

Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä

Eveliina Pennanen & Leena Mikkola

ABSTRACT

Social interaction in administrative groups

This article aims to analyze international research on social interaction in administrative groups in the 2000s on the basis of a systematic examination of 62 peer-reviewed empirical research reports. We examined the data through a qualitative content analysis and organized the results into three sections: 1) defining an administrative group, 2) the used research methods and data, and 3) the focus of research. Our results showed that administrative groups were mainly defined on the basis of the employed research approach and data. Group conceptualizations were seldom based on specific theoretical group definitions or approaches. In the context of research methods, there were no specific trends connecting the studies. We organized the focus of research into four categories: the organizational context, diversity, management, and the dynamics of administrative groups. Our analysis showed that research on social interaction in administrative groups is highly focused on management groups. More information is needed about how various administrative groups function and interact in their natural working environments.

Keywords: administrative group, organizational communication, small group communication, social interaction

JOHDANTO

Tutkimuksen lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Hallinnollista työtä tehdään usein ryhmissä. Ryhmässä työskennellen voidaan saavuttaa tavoitteita, joita olisi haasteellista tai mahdotonta suorittaa yksin. Kollektiivinen asiantuntijuus painottuu työelämässä yhä enemmän yksilöasiantuntijuuden sijaan ja yksilön ammattitaidon ja osaamisen lisäksi korostetaan kykyä toimia yhdessä toisten kanssa (Koivunen 2005). Tässä artikkelissa kuvaamme hallinnollisia ryhmiä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimus perustuu systemaattiseen laadulliseen kirjallisuuskatsaukseen 2000-luvulla julkaistuista kansainvälisistä empiiristä tutkimuksista, joissa on tutkittu hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta.

Ryhmän käsitettä voidaan lähestyä monesta teoreettisesta näkökulmasta, jolloin myös ryhmän käsitteen määrittelyssä on erilaisia painotuksia (Littlejohn & Foss 2008; Poole & Hollingshead 2005). Tutkimuksemme kartoittavan luonteen vuoksi emme rajaudu tiettyyn ryhmäteoreettiseen lähestymistapaan, vaan määrittelemme ryhmän käsitteen väljästi, jotta aineistoon voidaan sisällyttää eri näkökulmista ryhmiä tarkastelleita tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa ryhmän ymmärretään muodostuvan yhdessä säännöllisesti työskentelevistä jäsenistä, joilla on yksi tai useampi yhteinen tavoite tai tehtävä ja mahdollisuus vuorovaikutukseen keskenään (Hirokawa ym. 2003).

Vuorovaikutus mahdollistaa ryhmän toiminnan ja tavoitteisiin pyrkimisen sekä ryhmän rakenteiden ylläpitämisen, kehittämisen ja uudistamisen. Vuorovaikutus rakentaa myös toimijoiden välisiä suhteita. Ryhmän erