaikutusta vähäiseksi, niin luultavaan kuitenkin on, että tilanteet eivät olleet täysin vailla reaktiivisuutta.

Edellä mainitut epämuodolliset keskustelut rajattiin vain siihen, miltä jäsenistä oli tuntunut olla tutkittavina ja miten he kokivat, että tutkijan läsnäolo oli vaikuttanut toisaalta heihin itseensä ja toisaalta muihin ryhmäläisiin. Tutkimuksessa pyrittiin tarkoituksella lisäämään luotettavuutta tutkittavaa ilmiötä kohtaan sillä, että tutkija ei halunnut etu- tai jälkikäteen tietää johtoryhmien jäsenten omia näkemyksiä ja kokemuksia vuorovaikutuksesta johtoryhmän kokouksessa. Tämä oli tietoinen valinta, sillä tutkija ei halunnut ottaa sitä riskiä, että subjektiiviset luonnehdinnat alkaisivat ohjata havainnointia ja tulkintaa tilanteiden kulusta.

Siinä vaiheessa, kun aineisto oli käsitelty ja analyysit sekä suurin osa tulkinnoistakin oli tehty, johtoryhmä B järjesti kehittämispäivän, jossa tutkija esitteli tutkimuksen alustavia tuloksia ja myös johtoryhmä itse sai kertoa omia näkemyksiään. Tässä vaiheessa johtoryhmältä saadut arviot eivät enää vaikuttaneet tutkimuksen lopputulokseen, korkeintaan vahvistivat tutkijan löydöksiä. Myös muille johtoryhmille tarjottiin vastaavaa tutkimustulosten esittelyä, mutta tätä kirjoittaessa tilaisuudet eivät ole vielä toteutuneet. Myers (2009: 143) onkin nostanut tutkimuksen teossa tärkeänä seikkana esiin vastavuoroisuuden periaatteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että koska tutkittavat käyttävät aikaansa ja jakavat tietoaan tutkijalle, tulisi myös tutkijan antaa tutkittaville jokin vastapalvelus. Tähän tutkimukseen osallistuville johtoryhmille tarjottiin vastineeksi edellä kuvattua tutkimustulosten esittelyä tai vaihtoehtoisesti kirjallista raporttia. Luonnollisesti kaikki tutkimukseen osallistuvat johtoryhmät saavat valmiin tutkimusraportin.

#### 6.4.3 *Tutkimuksen eettisyys*

Tutkimuksen etiikan kultainen sääntö on tehdä muille kuten haluaisi itselle tehtävän (Myers 2009: 46). Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä uskottavuuden perustuessa tutkijan noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tuomi & Sarajärvi 2002: 129). Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tutkimustyön yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita, joita ovat muun muassa tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tieteellinen tunnustus, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, älyllinen vapaus ja julkinen vastuu (Clarkeburn & Mustajoki 2007: 43–44).

Tutkittavat yritykset eivät esittäneet mitään ehtoja tutkimukselle. Toiveena osa johtoryhmistä esitti, että havainnoinnin tukena toivottiin äänitystä eikä videointia ja että he saisivat tutkimusraportin sen valmistuttua.

Tutkittaville johtoryhmille oli ennen tutkimuksen toteuttamista kerrottu avoimesti, että tutkimuksen löydökset voivat olla yrityksen kannalta positiivisia tai negatiivisia. Koska etukäteen ei tiedetty, millaisia tuloksia saadaan, päätettiin yritykset ja johtoryhmien jäsenet suojata paljastumiselta. Yritysten kanssa tehtiin salassapitosopimukset, joilla turvattiin yrityksille se, että kyseistä yritystä ja sen yksittäisiä henkilöitä ei pysty identifioimaan tutkimuksesta ja että johtoryhmien käsittelemiä arkaluontoisia asioita ei tuoda tutkimuksessa julki. Tällä varmistettiin myös se, että johtoryhmät voivat puhua kokouksessa ”normaalisti”. Yhden yrityksen kanssa salassapitosopimukseen kirjattiin lisäksi, että tutkija voidaan poistaa kokouksesta, mikäli käsittelyssä on kolmansia osapuolia koskevia salassa pidettäviä asioita. Tämä myös realisoitui yhden kerran käytännössä.

Tutkimuseettiset seikat mietityttivät muutamissa tutkimusprosessin kohdissa. Ensimmäinen eettinen pohdinta tapahtui ennen ensimmäistä osallistuvaa havainnointia. Kuinka paljon tutkittaville tulisi kertoa havainnoinnin tarkoista kohteista? Jos johtoryhmille kerrottaisiin tarkkaan, mihin seikkoihin tutkija kiinnittää huomiota, se voisi vaikuttaa tutkittavien käyttäytymiseen; välttämään jotain tekoja ja korostamaan jotain. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että tutkija kertoi havainnoivansa vuorovaikutuksen rakennetta, kuten puheenvuorojen määrää ja kestoja sekä sitä, miten johtoryhmä viestii keskenään. Tutkija myös korosti sitä, että puheen sisältö ei ole tutkimuksen kohde ja että tutkija ei arvioi johtoryhmien vuorovaikutuksen hyvyttä tai huonoutta. Tutkijalle etukäteen kertominen oli kuitenkin eettisen pohdiskelun paikka, koska tutkija ei itsekään tiennyt tarkasti mitä aineistosta haki ja mahdollista olisi, että huomio voisi kiinnittyä johonkin sellaiseen seikkaan, jota ei etukäteen osannut ajatella.

Toinen, mutta suurempi eettinen pohdiskelu käytiin tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä. Etukäteen tiedossa, että tutkimuksen löydökset voisivat olla tutkittujen johtoryhmien kannalta negatiivisia. Kun sellaisia löydöksiä sitten tuli, niin tutkija pohti ovatko hänen tekemänsä huomiot ja tulkinnat liian kriittisiä. Toisaalta ne olivat aineistosta tehtyjä löydöksiä ja havaintoja, mutta toisaalta niiden esiin tuominen ei tuntunut reilulta tutkittavia johtoryhmiä kohtaan. Yksi tapa kiertää ongelma olisi ollut jättää tällaiset seikat raportin ulkopuolelle, mutta tällöin tutkimuksen tieteellinen uskottavuus olisi kärsinyt. Lopulta päädyttiin siihen, että tieteelliseen tutkimukseen kuuluu ymmärryksen lisääminen monipuolisesti tutkimuskohteesta, mikä voi pitää sisällään myös tutkimuskohteen kannalta negatiivisesti koettuja asioita. Tutkitut johtoryhmät saivat myös luettavakseen tutkimusraportista heitä itseään koskevat tekstiosuudet. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei esimerkiksi suoriin lainauksiin jäänyt mitään sellaista, jonka perusteella yritykset tai henkilöt voisivat paljastua.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimusprosessin kuluessa kehitettyä mallinnusta dialogisesta toiminnasta, jossa vuorovaikutus asemoidaan moniäänisyyden ja symmetrisyyden pohjalta dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi ja monologiseksi olisi kiinnostava testata laajemmin johtoryhmässä sekä myös muunlaisten ryhmien vuorovaikutuksen analysoinnissa. Tässä tutkimuksessa luotu mallinnus on uusi avaus sille, kuinka dialogia voidaan kuvata myös visuaalisesti.

Kiinnostavaa olisi tietää, voidaanko dialogisen toiminnan indikaattoreina oleville variaatiokertoimille asettaa tarkat raja-arvot, joiden mukaan aineistot asemoidaan

vuorovaikutuksen nelikenttään. Tällainen tutkimus vaatisi kohtuullisen suuren määrän aineistoa. Aineiston saaminen analysoitavaan muotoon osoittautui tässä tutkimuksessa aikaa vieväksi eritoten litteroinnin ja puheenvuorojen keston mittaamisen osalta. Käytännössä yksittäisen tutkimuksen käytössä olevilla resursseilla mallin testaaminen olisi hyvin haastavaa.

Avainhetket eivät ole olleet aikaisemmin tutkimuksen keskiössä. Niistä olisi kiinnostava saada lisää ymmärrystä. Tämä auttaisi myös jatkossa erilaisten tutkimusten tulosten vertailua. Tämän tutkimuksen kannalta ongelmana olikin se, että avainhehtistä ei ollut juuri aiempaa tutkimusta, johon tuloksia olisi voinut peilata. Johtoryhmän avainhetkiä voisi tutkia yhdistämällä osallistuva havainnointi ja johtoryhmän jäsenten haastattelut. Haastatteluissa olisi hedelmällistä käyttää *critical incident* -menetelmää (ks. Flanagan 1954). Johtoryhmän jäseniä ohjattaisiin haastattelussa kertomaan omin sanoin jostain yksittäisestä kokouksessa tapahtuneesta merkityksellisestä, tärkeästä ja hyvin mieleen jääneestä tilanteesta. Kiinnostavaa olisi peilata näitä kokemuksia tutkijan havaintoihin ja tarkastella sitä, millä tavalla avainhetkiä syntyy, mitkä tekijät niihin johtavat ja mihin suuntaan avainhetket kääntävät johtoryhmän vuorovaikutuksen.

Yksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi pitkittäistutkimus, jossa seurattaisiin yhden johtoryhmän vuorovaikutuksen kehitystä ryhmän kehityksen teoreettisessa viitekehityksessä (ks. esim. Sheard ym. 2009). Kuinka johtoryhmän vuorovaikutus- ja dialogi nivoutuu ja kehittyy ryhmän kehityksen myötä? Tutkimusaihe olisi tärkeä sen vuoksi, että saataisiin käytäntöön relevanttia ymmärrystä siitä, millä tavoin onnistuneen dialogin syntymistä voitaisiin vauhdittaa vasta perustetuissa johtoryhmissä. Tämä tieto on tärkeää myös vasta perustetuille yrityksille (ks. esim. Wu ym. 2009).

Kiinnostavaa olisi tutkia myös sitä, mistä kertoo se, jos organisaatiossa päätökset tehdään käytävillä. Mitä se kertoo johtoryhmästä organisaation johtamisvälinenä, mitä se kertoo johtoryhmän jäsenistä ja heidän suhteestaan ryhmään? Mitä se tekee päätöksenteolle? Kuinka voidaan varmistua siitä, että tehtävät päätökset ovat laadukkaita, jos niiden taustatyö on ollut vain osan jäsenistä varassa ja päätös vietään valmiina esityksenä ryhmään (jossa siitä päättävät eivät ole välttämättä edes kunnolla perehtyneet asiaan). On hyvä, jos johtoryhmän väliset suhteet ovat sellaisia, että asioista keskustellaan myös muualla kuin kokouksissa.

Tähän edellä esitettyyn näkökulmaan liittyy toisaalta myös se seikka, joka tuli ilmi erään tutkimukseen kutsutun johtoryhmän toimitusjohtajan kanssa sekä myös muiden tutkimuksen aikana käymieni vapaamuotoisten keskusteluiden myötä. Osa johtoryhmistä on sellaisia, että johtoryhmän viralliset kokoukset ovat luonteeltaan informaationjakotilaisuuksia ja toiminnasta keskustellaan ja päätöksiä

tehdään epävirallisissa keskusteluissa. Kiinnostavaa olisikin tutkia, missä kaikkialla ja millä tavoin päätöksenteko tapahtuu. Ketkä siihen osallistuvat, miten varmistetaan, että riittävä tieto päätöksenteon pohjaksi on käytettävissä ja ymmärretty?

## JÄLKISANAT

Se, että olen nyt tässä, on pitkän tie päätepiste. Valmistuttuani filosofian maisteriksi Oulun yliopistosta vuonna 2000 oli hiuskarvan varassa, etten olisi jäänyt tutkijaksi ja alkanut tehdä väitöskirjaa toiselle tieteenalalle. Nyt voi sanoa, että onneksi työelämä vei moneksi vuodeksi mukanaan. Minulle avautui uusia näköaloja myös opiskelun suhteen siinä määrin, että hakeuduin suorittamaan MBA-opintoja vuonna 2005. Nämä opinnot olivat oman elämäni ”avainhetki” niin akateemisesti kuin ylipäätään.

MBA-opintojen jälkilöylyissä hain jatko-opinto-oikeutta Vaasan yliopistoon ja sain sen loppuvuodesta 2007. Tohtoriopinnot alkoivat opintojaksojen suorittamisella, jotka sain pakettiin pari vuotta myöhemmin. Vuosi 2009 toi tullessaan uudet työtehtävät ja niiden myötä laitoin jatko-opinnot hetkeksi jäihin. Aloin viritellä uudelleen työskentelyä syksyn 2009 aikana osallistumalla Vaasan yliopiston tohtorifoorumin jatko-opintoseminaariin. Samalla keräsin lähdekirjallisuutta ja pyörittelin tutkimussuunnitelmaa eteenpäin.

Vuosi 2010 toi sitten isot elämänmuutokset, joiden tuoksinassa opinnot jäivät taas sivuun. Tulin raskaaksi, ostimme talon, remontoimme sitä kevään, muutimme juhannukseksi, menimme naimisiin, laitoin pihaa, jäin äitiyslomalle ja sitten elokuun lopussa syntyi ihana Roope-poikamme.

Joulun lähestyessä ja Roopen kasvaessa alkoi tutkimustyön kaivaminen naftaliinista taas tuntua houkuttelevalta. Sain rakennettua itselleni pienen työskentelypisteen parvellemme ja kannoin kaikki muuton yhteydessä autotalliin jääneet opiskelupaperit sinne. Joulun jälkeen sitten uskaltauduin pitkän tauon jälkeen ottamaan yhteyttä ohjaajaani Riittaan.

Siitä asiat alkoivatkin edetä nopeasti. Riitta tuli käymään luonani helmikuun alussa 2011, jolloin hän kannusti minua hakemaan tutkimustyöhön apurahaa. Laadin hakemuksen Suomen Kulttuurirahaston Keski-Pohjanmaan rahastolle ja jäin odottelemaan päätöstä. En uskonut hetkeäkään saavani sitä. Riitan käynnin jälkeen alkoi välittömästi varsinainen tutkimuksen teko: lukeminen, kirjoittaminen ja ajattelutyö. Tutkimustyön alussa sain hyödynnettyä lapsen päiväunet tutkimustyöhön.

Tutkimusprosessini heijastuspintana oli koko matkan blogini nimeltä Hattua päin. Välillä meni pitkiä aikoja, etten kirjoittanut mitään ja välillä saatoin kirjoittaa parikin tekstiä samana päivänä. Uskon tämän kuvaavan varsin hyvin myös tutkimuksen tekoa: välillä mennään lujaa eteenpäin hurjan flow’n siivittämänä ja välillä työ ei etene lainkaan.

Blogilla oli minulle kaksi merkitystä. Toisaalta halusin sen avulla valottaa väitöskirjani ohjaajalle tutkimusprosessini etenemistä, koska välimatkasta johtuen tapasimme harvoin. Myös perheelleni ja ystäväilleni halusin näyttää, mitä tutkimuksen teko on ja millaisissa syövereissä tutkija kulkee. Toinen puoli oli oman ajattelunkulun kirjaaminen. Näin jälkeempäin huomaa, miten ajatukset sinkoivat sinne tänne sitä mukaa kun sai käsiinsä mielenkiintoisia artikkeleita tai kävi keskusteluja. Ja toimi blogi myös omien tunteiden ja välillä turhautumistenkin purkamiskanavana.

Sain päätöksen kokovuotisesta apurahasta maaliskuun lopussa. Myönnetty apuraha oli onnenpotku sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Aluksi suunnittelin, että olisin hoitovapaalla apurahan turvin, mutta kevään edetessä ja Roopen päiväunien muuttuessa lyhyemmiksi tulimme perheen kanssa siihen tulokseen, että jäisinkin opintovapaalle ja hakisimme hoitopaikan. Näin saisin keskittyä ihan oikeasti kokonaisen vuoden täyspäiväiseen tutkimustyöhön.

Ajatteluprosessi oli välillä ihanaa ja välillä ihan kamalaa. Huomasin monet kerrat ajautuvani jonnekin kiinnostavalle, mutta tutkimustani vain hivenen raapaisevalle alueelle. Alkuvaiheessa en osannut hahmottaa, että mikä kuuluu tähän ”koriin” ja mikä jonnekin muualle. Lukemista, lukemista, lukemista. Ja pysähtymistä usein ja joskus myös pitkäksi aikaa, jotta pystyisi tunnistamaan, että mikä tässä hommassa on oikein oleellista. Mikä minua kiinnostaa kaikista eniten, mistä meillä ei ole vielä tietoa, mikä on se pinnan alla oleva seikka, joka pitäisi saada kaivettua ylös? Vielä siinä vaiheessa, kun tutkimusraportti oli viittä vaille valmis, minulle tuli tunne, että en tiedä ollenkaan mitä oikeastaan tutkin. Tuntui siltä, että tutkimus ei anna mitään uutta siihen, mitä jo tiedetään.

Yksi jännittävistä ja myös stressaavimmista vaiheista oli empiirisen aineiston etsiminen ja löytäminen. Siinä vaiheessa, kun artikkeli toisensa jälkeen alleviivasi sitä, miten vaikeaa, lähes mahdotonta on löytää tämän tyyppistä aineistoa, alkoi epätoivo vallata mielen. Jos kansainvälisillä foorumeilla julkaisseilla tutkijoilla on kestänyt aineiston kiinni pääsemiseen monta vuotta, niin miten minä voin kuvitella pääsny jotenkin helpommaksi? Ennen kuin olin aloittanut aineiston hakemista, ohjaajani ehdotti suunnitelmana B, että jos autenttista aineistoa ei saa, niin sitten voisni haastatella yksittäisiä henkilöitä, jotka ovat olleet johtoryhmissä. Takaportti tuntui turvalliselta, mutta se myös muuttaisi tutkimusasetelmaani paljon ja minulta jäisi piiloon kokonaan se, mikä minua kaikista eniten tutkimuksessani kiinnosti.

Onnistuin saamaan johtoryhmät kolmesta yrityksestä ja havainnoinnin käynnistymisen myötä konkretisoitui se, että tässä ollaan ihan oikeasti tekemässä väitös-

kirjaa. Nyt en olisi tutkimuksesta enää velkaa vain rahoittajalle ja itselleni, vaan näille tutkimustani varten itsensä likoon laittaneille ihmisille.

Olin jo tutkimuksen alussa viehättynyt dialogin ja teatteritaiteen yhtymäkohdista. Siinä vaiheessa, kun aloin ymmärtää avainhetken merkityksen, tunne vahvistui. Draaman vaikutelma syntyi myös useaan otteeseen johtoryhmiä havainnoidessa. Dramatiikka näyttäytyi niin kokousten asiasisällöissä, dramaattisesti muuttuneina tilanteina yrityksessä kahden havainnoidun kokouksen välillä sekä kokouksissa hetkenomaisina tilanteina, jotka käänsivät puheen episodista pois. Minulle tuli tunne siitä, että seurasin näytelmää<sup>33</sup>. Havainnoinnin päätyttyä tunne muuttui kiinnostukseksi siitä, kuinka tarina jatkuu, mitä johtoryhmissä seuraavaksi tapahtuu. Tunnetta voimisti lisäksi erään johtoryhmän jäsenen lausahdus havainnoidun kokouksen jälkeen: ”...*me olemme kaikki kokeneita esiintyjä*”.

Tutkimusprosessin kuluessa jouduin usein nöyrytymään tutkimani ilmiön, dialogin, edessä. Se, että tutkii jotain asiaa, ei tee tutkijasta itsestään kyseisessä asiassa yhtään sen suurempaa eksperttiä käytännön tasolla. Dialogi on vaikea laji ja sen opetteleminen on varmasti koko elämän kestävä matka. On helppoa olla asioista jotain mieltä ja myydä omia mielipiteitään toisille. Tutkimuksen teko osoitti jälleen kerran sen, että teoriatieto on ihan jotain muuta kun asian hallitseminen käytännössä.

Väitöskirjan valmistuminen on pitkän tien päätepiste. Samalla se on kuitenkin jonkin uuden alku – en tiedä vielä minkä, mutta minulla on hyvä tunne tulevasta.

---

<sup>33</sup> Harré (1979: 189–231) tarkastelee sosiaalista toimintaa draamana näytelmämetaforan kautta ja erottaa analyysissään kohtaus-, toiminta- ja toimija-analyysin. Kohtausanalyysissä paneudutaan 1) näyttämöön eli toiminnan fyysiseen ympäristöön ja 2) tilanteeseen eli yksilöiden suhteeseen sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön sekä toisiin ihmisiin. Myös organisaatiokulttuuritutkimuksessa johtamisen näkyvien artefaktien merkitystä on pidetty merkityksellisenä (esim. Paalumäki 2004, Leach ym. 2009).



## LÄHTEET

Aarnio, Helena (1999). Dialogia etsimässä. *Acta Universitatis Tamperensis* 676. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. 236 s. ISBN 951-44-4591-0.

Adler, P. S. & K. Ferdows (1990). The chief technology officer. *California Management Review* 32:3, 55–62.

Alderfer, Clayton P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance* 4:2, 142–175.

Alvesson, M. & D. Kärreman (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science* 36, 136–158.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal* 39:1, 123–148.

Amason, A. C. & H. G. Sapienza (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management* 23:4, 495–601.

Amason, A. C. & A. C. Mooney (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management* 10:4, 340–359.

The American Heritage Dictionary (2011). *Dialogue*. [online] [siteerattu 1.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://dictionary.reference.com/browse/dialogue>.

Angus, L., & Hardtke, K. (1994). Narrative processes in psychotherapy. *Canadian Psychologist* 35:2, 190–203.

Anttila, Pirkko (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Helsinki: Akatiimi Oy. 488 s. ISBN 952-5978-00-1.

Anttonen, Jenni (2005). Osallistujien valinta. Teoksessa: *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*, 283–298. Toim. S. Ovaska, A. Aula & P. Majaranta. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

April, Kurt A. (1999). Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal* 20:5, 231–241.

Applegate, Lynda M. & Joyce J. Elam (1992). New information systems leaders: A changing role in a changing world. *MIS Quarterly* 16:4, 469–490.

Argyris, Chris (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organisational Learning*. Boston, London, Sydney & Toronto: Allyn and Bacon. 169 s. ISBN 0-205-12338-4.

Argyris, C. & D. A. Schön (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Unites States of America: Addison-Wesley Publishing Company. 305 s. ISBN 0-201-62983-6.

Argyris, Chris (2008). Learning in Organizations. Teoksessa: *Handbook of Organisation Development*, 53–68. Toim. Thomas G. Cummings. Thousand Oaks, Ca: Sage.

Ashcraft, Karen L., Timothy R. Kuhn & François Cooren (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals* 3:1, 1–64.

Autio, Petteri (2006). Dialogisuus ja vallankäyttö hoitokokouksessa. *Psykologia* 3, 196–204.

Bahtin, Mihail (1991). *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Helsinki: Orient Express. 406 s. ISBN 951-615-732-7.

Bakhtin, M.M. (2002). *The Dialogic Imagination. Four Esseys by M.M. Bakhtin*. 12. painos. Austin: University of Texas Press. 443 s. ISBN 0-292-715434-x.

Baker, Ann C., Patricia J. Jensen & David A. Kolb (2005). Conversation as Experiential Learning. *Management Learning* 36:4, 411–427.

Bantel, Karen A. & Susan E. Jackson (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal* 10:1, 107–124.

Barker, Vincent L. & George C. Mueller (2002). CEO Characteristics and Firm R&D Spending. *Management Science* 48:6, 782–801.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 199–120.

Barrick, M. R., B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown & A. E. Colbert (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal* 50:3, 544–557.

Barron, John M., Dmitriy V. Chulkov & Glen R. Waddell (2011). Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change. *Journal of Business Research* 64:8, 904–910.

Belbin, R. Meredith (2004). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. 2. painos. 201 s. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-5910-9.

Bell, Mike (1996). Dialogue in the public sector. *Management Development Review* 9:3, 20–21.

Berger, Peter L. & Thomas Luckman (2009). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. 5. painos. 255 s. Helsinki: Gaudeamus. ISBN 978-951-662-583-9.

Berlin, Satu (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. *Acta Wasaensia No 198*. 239 s. ISBN 978-952-476-245-8.

Birkner, M. (2005). The status and dynamics of change of top management team (TMT) demographics and capabilities in German large firms between 1997–2002: A theoretical exploration and extension of the upper echelon perspective. *Dissertation* no. 2972. The University of St. Gallen. 200 s.

Bisel, Ryan S., Amber S. Messersmith & Katherine M. Kelley (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication* 49:2, 128–147.

Boal, K. B. & P. L. Schultz (2007). Storytelling, time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *Leadership Quarterly* 18, 411–428.

Boden, Deidre (1994). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press. 288 s. ISBN 9780745613567.

Boden, Deidre (1995). Agendas and arrangements: Everyday negotiations in meetings. Teoksessa: *The Discourse of Negotiation. Studies of Language in the Workplace*, 83–100. Toim. Alan Firth. Oxford: Pergamon.

Boeker, Warren (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product market entry. *Administrative Science Quarterly* 42:2, 213–236.

Boerner, Sabine, Marius Linkohr & Sabine Kiefer (2011). Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run? *Team Performance Management* 17:7/8, 328–353.

Boerner, Sabine, Mélanie Schöffner & Dieter Gebert (2012). The Complementary of Team Meetings and Cross-Functional Communication: Empirical Evidence From New Services Development Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19:2, 256–266.

Bohm, David & F. David Peat (1992). *Tiede, järjestys ja luovuus*. Helsinki: Priima-Offset Ky. 279 s. ISBN 951-662-539-8.

Bohm, David (1996). *On Dialogue*. London: Routledge. 101 s. ISBN 0-415-14912-6.

Bokeno, R. Michael (2007). Dialogue at work? What it is and isn't. *Development and Learning in Organizations* 21:1, 9–11.

Bougon, Michel, Karl E. Weick & Din Binkhorst (1977). Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly* 22:4, 606–639.

Bourgeois, I. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal* 1:3, 227–248.

Buber, Martin (1999). *Minä ja sinä*. 3. painos. Juva: WSOY. 168 s. ISBN 951-0-18773-9.

Buhanist, Paul, Erkki Haramo, Katri Kallio, Tuukka Kostamo & Heli Talja (2010). Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT. Dialogi-hankkeen loppuraportti. *VTT tiedotteita* 2541. Helsinki: VTT. 117 s. ISBN 978-951-38-7636-4.

Burbules, Nicholas C. (1993). *Dialogue in Teaching. Theory and Practice*. New York: Teachers College Press. 185 s. ISBN 0-8077-3242-7.

Burgoon, Judee K., David B. Buller & W. Gill Woodall (1996). *Nonverbal Communication: the Unspoken Dialogue*. 2. painos. 535 s. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-008995-7.

Burr, Vivien (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. 198 s. London: Routledge. ISBN 0-415-10404-1.

Burr, Vivien (2003). *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. 176 s. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-126-7.

Burrell, Gibson & Gareth Morgan (2009). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. 432 s. Surrey: Ashgate Publishing Limited. ISBN 978-1-85742-114-9.

Camelo, Carmen, Mariluz Fernández-Alles & Ana B. Hernández (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower* 31:6, 678–695.

Carmeli, Abraham & Meyrav Yitzack Halevi (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly* 20, 207–218.

Carpenter, Mason. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal* 23:3, 275–284.

- Carpenter, M. A. & J. W. Fredrickson (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal* 44:3, 533–546.
- Carpenter, Mason. A., Timothy G. Pollock & Myleen M. Leary (2003). Testing a model of reasoned risk-taking: governance, the experience of principals and agents, and global strategy in high-technology IPO firms. *Strategic Management Journal* 24:9, 803–820.
- Carpenter, Mason A., Marta A. Geletkanycz & Wm. Gerard Sanders (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management* 30:6, 749–778.
- Chan, Adrian, Sean T. Hannah & William L. Gardner (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Teoksessa: *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3–41. Toim. William L. Gardner, Bruce J. Avolio & Fred O. Walumbwa. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 0-7623-1237-8.
- Chatterjee, D., V. J. Richardson & R. W. Zmud (2001). Examining the shareholder wealth effects of announcements of newly created CIO positions. *MIS Quarterly* 25:1, 43–70.
- Clarke, Thomas (1998). Research on corporate governance. *Corporate Governance: An International Review* 6:1, 57–66.
- Clarke, Ian & William Mackannes (2001). Management “intuition”: an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies* 38:2, 147–172.
- Clarkeburn, Henriikka & Arto Mustajoki (2007) *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino. 320 s. ISBN 978-951-768-212-1.
- Clifton, Jonathan (2006). A conversation analytical approach to business communication. The case of leadership. *Journal of Business Communication* 43:3, 202–219.
- Clifton, Jonathan (2012). A discursive approach to leadership: Doing assessments and managing organizational meanings. *Journal of Business Communication* 49:2, 148–168.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion & Keith Morrison (2007). *Research Methods in Education*. 6. painos. 657 s. Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-203-02905-3.
- Collins, C. J. & K. D. Clark (2003). Strategic human resource practice, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creative organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 46:6, 740–751.

Collis, Jill & Roger Hussey (2009). *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*. 3. painos. Hampshire: Palgrave Macmillan. 358 s. ISBN 978-1-4039-9247-5.

Craik, Kenneth (1943). *The Nature of Explanation*. Cambridge: Cambridge University Press. 134 s. ISBN 978-0521047555.

Crapanzano, Vincent (1990). On Dialogue. Teoksessa: *The interpretation of dialogue*, 269–291. Toim. Tullio Maranhão. London: The University of Chicago Press, Ltd. 376 s. ISBN 0-226-50434-4.

Crossan, Mary M., Henry W. Lane & Terry Hildebrand (1991). Organization Learning: Theory to Practice. *Research and Publications, Western Business School, University of Western Ontario, Working Paper Series* 0317-9869, no. 91–13. 30 s. ISBN 0771413416.

Crossan, Mary M., Henry W. Lane & Roderick E. White (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review* 24:3, 522–537.

Cunliffe A. & C. Coupland (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations* 65:1. 63–88.

Curşeu, Petru L., Patrick Kenis & Jörg Raab (2008). Reciprocated relational preferences and intra-team conflict. *Team Performance Management* 15:1/2, 18–34.

Daniels, Kevin, Gerry Johnson & Leslie de Chernatony (1994). Differences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management* 5, 21–29.

D’Aveni, Richard A. (1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science* 1:2, 121–142.

David, Matthew & Carole Sutton (2011). *Social Research. An Introduction*. 2. painos. 665 s. London: Sage Publications Ltd. ISBN 978-1-84787-013-1.

De Maré, Patrick (1985). Large Group Perspectives. *Group Analysis* 18:79, 79–92.

Desmond, Billy & Angela Jowitt (2012). Stepping into the unknown: dialogical experiential learning. *Journal of Management Development* 31:3, 221–230.

Dialogos (2011). *William Isaacs* [online] [siteerattu 2.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.dialogos.com/aboutus/bill.html>.

Dixon, Nancy (1994). *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. 176 s. Cambridge: McGraw-Hill. ISBN 9780077079376.

- Dixon, Nancy M. (1997). The Hallways of Learning. *Organizational Dynamics* 25:4, 23–34.
- Djordjilovic, Olga (2012). Displaying and developing team identity in workplace meetings – a multimodal perspective. *Discourse Studies* 14:1, 111–127.
- Doz, Yves L. & Mikko Kosonen (2007). The new deal at the top. *Harvard Business Review* 85:6, 98–104.
- Edmondson, A. (1999). Physiological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44:2, 350–383.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32:3, 543–575.
- Elenkov, Detelin S., William Judge & Peter Wright (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: an International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal* 26, 665–682.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2009a). *Järjellä, tunteella vai vaiston varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa* [online] [siteerattu 14.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2009/Jarjella\\_tunteella\\_vai\\_vaistojen\\_varassa\\_julkaisu.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/Jarjella_tunteella_vai_vaistojen_varassa_julkaisu.pdf).
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2009b). *Kasvun ajurit 5. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyn menestystekijänä – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu*. [online] [siteerattu 14.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2009/Kasvun\\_ajurit120509.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/Kasvun_ajurit120509.pdf).
- Ellinor, Linda & Glenna Gerard (1998). *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 366 s. ISBN 0-471-17466-1.
- Enns, H. G., S. L. Huff & B. R. Golden (2003). CIO influence behaviors: The impact of technical background. *Information and Management* 40:5, 467–485.
- Engeström, Yrgö (1988). Reviiriorganisaatiosta kokonaispalveluun: Kehittävän työntutkimuksen sovellus rakennushallinnon piiriorganisaatioissa. *Rakennushallituksen julkaisusarja* 4/88. Helsinki: Rakennushallitus. 83 s.
- Engeström, Yrjö, Ritva Engeström, Jouko Helenius & Kirsi Koistinen (1988). *Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus. Levike-projektin tutkimushankkeen I väliraportti*. Espoo: Espoon kaupungin painatuskeskus. ISBN 9518571228. 186 s.
- Engeström, Yrjö, Ritva Engeström, Jouko Helenius, Kirsi Koistinen, Eeva Salonen & Hanna Toiviainen (1990). *Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus. Levike-projektin tutkimushankkeen II väliraportti. Kunnanlääkäri, terveys-*

*keskuslääkäri, omalääkäri*. Espoon kaupungin terveystoimisto. Espoo: Espoon kaupungin painatuskeskus. ISBN 9518571325. 189 s.

Engeström, Yrjö, Vaula Haavisto & Juha Pihlaja (1992). *Alioikeudet uuden työta-  
van kynnyksellä: Kehittävän työntutkimuksen sovellus tuomioistuinlaitoksessa*.  
Helsinki: Yliopistopaino. 239 s. ISBN 9515701201.

English, Gary (1990). How about a good word for meetings? *Management Re-  
view* (Jun), 58–60.

Ensley, Michael D. & Craig L. Pearce (2001). Shared cognition in top manage-  
ment teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational  
Behavior* 22, 145–160.

Encyclopedia Britannica Online (2011). *Dialogue* [online] [siteerattu 9.9.2011].  
Saatavana World Wide Webistä: [http://www.britannica.com.proxy.tritonia.fi/bps/  
dictionary?query=dialogue](http://www.britannica.com.proxy.tritonia.fi/bps/dictionary?query=dialogue).

Erkkilä, Jaana (2012). Tekijä on toinen. Kuinka kuvallinen dialogi syntyy. *Aalto  
yliopiston julkaisusarja Doctoral Dissertations 10/2012*. 216 s. ISBN 978-952-  
60-4488-0. ISSN 1799-4934.

Eskola, Jari. & Juha Suoranta (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3.  
painos. Tampere: Vastapaino. 268 s. ISBN 951-768-035-X.

Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity  
Press. 272 s. ISBN 978-0745612188.

Fairclough, Norman (1995). *Media Discourse*. London: Edward Arnold. 224 s.  
ISBN 978-0340588895.

Fairhurst, G. & R. Sarr (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of  
Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass. 240 s. ISBN 978-0787901813.

Fairhurst, Gail T. & François Cooren (2004). Organizational language in use:  
Interaction analysis, conversation analysis and speech act schematics. Teoksessa:  
*The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 132–152. Toim. Grant, David,  
Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam. London: Sage Publications Ltd.  
ISBN 0 7619 7225 0.

Fakta-tietopalvelu (2011). *Dialogi* [online] [siteerattu 9.9.2011]. Saatavana World  
Wide Webistä: [http://www.facta.fi.proxy.tritonia.fi/tietosanakirja/  
80001551](http://www.facta.fi.proxy.tritonia.fi/tietosanakirja/80001551).

Feeny, David. F., Brian R. Edwards & Kepper M. Simpson (1992). Understand-  
ing the CEO/CIO relationship. *MIS Quarterly* 16:4, 435–448.

Fernandez-Balboa, J.M. & J.P. Marshall (1994). Dialogical pedagogy in teacher  
education: toward an education for democracy. *Journal of Teacher Education* 45,  
172–182.



The Financial Express (6.3.2008). Firms with More Women on Top Management Earn More Profits [online] [siteerattu 29.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.financialexpress.com/news/firms-with-more-women-in-top-management-earn-more-profits/280878/1>.

Fine Lee, Shirley (2008). How Should Team Meetings Flow? R.A! R.A! Approach as a Meeting Process. *The Journal for Quality and Participation* (Spring), 25–28.

Finkelstein, Sydney & Donald C. Hambrick (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly* 35:3, 484–503.

Finkelstein, Sydney & Donald Hambrick (1996). *Strategic Leadership – Top Executives and Their Effects on Organization*. St. Paul/Minneapolis: West Publishing Company. 457 s. ISBN 0-314-04605-4.

Fisher, Philip (1998) *Wonder, the Rainbow, and the Aesthetics of Rare Experiences*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 208 s. ISBN 978-0674955622.

Fiske, John (2000). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. 6. painos. 256 s. Jyväskylä: Gummerus. ISBN 951-9066-55-1.

Flanagan, John C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51:4, 327–358.

Flick, Deborah. L. (1998). *From Debate to Dialogue. Using the Understanding Process to Transform Our Conversations*. Colorado: Orchid Publications. 160 s. ISBN 978-0966367102.

Ford, Jeffrey D. (2000). Conversations and the epidemiology of change. *Research in Organizational Change and Development* 12, 1–39.

Ford, Cecilia E. & Trini Stickle (2012). Securing reciprocity in workplace meetings: Multimodal practices. *Discourse Studies* 14:1, 11–30.

Francisco, Janice M. (2007). How to create and facilitate meetings that matter. *Information Management Journal* (Nov/Dec), 54–58.

Fredrickson, Barbara, L. & Marcial F. Losada (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist* 60:7, 678–686.

Freire, Paulo (2005). *Sorrettujen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino. 250 s. ISBN 951-768-159-3.

Gadamer, Hans Georg (1989). *Truth and Method*. 2. painos. London: Sheed & Ward. 594 s. ISBN 0722092814.

Gavetti Giovanni & Daniel Levinthal (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search Source. *Administrative Science Quarterly* 45:1, 113–137.

Geiger, M. A. & D. S. North (2006). Does hiring a new CFO change things? An investigation of changes in discretionary accruals. *Accounting Review* 81:4, 781–809.

Gephart Robert P., Cagri Topal & Zhen Zhang (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. Teoksessa: *Process, Sensemaking, and Organizing*, 275–312. Toim. Tor Hernes & Sally Maitlis. New York: Oxford University Press.

Gergen, K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage. 248 s. ISBN 9780803983762.

Gergen, Kenneth J., Mary M. Gergen & Frank J. Barret (2004). Dialogue: Life and death of the organization. Teoksessa: *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 39–59. Toim. David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam. London: Sage Publications Ltd.

Germain, C. P. (1993). Ethnography: The Method. Teoksessa: *Nursing Research. A Qualitative Perspective. National League for Nursing*, 237–267. Toim. P. Munhall & C. Boyd.

Gerstner, Louis V. & M. Helen Anderson (1976). The chief financial officer as activist. *Harvard Business Review* 54:9–10, 100–106.

Ghauri, Pervez & Kjell Grønhaug (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 3. painos. 257 s. London: Prentice Hall. ISBN 978-0273681564.

Godet, Michel (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change* 65, 3–22.

Goll, Irene & Abdul A. Rasheed (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies* 26:7, 999–1023.

Gomm, Roger, Martyn Hammersley & Peter Foster (2002). Case study and generalization. Teoksessa: *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*, 98–116. Toim. Roger Gomm, Martyn Hammersley & Peter Foster. London: Sage Publications.

Gottlieb, Anthony (2000). *Sokrates: filosofian marttyyri*. Helsinki: Otava. 71 s. ISBN 951-1-16176-8.

Graae, Markku (1996). Uudistava dialogi. Teoksessa: *Kohtaaminen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuksen lähtökohtana ja menetelmänä*, 46–53. Toim. Matti Vilkkä. Lahti: Lahden kaupungin painatuskeskus.

Grant, David, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. Teoksessa: *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 1–36. Toim. David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam. London: Sage Publications Ltd.

Graumann, Carl (1990). Perspectival structure and dynamics in dialogues. Teoksessa: *The Dynamics of Dialogue*, 105–126. Toim. Ivana Marková & Klaus Foppa. London: Harvester Wheatsheaf.

Grönfors, Martti (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva: WSOY. 233 s. ISBN 951-0-11339-5.

Grönfors, Martti (2001). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: viikkoita aloittelevalle tutkijalle*, 124–141. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

Guba, E. G. & Y. S. Lincoln (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, 105–117. Toim. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja (2011). *Dialogi* [online] [siteerattu 3.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://mot.kielikone.fi.proxy.tritonia.fi/mot/vaasayo/netmot.exe/>.

Gummesson, Evert (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. 2. painos. Newbury Park, California: Sage Publications. 250 s. ISBN 9780761920144.

Gurevitch, Z. D. (1989). The power of not understanding: the meeting of conflicting identities. *The Journal of Applied Behavioral Science* 25:2, 161–173.

Gustavsen, Björn (1992). Dialogue and development. *Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal, Volume 1*. 127 s. Stockholm: Arbetslivscentrum. ISBN 90-232-2691-7.

Haagensen, Bodil (2007). Dialogpedagogik och motivation. En fallstudie i svenska på universitetsnivå. *Acta Wasaensia* No 174. 307 s. ISBN 978-952-476-181-9.

Haarakangas, Kauko (1997). Hoitokokouksen äänet. Dialoginen analyysi perhekeskeisen psykiatrisen hoitoprosessin hoitokokouskeskusteluista työryhmän toiminnan näkökulmasta. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 130. 136 s. Jyväskylä: University of Jyväskylä. ISBN 951-34-0721-7.

Habermas, Jürgen (1994). *Järki ja kommunikaatio. Tekstejä 1981–1989*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. 263 s. ISBN 951-662-589-4.

Hackman, J. Richard (1990 toim.). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 544 s. ISBN 978-1555421878.

Haleblian, Jerayr & Sydney Finkelstein (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating role of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal* 36:4, 844–863.

Hambrick, Donald C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. *Research in Organizational Behavior* 16, 171–203.

Hambrick, Donald C. & Phyllis A. Mason (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9:2, 193–206.

Hammersley, Martyn (2008). Troubles with Triangulation. Teoksessa: *Advances in Mixed Methods Research*, 22–36. Toim. Manfred Max Bergman. London: Sage.

Hankamäki, Jukka (2003). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Yliopistopaino. 371 s. ISBN 951-570-540-1.

Harisalo, Risto & Timo Aarrevaara (2006). Keskustelu, väittely ja dialogi poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 259–273.

Harisalo, Risto & Timo Aarrevaara (2007 a). Keskustelu, väittely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa: Aineiston esittely ja lautakuntien toiminnan kuvaus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 71–85.

Harisalo, Risto & Timo Aarrevaara (2007 b). Keskustelu, väittely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa: Puhekulttuurin kohteet, luonne, osallistuminen ja vaikutukset. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2, 174–187.

Harré, Rom (1979). *Social Being*. Oxford: Basil Blackwell. 288 s. ISBN 9780631 187820.

Harvey, Michael. G., Milorad M. Novicevic, M. R. Buckley & Gerald R. Ferris (2001). A historic perspective on organizational ignorance. *Journal of Managerial Psychology* 16:6, 449–468.

Hautala, Taru T. (2006). Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyri-tysten sukupolvenvaihdoksessa. *Acta Wasaensia* 158. 299 s. ISBN 952-476-138-6.

Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2001). *Dialogi – avain innovatiivisuuteen*. Juva: WS Bookwell Oy. 233 s. ISBN 951-0-25601-3.

Heiskanen, Mirva (2008). Ihanaa, ei yhtään kokousta tänään! *Talouselämä* 24.6.2008 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/uutiset/ihanaa+ei+yhtaan+kokousta+tanaan/a168877>.

Heracleous, Loizos Th. (2004). Interpretivist approaches to organizational discourse. Teoksessa: *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 175–192. Toim. David Grant Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam. London: Sage Publications Ltd.

Heritage, John (1984). *Garfinkel & Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press. 336 s. ISBN 9780745600611.

Heynoski, Katherine & Robert E. Quinn (2012). Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions. *Organizational Dynamics* 41:2, 118–125.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 213 s. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN 951-570-458-8.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13–14., osin uudistettu painos. 448 s. Helsinki: Tammi. ISBN 978-951-26-5635-6.

Holtari, Seija (2010). Näpit irti näppäimistä. *Talouselämä* 1.2.2010 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/napit+irti+nappaimista/a369531>.

Hosking, Dian-Marie & Sheila McNamee (2006 toim.). *The Social Construction of Organization*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press. 295 s. ISBN 978-8763001656.

Huhtinen, A. (1996). Dialogi metodologian tuolla puolen. Kommentti Jouni Tuomen artikkeliin. *Hoitotiede* 8, 100–103.

Hujala, Anneli (2008). Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 149, 146 s. ISBN 978-951-27-0519-1 (PDF).

Hulkkonen, Vesa (2004). *Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle*. 92 s. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4239-3.

Huttunen, Rauno (1999). Opettamisen filosofia ja kritiikki. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 153. Lievestuore: Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä and ER-Paino Ky. 201 s. ISBN 951-39-0451-2 (nid.).

Huttunen, Rauno (2011). *Jürgen Habermas* [online] [siteerattu 26.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://joyx.joensuu.fi/~rhuttun/jkl/habermas.html#6.4>.

Hyttinen, I. (1994). Kokemuksia dialogiryhmistä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan perustutkintokoulutuksessa. Teoksessa: *Dialogissa – matkalla mahdollisuuteen. Opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja A 21*, 43–54. Toim. Lehtovaara, Jorma & Riitta Jaatinen. Tampereen yliopisto.

Iaquinto, Anthony L. & James W. Fredrickson (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal* 18:1, 63–75.

Isaacs, William (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22:2, 24–39.

Isaacs, William (1996). The process and potential of dialogue in social change. *Educational Technology* 36:1, 20–30.

Isaacs, William (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 394 s. ISBN 952-14-0425-6.

Isaacs, William (2011). Thinking together, Part 1. *IdeaConnection Interview with William Isaacs by Vern Burkhardt* [online] [siteerattu 30.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.ideaconnection.com/open-innovation-articles/00172-Thinking-Together-Part-1.html>.

Jabri, Muayyad (2004). Team feedback based on dialogue. Implications for change management. *Journal of Management Development* 23:2, 141–151.

Jacobs, Claus D. & Loizos Th. Heracleous (2005). Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change* 18:4, 338–352.

Jacobs, Claus D. & Loizos Th. Heracleous (2006). Constructing shared understanding. The role of embodied metaphors in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42:2, 207–226.

Jackson, Susan E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management* 8, 345–382.

Janis, Irving L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes a Revised and Enlarged Edition of Victims of Groupthink*. 2 painos. Boston: Houghton Mifflin. 349 s. ISBN 978-0395317044.

Jenkins, Mark & Gerry Johnson (1997). Linking managerial cognition and organizational performance: A preliminary investigation using causal maps. *British Journal of Management* 8, 77–90.

Johansen, Bob (2009). *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc. 194 s. ISBN 978-1605090023.

Johnson, Burke R. & Anthony J. Onwuegbuzie (2004). Mixed Methods Research. A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher* 33:7, 14–26.

Johnson, Alice M. & Albert L. Lederer (2005). The effect of communication frequency and channel richness on the convergence between chief executive and chief information officers. *Journal of Management Information Systems* 22:2, 227–252.

Joiner, R. (1993). Resolution of inter-individual conflicts: a mechanism of learning in joint planning. Teoksessa: *CSCW: Cooperation or conflict?*, 107–121. Toim. Steve Easterbrook. London: Springer-Verlag. ISBN 978-3540197553.

Jonas, Gregory A. (2007). *An Empirical Study of Executive Management Team Compensation and Company Performance* [online] [siteerattu 31.10.2011]. Richmond: Virginia Commonwealth University. 109 s.

Jung, Dong I., Chee Chow & Anne Wu (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14, 525–544.

Kalliola, Satu, Risto Nakari & Ilkka Pesonen (2006). Learning to make changes: democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning* 18:7/8, 464–477.

Kangasharju, Helena, Tuija Nikko & Risto Sääntti (2003). Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4, 260–266.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.

Karau, Steven J. & Kipling D. Williams (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65:4, 681–706.

Karjalainen, Merja, Hannu L.T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Marjatta Saarnivaara (2006). Dialogi ja vertaisuus mentoroinnissa. *Aikuiskasvatus* 2, 96–103.

Karkkola, Minna (2012). Oppitunneilta uupuu keskustelua. *Keskipohjanmaa* 28.4.2012. s. 7.

Karvonen, Erkki (2012). *Hermeneutiikka* [online] [siteerattu 10.1.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://internetix.fi/opinnot/opintojaksot/Oviestinta/tiedotusoppi/johdatusviestintatieteisiin/luento6.2.html>.

Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential affects by environment context. *Organisation Science* 8:2, 143–156.

Kejonen, Martti (2006). Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa. Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. *University of Joensuu Publi-*

*cations in Social Sciences* No 78. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. 334 s. ISBN 978-952-219-015-4.

Kielijelppi (2011). *Mitä neuvottelu on?* [online] [siteerattu 14.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/mita-neuvotteluon>.

Kielijelppi (2012). *Nonverbaalinen viestintä* [online] [siteerattu 20.1.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/nonverbaalinen-viestinta>.

King, I. W. (2003). Making space: Valuing our talk in organizations. *Journal of Management Studies* 40, 1205–1223.

King, Ruth (2009). *Use Meeting Time More Efficiently, Effectively*. Snips Magazine, August 2009. s 78. ISSN 0037-7457.

Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatioissa. *Acta Wasaensia* No 230. 185 s. ISBN 978-952-476-323-3.

Kisfalvi, Veronika (1997). *The Top Manager and His Team: Opening the Black Box of Management Team Dynamics in Strategic Issue Diagnosis*. McGill University, Montreal. 360 s.

Kohonen, Tenho (2012a). Tiedonsiirto ja -luonti metallialan osatoimittajien kansainvälistymisessä. Lähtökohtina sosiaalinen pääoma ja oppimiskulttuuri. *Aalto University publication series. Doctoral Dissertations* 34. ISBN 978-952-60-4561-0 (pdf). 297 s.

Kohonen, Eeva (2012b). *Laadulliset tutkimusmenetelmät* [online] [siteerattu 5.1.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/Johdanto.pdf>.

Kohtamäki, Marko (2005). Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksesta. *Acta Wasaensia* No 147. 291 s. ISBN 952-476-109-2.

Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger & H. J. Sapienza (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* 38, 60–84.

Koskinen, Ilpo (1999). Evaluaatiot johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa. *Lii- ketaloudellinen aikakauskirja* 3, 304–325.

Koskinen, Ilpo (2001). Työpaikan organisaatio ja tekstit jäsentämässä johtajien kokouspuhetta. Teoksessa: *Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskusteluanalyttisiä tutkimuksia*, 104–120. Toim. Johanna Ruusuvoori, Markku Haakana & Liisa Raevaara. Pieksämäki: RT-Print Oy.



Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

Krishnan, Helma A. (2009). What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research* 62, 1181–1186.

Kvale, Steinar (1989). To validate is to question. Teoksessa: *Issues of Validity in Qualitative Research*, 118–124. Toim. Steinar Kvale. Lund: Studentlitteratur.

KvantiMOTV (2012). *Hajontaluvut* [online] [siteerattu 21.5.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html#variaatiokerroin>>.

Kvarnström, Susanne & Elisabet Cedersund (2006). Discursive patterns in multi-professional healthcare teams. *Journal of Advanced Nursing* 53:2, 244–252.

Kärreman, D. & M. Alvesson (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies* 22:1, 59–89.

Laasonen, Salla (2012). Corporate responsibility guaranteed by dialogue? Examining the relationship between nongovernmental organizations and business. *Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-2*. 201 s. ISBN 978-952-249-193-0 (PDF).

Laine, Timo (1993). Aistillisuus, kehollisuus ja dialogisuus. Ludwig Feuerbachin filosofian lähtökohtia ja niiden kehitysnäkymiä 1900-luvun antropologisesti suuntautuneessa fenomenologiassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 96. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston monistuskeskus ja Sisäsuomi Oy. 151 s. ISBN 951-680-976-6.

Lang J. R., J. E. Dittrich, S. E. White (1978). Managerial problem solving models: a review and a proposal. *Academy of Management Review* 3:4, 854–866.

Leahy, Martin J. (2001). *The Heart of Dialogue* [online] [siteerattu 23.5.2011]. California: Fielding Graduate University. 269 s.

Leach, Desmond J., Steven G. Rogelberg, Peter B. Warr & Jennifer L. Burnfield (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design Characteristics. *J Bus Psychol* 24, 65–76.

Lee, J., F. Dineen & J. McKendree (1997). Supporting student discussions: it isn't just talk. Teoksessa: *Research on Educational Applications of Information Technologies. Proceedings of IFIP WG 3.3*. Toim. D. Darina & I. Stanchev. Sofia, Bulgaria: VIRTECH. 124–136.

Lehtola, Jyrki (2012). *Työväen teatteri* [online] [siteerattu 23.2.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/02/Tyovaen-Teatteri.pdf>.

Lehtonen, Mikko (1998). *Merkitysten maailma*. 5. painos. Tampere: Vastapaino. 356 s. ISBN 951-768-007-4.

Lehtonen, Jarmo (2004). Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. *Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja* 1. 200 s. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. ISBN 951-810-246-5.

Lehtovaara, Jorma (1996). Dialogissa – kokonaisena ihmisenä avoimessa yhteydessä toiseen. Teoksessa: *Dialogissa, osa 2 – ihmisenä ihmisyhteisössä*, 29–55. Toim. Jorma Lehtovara & Riitta Jaatinen.

Leiman, M. (2004). Dialogical sequence analysis. Teoksessa: *The Dialogical Self in Psychotherapy*, 255–270. Toim. H. Hermans & C. Dimaggio. Sussex: Brunner-Routledge.

Leppänen, Marja (2011). *Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire*. Vaasa: Oy Arkmedia Ab. 251 s. ISBN 978-952-92-8702-4.

Li, Mingfang & L. Richard Ye (1999). Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts. *Information and Management* 35:1, 43–51.

Li, Y., C.-H. Tan, H.-H. Teo & B. C. Y. Tan (2006). Innovative usage of information technology in Singapore organizations: Do CIO characteristics make a difference? *IEEE Transactions on Engineering Management* 53. 177–190.

Liang, Xin, Hermann Achidi Ndofor, Richard L. Priem & Joseph C. Picken (2010). Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: A contingency view. *Journal of Managerial Issues* XXII:4, 436–455.

Linell, P, L. Gustavsson & P. Juvonen (1988). Interactional dominance in dyadic communication: A presentation of initiative-response analysis. *Linguistics* 26, 415–42.

Linell, Per (1990). The power of dialogue dynamics. Teoksessa: *The Dynamics of Dialogue*, 147–177. Toim. Ivana Marková & Klaus Foppa. London: Harvester Wheatsheaf.

Losada, Marcial (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling* 30, 179–192.

Losada, Marcial (2009). Marcial Losada Explains His Research for Our Blog Readers [online] [siteerattu 7.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://enablersnetwork.com/2009/marcial-losada-explains-his-research-for-our-blog-readers/>.

Losada, Marcial & Emily Heaphy (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist* 47:6, 740–765.

Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling & J. F. Veiga (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management* 32:5, 646–672.

Luckmann, Thomas (1990). Social communication, dialogue and conversation. Teoksessa: *The Dynamics of Dialogue*, 45–61. Toim. Ivana Marková & Klaus Foppa. London: Harvester Wheatsheaf.

Luoma, Mikko (2010). Johtoryhmä organisaation voimavarana. Teoksessa: *Johdattaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen*, 29–48. Toim. Pauli Juuti. JTO: Vantaa.

Mankins, Michael C. (2004). Stop Wasting Valuable Time. *Harvard Business Review*, September 2004 [online] [siteerattu 6.6.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.harvard-samsung.net/hbspCourse/hmm10/time\\_management/resources/7715.pdf](http://www.harvard-samsung.net/hbspCourse/hmm10/time_management/resources/7715.pdf).

Mansukoski, Seppo, Lasse Mitronen, Pertti Porenne & Pekka Salmimies (2007). *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 343 s. ISBN 978-952-14-1179-3.

Maranhão, Tullio (1990). Introduction. Teoksessa: *The Interpretation of Dialogue*, 1–22. Toim. Tullio Maranhão. London: The University of Chicago Press, Ltd.

Marcel, Jeremy J. (2009). Why top management team characteristics matter when employing a chief operating officer: A strategic contingency perspective. *Strategic Management Journal* 30:6, 647–658.

Marková, Ivana (1990a). Introduction. Teoksessa: *The Dynamics of Dialogue*, 1–22. Toim. Ivana Marková & Klaus Foppa. London: Harvester Wheatsheaf.

Marková, Ivana (1990b). A three-step process as a unit of analysis in dialogue. Teoksessa: *The Dynamics of Dialogue*, 129–146. Toim. Ivana Marková & Klaus Foppa. London: Harvester Wheatsheaf.

Marková, Ivana, Per Linell, Michéle Grossen & Anne Salazar Orvig (2007). *Dialogue in Focus Groups. Exploring Socially Shared Knowledge*. London: Equinox. 243 s. ISBN 978 1 84553 050 1.

Marshall, Catherine & Rossman Gretchen B. (2006). *Designing Qualitative Research*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage Publications. 280 s. ISBN 978-1412924894.

Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. 3. painos. London: Harper & Row. 293 s. ISBN 978-0060419875.

Mathieu, John E., Tonia S. Heffner, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas & Janis A. Cannon-Bowers (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology* 85:2, 273–283.

Maxwell, Joseph A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: Sage Publications. 153 s. ISBN 0803973292.

Mazutis, Daina & Natalie Slawinski (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning* 39:4, 437–456.

McClelland, Patrick L. (2008). *Top Management Group Pay Disparities and Subsequent Firm Performance: The Effect of Powerful CEOs*. University of Kansas. 151 s.

McLeod, John (2011). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*. 2. painos. London: Sage. 338 s. ISBN 978-1-84920-061-5.

Mengis, J. & M. J. Eppler (2008). Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: An analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. *Organization Studies* 29, 1287–1313.

Menz, Markus (2012). Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management* 38:1, 45–80.

Meristö, Tarja (1991). Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. *Acta Futura Fennica* No 3. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. 188 s. Helsinki: VAPK-kustannus. ISBN 9789513706753.

Messmer, Max (2001). Conducting effective meetings. *Strategic Finance* (Jun), 82–83.

Metsämuuronen, Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Vöru: Jaabes OÜ. 74 s. ISBN 952-5372-03-0.

Mezirow, Jack (1996 toim.). *Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 398 s. ISBN 951-45-6816-8.

Mian, S. (2001). On the choice and replacement of chief financial officers. *Journal of Financial Economics* 60:1, 143–175.

Michie, Susan G., Robert S. Dooley & Gerald E. Fryxell (2006). Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis* 14:2, 130–149.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall. 298 s. ISBN 978-0060445560.

Mooney, A. C., P. J. Holahan & A. C. Amason (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies* 44:5, 402–433.

Moss, Lesley Jean (2000). *Perceptions of Meeting Effectiveness in the Capital Health Region*. Victoria: Royal Roads University. 83 s.

Muikku-Werner, Pirkko & Erkki Savolainen (1999). *Puheaktiteorian perusteita* [online] [siteerattu 3.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://internetix.fi/opinnot/opintojaksot/8kieletkirjallisuus/pragmatiikka/puheakti.html>.

Mukařovský, J. (1940). O jazyce básnickem. *Slovo a Slovesnost* 6, 113–145.

Mumby, D.K. & P.R. Clair (1997). Organizational discourse. Teoksessa: *Discourse as Social Interaction*, 181–205. Toim. T. A. Van Dijk. London: Sage.

Murphy, Verena (2007). *A Longitudinal Case Study of Effectiveness and Efficiency in a Systems-Centered Top Management Team*. Case Western Reserve University. 195 s.

Myers, Michael D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage. 284 s. ISBN 978-1-4129-2166-4.

Mykkänen, Pekka (2012). Pahuksen palaverit. *Helsingin Sanomat* 18.2.2012.

Mäkelä, Klaus (1990 toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab. 285 s. ISBN 9516625029.

Mäkinen, Päivi (2002). *Reflektio oppimisessa* [online] [siteerattu 20.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/reflekt.htm>.

Mönkkönen, Kaarina (2002). Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 94. Kuopio: Kuopion yliopisto painatuskeskus. 97 s. ISBN 951-781-933-1.

Ndofor, Hermann A., Richard L. Priem, Jude A. Rathburn & Ashwani K. Dhir (2009). What does the new boss think? How new leaders' cognitive communities and recent "top-job" success affect organizational change and performance. *The Leadership Quarterly* 20, 799–813.

Neck, Christopher P. & Charles C. Manz (1994). From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations* 47:8, 929–952.

Niiniluoto, Ilkka (2003) *Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä*. Keuruu: Otava. 336 s. ISBN 951-1-18589-6.

Nikko, Tuija (2009). Dialogic construction of understanding in cross-border corporate meetings. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-351*. 177 s. ISBN 978-952-488-343-6.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science* 5:1, 14-37.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. 304 s. ISBN 978-0195092691.

Nummenmaa, Lauri (2008). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi. 1-4. painos. 400 s. ISBN 978-951-26-5203-7.

Nystrand, Martin & Adam Gamoran (1997). The big picture: language and learning in hundreds of English lessons. Teoksessa: *Opening Dialogue*, 30-74. Toim. Martin Nystrand & Catherine Prendergast. New York: Teachers College.

Näsi, Juha (1980). Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja* 11. Tampere: Tampereen yliopisto. 37 s. ISBN 951-44-1071-8.

Onkila, Tiina & Marjo Siltaoja (2010). Monologista dialogia? Kriittinen diskursianalyysi yritysten toimija-aseman rakentumisesta yritysvastuuraporteissa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4, 352-369.

Online Etymology Dictionary (2011). Dialogue. [online] [siteerattu 9.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.etymonline.com/index.php?allowed\\_in\\_frame=0&search=dialogue&searchmode=none](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=dialogue&searchmode=none).

Osaakeyhtiölaki 2006: 624.

Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell. 362 s. ISBN 978-951-0-28831-3.

Oxford English Dictionary (2011). *Dialogue* [online] [siteerattu 9.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.oed.com.proxy.tritonia.fi/view/Entry/51915>.

Paalumäki, Anni (2004). Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Ae-5* (pdf). 251 s. ISBN 951-564-176-4.

Papadakis, V. M. & P. Barwise (2002). How much do CEO and top managers matter in strategic decision making? *British Journal of Management* 13, 83-95.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos. London: Sage Publications Ltd. 598 s. ISBN 0-7619-1971-6.

Pavitt, Charles (1993). Does communication matter in social influence during small group discussion level? Five positions. *Communication Studies* 44:3-4, 216-227.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science* 7:6, 615-631.

Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1992). Oppimismotivaatio. *Aavaranta-sarja* No 29. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 160 s. ISBN 951-1-12283-5.

Peterson, R. S., P. D. Owens, P. E. Tetlock, E. T. Fan & P. Martorana (1998). Group dynamics in top management teams: groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73:2/3, 272-305.

Peterson, R. S., D. B. Smith, P. V. Mrana & P. D. Owens (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology* 88:5, 795-808.

Picker, Mark B. (2006). *The Qualities of Appreciative Dialogue that Enable High Performance in Human Systems: An Action Research Project in a Command-and-Control Organization* [online] [siteerattu 27.10.2011]. 146 s. Lisle: Benedictine University.

Pietikäinen, Anu (2012). *Vuorovaikutus ja mikrotason sosiaalinen järjestys* [online] [siteerattu 23.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/vuorovaikutus.html>.

Piha, Kirsi (2003). Ei seisota! *Talouselämä* 5.11.2003 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/kolumni/ei+seisota/a159824>.

Piha, Kirsi (2008). Mistäs me oltiinkaan puhumassa? *Talouselämä* 18.1.2008 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/kolumni/mistas+me+oltiinkaan+puhumassa/a170218>.

Pitcher, P. & A. D. Smith (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science* 12, 1-18.

Poole, Marshall Scott (1998). The small group should be the fundamental unit of communication research. Teoksessa: *Communication. Views from the helm for the 21<sup>st</sup> Century*, 94-109. Toim. Judith S. Trent. Boston: Allyn and Bacon.

Porac, J. F. & H. Thomas (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review* 15, 224-240.

Porenne, Pertti & Pekka Salmimies (1996). *Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn*. Porvoo: WSOY. 238 s. ISBN 951-0-20262-2.

Potter, Jonathan & Alexa Hepburn (2008). *Discursive Constructionism* [online] [siteerattu 17.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www-staff.lboro.ac.uk/~ssjap/jp%20articles/potter%20hepburn%20-%20discursive%20constructionism%20holstein%202008.pdf>.

Prasad, A. (2002). The Contest over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts. *Organizational Research Methods* 5:1, 12–33.

Preston, D. S., E. Karahanna & F. Rowe (2006). Development of shared understanding between the Chief Information Officer and top management team in U.S. and French Organizations: A cross-cultural comparison. *IEEE Transactions on Engineering Management* 53:2, 191–206.

Preston, David S., Daniel Chen & Dorothy E. Leidner (2008). Examining the Antecedents and Consequences of CIO Strategic Decision-Making Authority: An Empirical study. *Decision Sciences* 39:4, 605–642.

Puro, Jukka-Pekka. (1996). *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Helsinki: Gaudeamus. 123 s. ISBN 9516626653.

Puusa, Anu (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–42. Kouvola: Scanweb. ISSN 1796-4709.

Raasumaa, Vesa (2006). *Tiedon luominen ja Ba-konsepti* [online] [siteerattu 20.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://nexustacitix.internetix.fi/fi/materiaalit/dokumentit/ba?C:D=915384&selres=915384>.

Raatikainen, Panu (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus. 176 s. ISBN 951-662-898-2.

Raevaara, Liisa, Johanna Ruusuvuori & Markku Haakana (2001). Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen. Teoksessa: *Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskustelunanalyttisiä tutkimuksia*, 11–38. Toim. Johanna Ruusuvuori, Markku Haakana & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Rapanen, Jenni (2006). Asiakasrajapinnan vaikutus uuden tiedon luomiseen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. *eBRC Research Reports* 28. 133 s. Tampere: University of Tampere. ISBN 951-44-6538-5.

Reuber, R. & E. Fischer (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business* 28, 807–825.



- Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. 8. painos. New Jersey: Prentice-Hall International. 675 s. ISBN 0-13-896192-1.
- Rogelberg, S. G., D. J. Leach, P. B. Warr, & J. L. Burnfield (2006). ‘‘Not another meeting!’’ Are meeting time demands related to employee well-being? *The Journal of Applied Psychology* 91, 86–96.
- Roman, Jani (2005). A study of organizational dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. *Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series* 4. Espoo. 146 s. ISBN 951-22-7702-6.
- Ronthy-Östberg, Marika & Suzanne Rosendahl (2004). *Kehityskeskustelun opas*. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell. 163 s. ISBN 951-885-229-4.
- Ross, Rick (1994). Skillful discussion. Teoksessa: *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, 385–391. Toim. Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith. New York: Currency Doubleday. ISBN 0-385-47256-0.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina (2009). Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa työssä. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009*, 90–95.
- Rovio-Johansson, Airi (2007). Post-acquisition integration: ways of sensemaking in a management team meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 2:1, 4–22.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1997). *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy. 297 s. ISBN 9519773509.
- Räsänen, Eveliina (2006). *Dialogia miesten väkivallasta. Hyväksyvän terapian ja haastamisen kohdatessa. Psykologian pro gradu-tutkielma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto [online] [siteerattu 17.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11008/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2006614.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11008/URN_NBN_fi_jyu-2006614.pdf?sequence=1).
- Sahlberg, Pasi & Asko Leppilampi (1994). *Yksinään vai yhteistoimin? – Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä*. Yliopistopaino, Helsinki. 187 s. ISBN 9514567102.
- Saikkonen, Ulla (2009). Näin pidät tolkkullisen palaverin. *Talouselämä* 26.3.2009 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota+porukka+haltuun+palavereilla/a262586>.
- Salo, Irmeli (2008). Aikavorot liikkuvat työpaikallasi. *Talouselämä* 9.1.2008 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/aikavorot+liikkuvat+tyopaikallasi/a167720>.

Salonen, Paula (2007). *Dialogi johtoryhmässä*. 87 s. Julkaisematon. Vaasa: Vaasan yliopiston Levón-Instituutti.

Salovaara, Hanna (2004). *Yhteisöllinen oppiminen* (collaborative learning) [online] [siteerattu 20.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku\\_4/yhteisollinen\\_oppiminen.htm](http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/yhteisollinen_oppiminen.htm).

Samra-Fredericks, Dalvir (2000a). Doing 'Boards-in-Action' Research - an ethnographic approach for the capture and analysis of directors' and senior managers' interactive routines. *Corporate Governance: An International Review* 8:3, 244–257.

Samra-Fredericks, Dalvir (2000b). An analysis of the behavioural dynamics of corporate governance – a talk-based ethnography of a UK manufacturing 'board-in-action'. *Corporate Governance: An International Review* 8:4, 311–326.

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

Samra-Fredericks, Dalvir (2004). Managerial elites making rhetorical and linguistic 'moves' for a moving (emotional) display. *Human Relations* 57:9, 1103–1143.

Sanchez, Ron (2001). Managing knowledge into competence: The five learning cycles of the competent organization. Teoksessa: *Knowledge Management and Organizational Competence*, 3–37. Toim. Ron Sanchez. Oxford: Oxford University Press.

Sarja, Anneli (2000). Dialogioppiminen pienryhmässä. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 160. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. 165 s. ISBN 951-39-0557-8.

Savolainen, Taina (2008). Sharing tacit knowledge in a project-based organization – Perspective of trust. *Proceedings of the 13th ICPQR, International Conference on Productivity and Quality Research*, 25–27 June, 2008. University of Oulu, Finland. 676–688.

Schein, Edgar H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamic* 22:2, 40–51.

Schwartzman, Helen B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, 233–258. Toim. B. M. Staw & L. L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press.

Schwartzman, Helen B. (1989). *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*. New York: Plenum. 344 s. ISBN 9780306431333.

Seeskin, Kenneth (1987). *Dialogue and Discovery. A Study in Socratic Method*. Albany: State University of New York Press. 179 s. ISBN 0-88706-336-5.

- Seies, Eeva-Riitta (2006). Ota kokous haltuun. *Talouselämä* 8.11.2006 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota+kokous+haltuun/a160244>.
- Seikkula, Jaakko (2003). Dialogue is the change: Understanding psychotherapy as a semiotic process of Bakhtin, Voloshinov, and Vygotsky. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management* 14:2, 83–94.
- Seikkula, Jaakko, Aarno Laitila & Peter Rober (2011). Making sense of multi-actor dialogues in family therapy and network meetings. *Journal of Marital and Family Therapy*. doi: 10.1111/j.1752-0606.2011.00238.x
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. 423 s. ISBN 0-385-26095-4.
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. 593 s. ISBN 0-385-47256-0.
- Senge, Peter M. (2001). Esipuhe. Teoksessa: *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*, 18–22. Toim. William Isaacs. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0425-6.
- Seppänen, Pekka (2006). Ihanaa, aamupalaveri maanantaina. *Talouselämä* 3.11.2006 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/ihanaa+aamupalaveri+maanantaina/a158928](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/ihanaa+aamupalaveri+maanantaina/a158928).
- Seppänen, Pekka (2007). Pitäkää enemmän palavereita. *Talouselämä* 25.5.2007 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/pitakaa+enemman+palavereista/a167397](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/pitakaa+enemman+palavereista/a167397).
- Sheard, A. G., A. P. Kakabadse & N. K. Kakabadse (2009). Role as mechanism for rotating leadership in a group. *Journal of Management Development* 28:6, 542–549.
- Shotter, John (1994). Conversational Realities: From within persons to within relationships. Paper prepared for The Discursive Construction of Knowledge Conference. University of Adelaide, Feb. 21<sup>st</sup>–25<sup>th</sup>, 1994. *John Shotter's Homepage* [online] [siteerattu 10.3.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://pubpages.unh.edu/~jds/Adelaide94.htm>.
- Shotter, John (1999). Dialogue, depth, and life inside responsive orders: from external observation to participatory understanding. *John Shotter's Homepage* [online] [siteerattu 10.3.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://pubpages.unh.edu/~jds/PerformingKnowledge.htm>.

Shotter, John (2006a). Understanding process from within: An argument for 'witness'-thinking. *Organization Studies* 27:4, 585–604.

Shotter, John (2006b). On the edge of social constructionism: Wittgensteinian inquiries into organizations and management. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 1:3, 189–203.

Shotter, John (2011). Spontaneous Responsiveness, Chiasmic Relations, and Consciousness inside the Realm of Living Expression. *John Shotter's Homepage* [online] [siteerattu 18.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.johnshotter.com/mypapers/Consciousness.pdf>.

Simons, T., L. H. Pelled & K. A. Smith (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal* 42:6, 662–673.

Skordoulis, Rosemary & Patrick Dawson (2007). Reflective decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change. *Management Decision* 45:6, 991–1007.

Slife, Brent D. & Richard N. Williams (1995). *What's Behind the Research? Discovering Hidden Assumption in the Behavioral Sciences*. California: Sage Publications. 264 s. ISBN 978-0803958630.

Smith, Kenneth Alan (1991). *The Link Between Top Management Team Dynamics and Strategy and Performance*. University of Maryland College Park. 220 s.

Smith, K. G., K. A. Smith, J. D. Olian, D. P. O'Bannon & J. A. Scully (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39, 412–438.

Sobol, M. G. & G. Klein (2009). Relation of CIO background, IT infrastructure, and economic performance. *Information and Management* 46, 271–278.

Souitaris, Vangelis & B. M. Marcello Maestro (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal* 31:6, 652–678.

Spratt, Christine, Rob Walker & Bernadette Robinson (2004). *Mixed Research Methods. The PREST Training Resources. Commonwealth of Learning* [online] [siteerattu 13.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/A5.pdf>.

Stephens, Keri K. (2012). Multiple conversations during organizational meetings: Development of the multicommuting scale. *Management Communication Quarterly* 26:2, 195–223.

Strandman, Kristiina (2009). Se vain ilmestyi – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 168. Tampere: Juvenes Print. 252 s. ISBN 978-952-484-323-2.

Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 165 s. ISBN 951-0-24601-8.

Suoninen, Eero (1997). Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittelyä. *Acta Universitatis Tamperensis*. 174 s. Tampere: Tampereen yliopisto. ISSN 1455-1616; 580. ISBN 951-44-4267-9.

Svennevig, Jan (2012a). Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14:1, 3–10.

Svennevig, Jan (2012b). The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14:1, 53–66.

Swearingen, C. Jan (1990). Dialogue and dialectic: The logic of conversation and the interpretation of logic. Teoksessa: *The Interpretation of Dialogue*, 47–71. Toim. Tullio Maranhão. London: The University of Chicago Press, Ltd.

Sydänmaalakka, Pentti. (2000). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suoriutumisen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 283 s. ISBN 9789521402234.

Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 10–66. Toim. L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Rauma: Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-3948-3.

Takala, T. & A.-M. Lämsä (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmethodisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 371–389.

Talouselämä (30.11.2010). *Pidetäänkö teilläkin täysin hyödyttömiä kokouksia* [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/pidetaanko+teillakin+taysin+hyodyttomia+kokouksia/a540290>.

Talouselämä (27.6.2011). *Surkeaan kokoukseen on viisi hyvää syytä* [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/surkeaan+kokoukseen+on+viisi+hyvaa+syyta/a648173>.

Talvitie, Ulla (1996). Opetusharjoittelun ohjaus muutoksen käynnistäjänä opettajankoulutuksessa. *Kasvatus* 27:3, 251–260.

Tamminen, Rauno (1993). *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena. 182 s. ISBN 951-9362-59-2.

Tesch, Renata (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York. Falmer Press. 330 s. ISBN 9781850006084.

Thornbory, Greta (2006). *HOW TO... Be Effective in Meetings*. Occupational Health, Jul 2006. s. 24.

Tihanyi, L., A. E. Ellstrand, C. M. Daily & D. R. Dalton (2000). Composition of top management team and firm international diversification. *Journal of Management* 26:6, 1157–1177.

Tihula, Sanna (2008). Management teams in managing succession: Learning in the context of family-owned SMEs. *Kuopio University Publications H. Business and Information Technology* 12. 237 s. ISBN 978-951-781-991-6. ISSN 1459-7586.

Tilastokeskus (2012a). *Hajontaluvut – keskihajonta ja varianssi* [online] [siteerattu 19.5.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/02/10/index.html>.

Tilastokeskus (2012b). *Hajontaluvut – variaatiokerroin* [online] [siteerattu 21.5.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/02/11/index.html>.

Tillema, H. H. (1997). Reflective dialogue in teams: a vehicle to support belief change in student teachers. *European Journal of Teacher Education* 20:3, 283–296.

Tojkander, Maria (2008). Sano se kameraan. *Talouselämä 10.9.2008* [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/sano+se+kameraan/a168761>.

Tomperi, Tuukka (2005). Johdanto. Teoksessa: *Sorrettujen pedagogiikka*. 9–31. Toim. Paulo Freire. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-159-3.

Tossavainen, K. (1996). Yhteistoiminnallinen oppiminen terveydenhuollon opettajakoulutuksessa. Vertailututkimus suomalaisten ja englantilaisten opiskelijoiden kokemuksista. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 62. 162 s. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 159 s. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 951-26-4856-3.

Turner, Karyenne L. & Mona V. Makhija (2012). The Role of Individuals in the Information Processing Perspective. *Strategic Management Journal* 33:6, 661–680.

Tushman, M. L. & L. Rosenkopf (1996). Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science* 42:7, 939–953.

Tyler, Doris (2007). *Diversity and Meeting Effectiveness: Relationships and Implication as Moderated by the Value of Achievement*. Touro University International. 121 s.

Tynjälä, Päivi, Hannu L. T. Heikkinen & Rauno Huttunen (2005). Konstruktivistinen oppimiskäsitys oppimisen ohjaamisen perustana. Teoksessa: *Konstruktivis-mi ja realismi. Aikuiskasvatuksen 45. vuosikirja*, 20–48. Toim. Pekka Kalli & Anita Malinen. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Urban, Greg (1990). Ceremonial dialogues in South America. Teoksessa: *The Interpretation of Dialogue*, 99–119. Toim. Tullio Maranhão. London: The University of Chicago Press, Ltd.

Uusitalo, Hannu (1995). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. 2. painos. 121 s. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-17457-2.

Valkonen, Tarja & Leena Mikkola (2002). Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa: *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 20, 86–108. Toim. Maarit Valo. Toinen, muuttamaton painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Valkonen, Tarja & Tomi Laapotti (2011). *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2011*. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin, 44–73. [online] [siteerattu 20.1.2012]. Saatavana World Wide Webistä: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37222/Valkonen\\_Laapotti.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37222/Valkonen_Laapotti.pdf?sequence=1).

Valleala, Ulla-Maija (2006). Yhteinen ymmärtäminen koulutuksessa ja työssä. Kontekstin merkitys ymmärtämisessä opiskelijaryhmän ja työtiimin keskusteluis-sa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 280. 236 s. ISBN 951-39-2565-X (PDF).

Van der Heijden, Kees (2000). Scenarios and forecasting: Two perspectives. *Technological Forecasting and Social Change* 65:1, 31–36.

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.

Varney, John (1996). The power of dialogue. *Management Development Review* 9:2, 30–32.

Varto, Juha (1996). Dialogiryhmien toiminta vuosina 1994–1995. Dialogiryhmien synty ja päämäärät. Teoksessa: *Kohtaaminen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuk-sen lähtökohtana ja menetelmänä*, 6–14. Toim. Matti Vilkkä. Lahti: Lahden kau-pungin painatuskeskus.

Vatanen, Annika & Helena Åhman (2007). *Management Team Success: Exploring the Effects of Multilevel Success Factors*. Helsinki: Picaset Oy. 159 s. ISBN 978-952-92-3032-7.

Viitala, Riitta (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* No 109. 254 s. ISBN 951-683-987-8.

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 396 s. ISBN 952-5123-62-6.

Viitanen, Elina, Juha V. Virtanen, Lauri Kokkinen, Tarja Valkonen, Leena Mikkola & Hannu Puolijoki (2011). Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 5, 373–377.

Virany, B., M. L. Tushman & E. Romanelli (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organization learning approach. *Organization Science* 3:1, 72–91.

Volosinov, Valentin (1990). *Kielen dialogisuus. Marxismi ja kielifilosofia*. Tampere: Vastapaino. 194 s. ISBN 951-9066-35-7.

Vygotski, Lev Semjonovitš (1982). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin+Göös. 270 s. ISBN 951-35-2280-6.

Vähämäki, Maija (2008). Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. *Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-2*. 249 s. ISBN 978-951-564-587-6 (PDF).

Vähämäki, Maija (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010*, 34–46 [online] [siteerattu 21.12.2011]. Saatavana World Wide Webistä: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26508/Prologi2010\\_Vahamaki\\_34-46.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26508/Prologi2010_Vahamaki_34-46.pdf?sequence=1).

Wagner, W. Gary, Jeffrey Pfeffer & Charles A. O'Reilly (1984). Organizational Demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly* 29:1, 74–92.

Ward, A., M. Lankau, A. Amason, J. Sonnenfeld & B. Agle (2007). Improving the performance of top management teams. *MIT Sloan Management Review* 48:3, 85–90.

Wasson, Christina (2000). Caution and consensus in American business meetings. *Pragmatics* 10:4, 457–481.

Watkins, Karen E. & Victoria J. Marsick (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass. 298 s. ISBN 978-1555425760.



Watson, Richard T. (1990). Influences on the IS manager's perceptions of key issues: Information scanning and the relationship with the CEO. *MIS Quarterly* 14:2, 217–231.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage. 248 s. ISBN 9780803971776.

Weick, Karl E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations* 65:1, 141–153.

Weick, K. E. & S. J. Ashford (2001). Learning on organizations. Teoksessa: *The new Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, 704–731. Toim. F. M. Jablin & L. L. Putnam. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E., K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005). Organizing the process of sensemaking. *Organizational Science* 3:4, 375–404.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 171–180.

West, M. A. & N. R. Anderson (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81:6, 680–693.

West, Clifford. T. & Charles R. Schwenk (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding non-findings. *Strategic Management Journal* 17:7, 571–576.

Wiersema, Margarethe F. & Karen A. Bantel (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal* 36:4, 91–121.

Wikipedia (2011a). *Dialogi* [online] [siteerattu 3.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Dialogi>.

Wikipedia (2011b). *Dialogue* [online] [siteerattu 3.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://en.wikipedia.org/wiki/Dialogue>.

Willman, Arto (2001). *Yhteistyön ristiriitaiset puheetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä*. Oulu: Oulun yliopisto. 209 s. ISBN 951-42-6405-3.

Wilson, John (1963). *Thinking with Concepts*. New York: Cambridge University Press. 171 s. ISBN 0 521 09601 4.

Wink, Heini (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1238. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 239 s. ISBN 978-951-44-6994-7.

Wright, Charles R., Michael R. Manning, Bruce Farmer & Brad Gilbreath (2000). Resourceful sensemaking in product development teams. *Organization Studies* 21:4, 807–825.

Wright, Charles R. & Michael R. Manning (2004). Resourceful sensemaking in an administrative group. *Journal of Management Studies* 41:4, 623–643.

Wu, Lei-Yu, Chun-Ju Wang, Chun-Yao Tseng & Ming-Cheng Wu (2009). Founding team and start-up competitive advantage. *Management Decision* 47:2, 345–358.

Yang, Baiyin, Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly* 15:1, 31–55.

Yang, Wenhui (2012). Small talk: A strategic interaction in Chinese interpersonal business negotiations. *Discourse & Communication* 6:1, 101–124.

Yankelovich, Daniel (1999). *The Magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation*. London: Nicholas Brealey Publishing. 236 s. ISBN 1-85788-256-3.

Yin, Robert. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3. painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 179 s. ISBN 0-7619-2553-8.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. 6. painos. Pearson Prentice Hall, New Jersey. 542 s. ISBN 0-13-814268-8.

Zander U. & B. Kogut (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science* 6:1, 76–92.

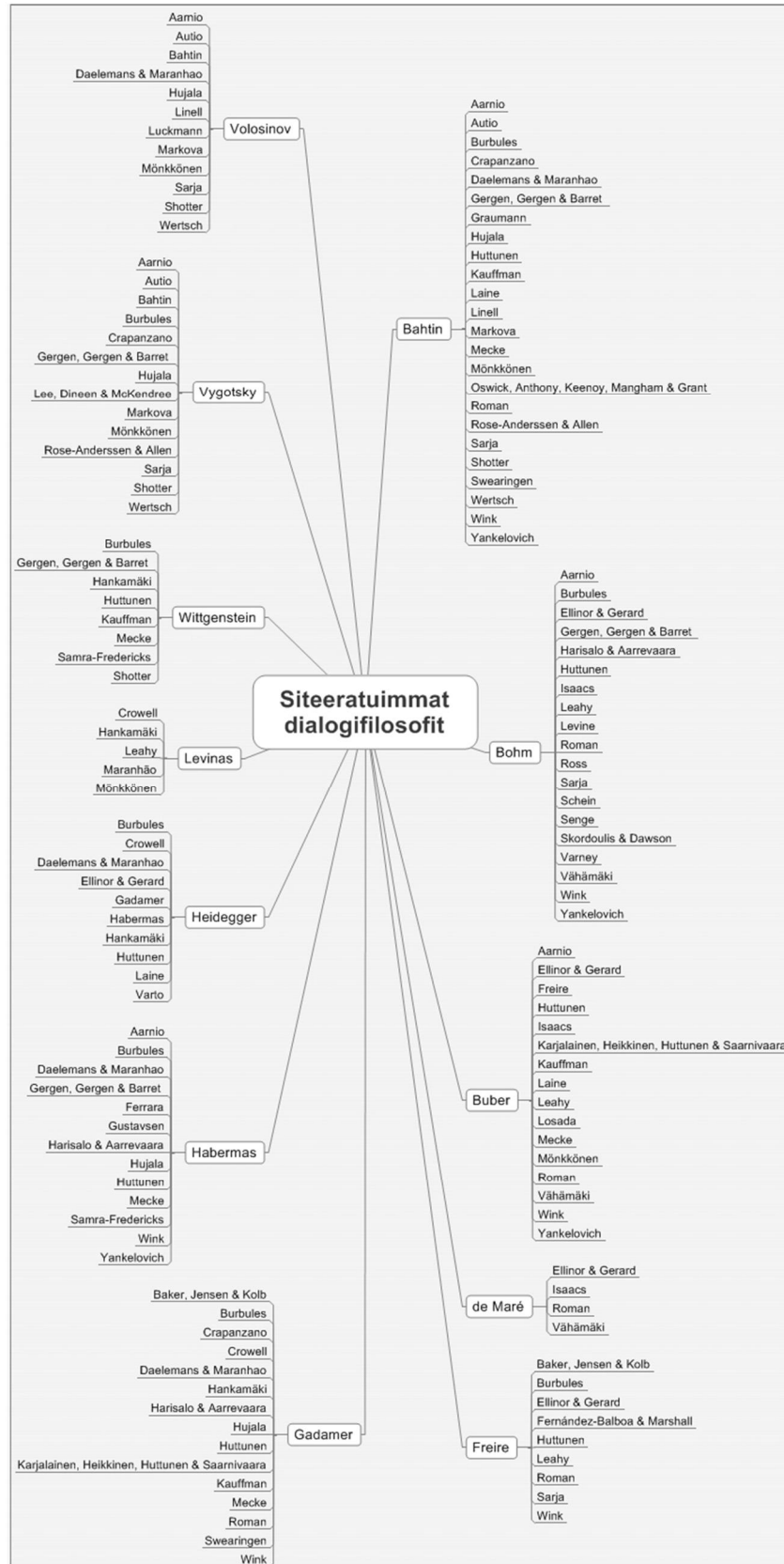
Åhman, Helena (2012). *MENU-maailma ja tunnistettava muutos* [online] [siteerattu 6.2.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.markinst.fi/Ajankohtaista/Sivut/Helena-Åhman-MENU-maailma-ja-tunnistettava-muutos.aspx>.

### **Videolähteet:**

Turmoil & Triumph (2011). *The Art of Listening. A conversation between Mikhail Gorbachev and George Shultz*. [online] [siteerattu 2.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.turmoilandtriumph.org/video/highlights.php?type=listening>.

# LIITTEET

## Liite 1. Kirjallisuudessa eniten viitattut dialogifilosofit



**Liite 2.** Aiempien dialogitutkimusten aineistoa ja menetelmiä organisaatio-  
tutkimuksen piirissä

Tutkija(t)	Vuosi	Tutkimusaihe / -kysymys	Ensisijainen aineisto	Täydentävä aineisto	Analyysimenetelmät
Koskinen	1999 2001	Evaluoinnin rakentuminen asiantuntijaorganisaation johtoryhmän kokouksissa	Kokousten havainnointi ja äänitys. Nauhoituksia kertyi kokouksista ja organisaation muista tilaisuuksista yli 70 tuntia. Litteroituja kokouksia 5 tuntia. Litteraattien määrästä ei tietoa.	Havainnointipäiväkirja, noin 40 nauhoitettua haastattelua ja noin 50 epämuodollista haastattelua sekä organisaation erilaisia kirjallisia dokumentteja	Keskusteluanalyysi
Wright ym.	2000	Kekseliäs merkityksentäminen tuotekehitystiimeissä	Osallistuva havainnointi  Puheaineisto ainakin osittain litteroitu, mutta sen laajuudesta tai litteraattien määrästä ei tietoa.	Yrityksen kirjallinen aineisto, tiimien jäsenten päiväkirjat, itsearviointit, kyselyt, haastattelut	Kekseliäs merkityksentäminen, critical event -tekniikka
Samra-Frederics	2000 2003 2004	Tutki strategianteon käytännön puhetta painottaen yksilön kielellisiä ja retorisia taitoja, joilla keskustelua johdetaan.  Tutki kuinka tietoa, asiantuntijuutta ja kokemusta osataan hyödyntää johdon kokouspuheessa	Osallistuva havainnointi sekä äänitys tai videointi.  Puheaineisto litteroitu, mutta sen laajuudesta tai litteraattien määrästä ei tietoa.	Haastattelut, keskustelut, kirjalliset dokumentit ja työn varjostus	Etnografia, etnometodologia, keskusteluanalyysi
Kärreman & Alvenson	2001	Työidentiteetin rakentuminen kokouksessa	Osallistuva havainnointi työpaikalla 2-3 pv/vk, 9 kk:n ajan.  Osallistuminen 4:ään kokoukseen, 2 äänitetyä, joista toinen epäonnistui. Kokouksen kestosta ei tietoa, litteraatti 40 sivua.	15 formaalia ja lukuisia eiformaaleja haastatteluita	Etnografia
Kangasharju ym.	2003	Tiedon johtaminen monikansallisen yrityksen sisäisissä kokouksissa.	Osallistuva havainnointi ja 35 tuntia videotallenteita kahden yrityksen sisäisistä kokouksista.  Aineisto ainakin osittain litteroitu. Litteraattien pituudesta ei tietoa.	Ei tietoa.	Keskusteluanalyysi
Wright & Manning	2004	Merkityksentäminen organisaation projektiryhmän kokouksissa.	Osallistuva havainnointi ja äänitys kokouksissa 2 krt/vk, 4 kk:n ajan.	Ei tietoa.	Dialektinen metodi

			50 tuntia äänitettä, jotka litteroitiin. Litteraatin pituudesta ei tietoa.		
Clifton	2006	Miten johtaja tekee yhteenvetoja varmistaakseen yhteisen näkemyksen syntymisen.	Osallistuva havainnointi ja äänitys yhdessä kokouksessa.  Ei tietoa kokouksen kestosta eikä litteraatin pituudesta.	Havainnointimuisiinpanot	Keskustelunanalyysi
Rovio-Johansson	2007	Merkityksentämisen tavat yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä johtoryhmän kokouksessa	Osallistuva havainnointi ja videointi johtoryhmän kokouksissa 8 kk:n ajan.  Kokousten kesto 4–6 tuntia, kokouksia joka toinen viikko ja usein joka viikko.  Ko. tutkimuksessa analysoitu aineistosta yhtä kokousta, joka on litteroitu. Litteraatin pituudesta ei tietoa.	Puolistrukturoidut haastattelut, kenttämuistiinpanot, yrityksen kirjallinen materiaali	Merkityksentäminen
Wink	2007	Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskusteluissa? Millaisten tulkitarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta? Miten esimiehisyys ja alaisuus rakennetaan kehityskeskustelussa?	Kahdeksan kehityskeskustelun havainnointi ja videointi.  Kertynyttä puheainestoa yli 8 tuntia, litteraatteja 160 sivua.	Ei täydentävää aineistoa.	Diskurssi-analyysi ja dialogianalyysi
Vähämäki	2008	Miten organisaation oppiminen ja osallistuva johtaminen rakentuvat henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksessa?	Osallistuva havainnointi	Havainnointia tuettiin haastattelulla, joista osa nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitusten kestosta ja litteraattien pituudesta ei tietoa.  lisäksi yrityksen dokumentit, litteroidut haastattelut, kysely, kertomukset ja ryhmäkeskustelu.	Aineistolähtöinen analyysi, ei sidottu mihinkään teoreettiseen menetelmään.
Hujala	2008	Millaista on hoivayrityksen mikrotason johtamispuhunta?	Kolmen hoivayrityksen toiminnan suunnittelupalaverien (2 kpl/yritys) osallistuva havainnointi ja äänitys. Puheaineistoa 12 tuntia, litteraattia 170 sivua.	Kaksi kyselyä: 1) kysely 1275 yritykselle, vastauksia 601 kpl 2) kysely 168 henkilölle, vastauksia 94 kpl	Faktorianalyysi kyseilyaineistolle ja diskurssianalyysi puheaineistolle

			Kolme palautekeskustelua á 1,5 h, nauhoitettiin, ei litteroitu.		
Nikko	2009	Yhteisen ymmärryksen rakentuminen suomalais-ruotsalaisten fuusioyriytysten englanniksi käytävissä sisäisissä kokoukseskusteluissa	Videotallenteet kahden yrityksen 4 sisäisestä kokouksesta, yhteensä 9 h 15 min.  Ei tietoa litteraatin pituudesta.	Ei täydentävää aineistoa.	Keskusteluanalyysi
Clifton	2012	Johtajuuden dialoginen rakentuminen vuorovaikutuksessa	Äänitallenne henkilöstön kuukausikokouksesta.  Ei tietoa kokouksen kestosta eikä litteraatin pituudesta.	Ei täydentävää aineistoa.	Diskursiivinen konstruktioismi

### Liite 3. Markkinointikirje yrityksille



VAASAN YLIOPISTO  
 VASA UNIVERSITET  
 UNIVERSITY of VAASA

KOKKOLA 12.12.2011

#### Arvoisa toimitusjohtaja xx.xx.

Tuntuuko johtoryhmätyöskentelyyn käyttämäne aika mielekkäältä?  
 Osataanko johtoryhmässänne ajatella yhdessä?  
 Tekeekö johtoryhmänne aina laadukkaita päätöksiä?  
 Onko johtoryhmällänne halua kehittää työskentelytapojaan?

Mikäli nämä kysymykset kiinnostavat ja haluatte tietää lisää, on yrityksenne johtoryhmällä nyt erityinen tilaisuus. Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan johtamisen yksikössä on käynnissä väitöstutkimus, joka pureutuu johtoryhmien kykyyn hyvän vuoropuhelun kautta tehdä oikeita päätöksiä.

Tarkoituksena on tutkia miten vuorovaikutus rakentuu johtoryhmissä sekä sitä millaisen yhteisen ajattelun ja ymmärryksen pohjalta johtoryhmissä tehdään päätöksiä. Väitöskirjan työnimenä on: *Yhdessä ajateltua vai valmiiksi pureskeltua? Dialogi suomalaisyritysten johtoryhmien päätöksenteossa.*

Tutkimukseen haetaan nyt kolmea johtoryhmää. Kunkin tutkittavan johtoryhmän tulee olla yrityksen ylin johtoryhmä (esim. liiketoimintayksiköiden tai eri prosessien johtoryhmät eivät sovellu). Tutkimukseen osallistuvien johtoryhmien kokoustyöskentelyä havainnoidaan sekä äänitetään/videoidaan 2-3 kokouksessa kevään 2012 aikana. Tarkemmista aikatauluista ja käytännönjärjestelyistä sovitaan erikseen kunkin johtoryhmän kanssa. **Ilmoita yrityksesi johtoryhmä mukaan tutkimukseen viimeistään 30.12.2011.**

Tutkimukseen osallistuminen antaa tutkittaville johtoryhmille eväitä kehittää omaa vuorovaikutustaan ja sitä kautta tehostaa ja parantaa päätöksentekoaan. Jokainen tutkimukseen osallistuva johtoryhmä saa halutessaan kirjallisen raportin, josta käy ilmi johtoryhmän vuorovaikutuksen dynamiikka sekä kuinka johtoryhmä rakentaa yhteistä ajattelua päätöksenteon pohjaksi.

Tutkimukseen osallistuminen on kokonaisuudessaan yritykselle maksutonta. Tutkimukseen osallistuminen on myös ehdottoman luottamuksellista: osallistuvan yrityksen nimi, johtoryhmän jäsenten henkilöllisyys samoin kuin johtoryhmän kokouksissa käsittelemät asiat pysyvät salassa. Tutkittava johtoryhmä saa tarkistettavakseen väitöskirjan käsikirjoituksen siltä osin, kun yrityksen johtoryhmää koskevia asioita siinä esitetään.

Lisätietoa tutkimuksesta liitteessä.

Kunnioitavasti,  
 FM, MBA, tohtorikoulutettava Paula Erkkilä

**Lisätiedot ja ilmoittautumiset tutkimukseen:  
 Paula Erkkilä, GSM 044 263 4016, paula.erkkila@suomi24.fi**

## Liite 4. Markkinointikirjeen liite



VAASAN YLIOPISTO  
VASA UNIVERSITET  
UNIVERSITY of VAASA

## JOHTORYHMÄDIALOGIN TUTKIMUSHANKE

Tiedekunta ja oppiaine	Kauppätieteellinen tiedekunta, Johtamisen yksikkö Liiketaloustiede: Johtaminen ja organisaatiot	
Tutkija	Tutkija: Yhteystiedot: Tutkimuksen ohjaaja:	FM, MBA, tohtorikoulutettava Paula Erkkilä GSM 044 263 4016, paula.erkkila@suomi24.fi KTT, professori Riitta Viitala
Taustaa tutkimukselle	Yritykset kohtaavat dynaamisessa ja muutoksessa olevassa toimintaympäristössään jatkuvasti haasteita, joiden ratkaiseminen vaatii aiempaa enemmän yhteistä pirstaleisen tiedon käsittelykykyä ja yhteisen ymmärryksen muodostamista. Yrityksissä huomio kiinnittyy johtamiseen ja johtoryhmien työhön. Samanaikaisesti kun käsiteltäviä asioita on paljon, päätöksenteolta odotetaan tehokkuutta. Tämä vaatii johtoryhmiltä innovatiivisuutta, luovuutta ja dynaamisuutta. Näiden esiin saaminen edellyttää johtoryhmältä onnistunutta vuorovaikutusta. Paras vuorovaikutus luodaan dialogissa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet dialogin vaikuttavan positiivisesti luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymiseen, työilmapiiriin sekä yrityksen tulokellisuuteen. Johtoryhmien päätöksenteossa dialogin onnistuminen on elintärkeää. On tutkittu, että ihmiset tekevät helposti yrityksen kannalta huonoja ja jopa tuhoisia päätöksiä, vaikka käytettävissä on riittävä määrä tietoa, mikäli he eivät ole kykeneviä käymään dialogia.	
Tutkimusaihe ja tavoite	Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten dialogi rakentuu johtoryhmisissä sekä sitä millaisen yhteisen ajattelun ja ymmärryksen pohjalta johtoryhmät johtavat yrityksiä ja tekevät päätöksiä. Työnimenä on <b>'Yhdessä ajateltua vai valmiiksi pureskeltua? Dialogi johtoryhmien kokoustyöskentelyssä'</b> . Tutkimuskysymyksenä on: Millaista dialogia suomalaisyritysten johtoryhmien kokoustyöskentelyssä käydään? Asiaa tarkastellaan tutkimalla dialogin rakennetta sekä sisältöä. 1. <i>Dialogin rakentuminen ryhmässä.</i> Tarkoituksena on tutkia millainen rakenne johtoryhmän dialogilla on. Tätä varten tutkitaan johtoryhmien kokouksissa puheenvuorojen määrää, puheenvuorojen kestoa, puheenvuorojen jakautumista eri jäsenten välillä sekä spontaanin ja institutionaalisen puheen jakautumista. 2. <i>Ymmärryksen ja tiedon rakentuminen dialogissa.</i> Tarkoituksena on tutkia sitä kuinka johtoryhmä rakentaa yhteistä ajatteluaan. Tätä varten tutkitaan sitä, missä määrin puheesta on löydettävissä dialogia avaavia ja sulkevia puheenvuoroja, millä tavoin ja keinoin jäsenet muodostavat jaettua ymmärrystä sekä sitä, millaisen yhteisen ja jaetun tiedon pohjalta johtoryhmän päätökset syntyvät?	
Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	Kyseessä on kvalitatiivinen monitapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä ovat osallistuva havainnointi ja ryhmäkeskustelu. Empiirisen aineiston muodostaa kolme johtoryhmää suomalaisista yrityksistä, joiden kokoustyöskentelyä havainnoidaan sekä äänitetään/videoidaan 2-3 kokouksessa. Lisäksi tutkittavien johtoryhmien kanssa käydään havainnointijakson jälkeen ryhmäkeskustelu, jonka tarkoituksena on tarkistaa tehtyjä havaintoja ja tulkintoja.	
Aikataulu	1. Tutkimussuunnitelma 2. Teoriapohjan rakentaminen 3. Empiirisen aineiston hankinta 4. Empiirisen aineiston analysointi 5. Johtopäätökset ja viimeistely 6. Tarkastus- ja väitösprosessi	1/2010 1/2010-12/2011 1/2012 – 04/2012 1-7/2012 6-9/2012 9-12/2012



**Liite 5.** Johtoryhmän A kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelma.

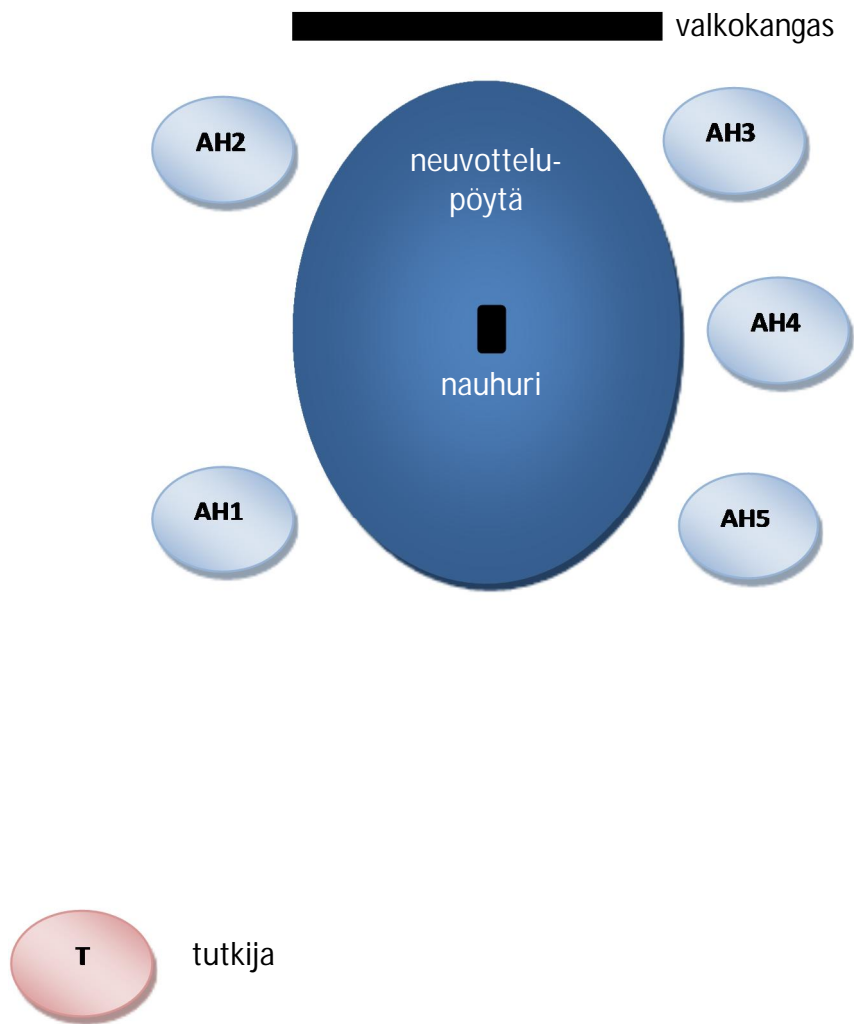
Johtoryhmän A ensimmäinen havainnointi tapahtui 30.1.2012. Johtoryhmä piti kokousta toimitusjohtajan huoneessa ovaalin muotoisen neuvottelupöydän ympärillä. Jäsenet istuivat siten, että käsiteltäviä asioita ja niihin liittyviä taustatietoja heijastettiin valkokankaalle jäsenen AH1 käyttäessä tietokonetta. Jäsen AH3 piti muistiota kokouksesta. Tutkija istui sivussa niin, että jäsenet AH1 ja AH2 olivat hänestä pois päin kääntyneenä tai sivuttain ja jäsenet AH3, AH4 ja AH5 olivat kasvojen tutkijaan. Ääninauhuri oli asetettu keskelle neuvottelupöytää.

Kokouksen kulku oli varsin epämuodollista ja jäsenet puhuivat vapaasti pyytämättä puheenvuoroja. Kokouksen esityslista oli kokouksen alussa heijastettuna seinälle ja kokouksen kulku oli rytmitetty sen mukaan. Kokous kesti lähes kaksi tuntia ja kaikki jäsenet olivat läsnä koko kokouksen ajan. Kokouksessa oli yksi lyhyt häiriötekijä: jäsen AH4 sai puhelun, johon vastasi. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut kokouksen kulkuun.

Johtoryhmän toinen havainnointi tapahtui 26.3.2012. Jäsenistä AH5 ei ollut paikalla kokouksessa ja hänen sijaisena oli ensimmäisen käsiteltävän asian kohdalla (20 minuuttia kokouksen alusta) toinen henkilö. Jäsenet asettautuivat samoille paikoille kuin ensimmäisessä kokouksessa ja sijainen istuutui jäsenen AH5 paikalle. Myös tutkija istuutui samalla paikalla kuin ensimmäisessä kokouksessa. Jäsen AH4 saapui paikalle 5 minuuttia kokouksen alkamisesta, jäsen AH3 poistui kokouksesta 15 minuutiksi 20 minuuttia kokouksen alkamisesta ja jäsen AH2 poistui kokouksesta 5 minuuttia ennen kokouksen loppumista. Kokouksessa vieraili ulkopuolinen edustaja 12 minuutin ajan 50 minuuttia kokouksen alkamisesta.

Kokouksen esityslista oli heijastettuna seinälle kokouksen alussa ja osittain myös kokouksen aikana. Jäsen AH1 käytti tietokonetta ja jäsen AH3 laati muistiota. Kokous kesti 1 h 49 min ja kokouksen aikana jäsenelle AH3 tuli lyhyt puhelu tunti kokouksen alkamisesta, johon hän vastasi, mutta joka ei häirinnyt kokousta.

Johtoryhmän A kokousasetelma on esitetty oheisessa kuviossa.



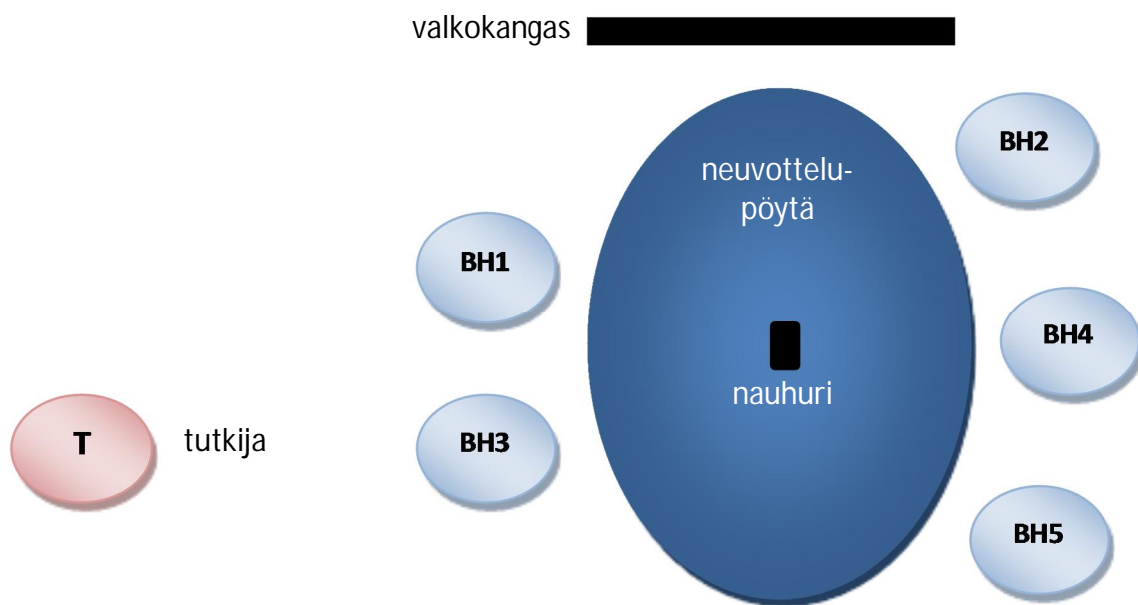
**Liite 6.** Johtoryhmän B kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelma.

Johtoryhmän B ensimmäinen havainnointi tapahtui 14.2.2012. Johtoryhmä piti kokousta neuvotteluhuoneessa ovaalin muotoisessa neuvottelupöydässä. Jäsenet istuivat pöydän ympärillä siten, että käsiteltäviä asioita ja niihin liittyviä taustatietoja heijastettiin valkokankaalle jäsenten BH1 ja BH2 käyttäessä tietokoneita. Jäsen BH2 piti myös muistiota kokouksesta. Tutkija istui sivussa siten, että jäsenet BH1 ja BH3 olivat häneen selin ja jäsenet BH2, BH4 ja BH5 olivat kasvotusten tutkijaan. Ääninauhuri oli asetettu keskelle neuvottelupöytää.

Kokouksen kulku oli varsin epämuodollista ja jäsenet puhuivat vapaasti pyytämättä puheenvuoroja. Kokouksen esityslista oli kokouksen alussa heijastettuna seinälle ja kokouksen kulku oli rytmitetty sen mukaan. Kestoltaan kokous oli 2 h 46 min ja kaikki jäsenet olivat läsnä koko kokouksen ajan. Kokouksessa oli muutamia häiriötekijöitä: kokouksen alkamisesta 10 minuutin kuluttua jäseneltä BH1 tultiin pyytämään allekirjoituksia, jäsen BH3 kävi keittämässä kahvia ja tarjoili sitä osallistujille kahteen otteeseen, jäsen BH3 ja BH1 kävivät vessassa ja jäsenellä BH5 tuli puhelu, johon hän vastasi ja meni puhumaan syrjemmälle. Nämä häiriötekijät eivät näyttäneet vaikuttavan merkittävästi kokouksen kulkuun, sillä ne olivat kestoltaan lyhyitä. Tarpeen mukaan ne tullaan kuitenkin huomioimaan aineiston analyysissä.

Johtoryhmän toinen havainnointi tapahtui 1.3.2012. Kokouksen kulku noudatteli ensimmäistä havainnoitua kokousta: kaikki jäsenet olivat paikalla ja asettautuivat samoille paikoille kuin ensimmäisessä kokouksessa. Muutoksena edelliseen kokoukseen johtoryhmä oli ottanut käyttöönsä kokoustyöskentelyä tukevan ohjelmiston, joka näytti asialistan ja johon kirjoitettiin muistiota kokouksen kuluessa. Jäsen BH2 käytti tietokonetta heijastaen valkokankaalle kokousasioihin liittyvää informaatiota ja vastasi myös muistion tekemisestä. Kestoltaan kokous oli 1 h 45 minuuttia. Häiriötekijöinä oli muutama puhelinsoitto ja kahvinkeitto, mutta kuten edellisessä kokouksessa, ne eivät aiheuttaneet häiriötä kokouksen kulkuun. Esimerkiksi kahvia keittänyt BH4 johtoryhmän jäsen osallistui keskusteluun kuten aiemminkin.

Johtoryhmän B kokousasetelma on esitetty oheisessa kuviossa.



**Liite 7.** Johtoryhmän C kokoustilanteiden kuvaus ja kokousasetelmat

Johtoryhmän ensimmäinen havainnointi tapahtui 16.3.2012. Johtoryhmä piti kokousta neuvotteluhuoneessa U-kirjaimen muotoisessa neuvottelupöydässä. Jäsenet istuivat pöydän ympärillä siten, että käsiteltäviä asioita ja niihin liittyviä taustatietoja heijastettiin valkokankaalle jäsenen CH6 käyttäessä tietokonetta. Tutkija istui sivussa siten, että jäsenet CH4 ja CH5 olivat häneen selin ja muut jäsenet olivat sivuttain tutkijaan. Ääninauhuri oli asetettu jäsenten CH1 ja CH11 väliin.

Kokouksen kulku noudatti etukäteen laadittua esityslistaa, mutta sitä ei heijastettu missään vaiheessa valkokankaalle. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä oli kannettava tietokone edessään, josta he seurasivat kokouksen kulkua. Kokouksen kesto oli 3 h 20 min ja kaikki jäsenet olivat läsnä koko kokouksen ajan. Kokouskäytännöllään johtoryhmä toimi verrattain epämuodollisesti ja kokouksessa ei pyydetty kuin muutama puheenvuoro ja muutoin puheenvuoroja otettiin spontaanisti. Kokouksessa ei ollut häiriötekijöitä, kuten puheluita. Johtoryhmä piti yhden tauon, jonka aikana heidät valokuvattiin vuosikertomusta varten. Kokouksessa käsiteltiin kolmatta osapuolta koskevaa luottamuksellista asiaa noin tunti kokouksen alkamisesta ja nauhuri sammutettiin siksi ajaksi ja tutkija poistui neuvotteluhuoneesta. Tämä kesti noin viisi minuuttia, jonka jälkeen kokous jatkui normaalisti.

Johtoryhmän toinen havainnointi tapahtui 23.4.2012. Kokous pidettiin yrityksen toimitusjohtajan kotona. Jäsenet olivat alkuasetelmassa asettautuneet olohuoneeseen ja ruokailutilaan. Kokoukseen osallistui myös yrityksen hallituksen puheenjohtaja (CPJ). Alkuasetelmassa oleva paikka, jossa CH7 istui, oli kokouksessa käsiteltävien asioiden esittelypaikka. Jäsen CH7 aloitti kokouksessa tulosraportoinnin, jonka jälkeen vuorossa oli CH9. Tällöin CH9 siirtyi esittelypaikalle ja CH7 siirtyi jäseneltä CH9 vapautuneelle paikalle. Vastaavalla tavalla muut jäsenet vaihtoivat paikkaa kokouksen kulun edetessä.

Käsiteltäviä asioita ja niihin liittyviä taustatietoja heijastettiin televisioon, joka oli esittelypaikan vieressä ja jokainen esittelyvuorossa oleva johtoryhmän jäsen liitti tietokoneensa televisioon. Tutkija istui sivussa siten, että tutkijalla ei ollut näköyhteyttä esittelypaikkaan eikä jäseniin CH3, CH6, CH8. Jäsenet CH1 ja PJ olivat selin tutkijaan ja loput jäsenet kasvokkain tutkijaan nähden. Ääninauhuri oli asetettu olohuoneen pöydälle.

Kokouksen kulku noudatti etukäteen laadittua esityslistaa, kuten ensimmäisessäkin kokouksessa. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä oli kannettava tietokone edessään, josta he seurasivat kokouksen kulkua ja tekivät samalla myös omia muita töitään. Kokouksen kesto oli 4 h 25 min ja kaikki jäsenet olivat läsnä koko koko-

uksen ajan. Kokouksen keskeisenä teemana oli valmistautua tulevaan hallituksen kokoukseen. Kokouksen aluksi käytiin läpi eri liiketoimintojen tuloskatsaukset ja jokainen johtoryhmän jäsen raportoi oman vastualueensa. Puheenvuoroja otettiin spontaanisti esitysten lomassa. 40 minuuttia kokouksen alkamisesta jäsenet CH1 ja CH10 kävivät keittämässä kahvia ja CH10 tarjoili sitä muille jäsenille. Johtoryhmän jäsenet myös kävivät kokouksen lomassa hakemassa kahvia ja syötävää.

Johtoryhmän C kokousasetelmat ensimmäisessä ja toisessa kokouksessa on esitetty oheisissa kuvioissa.

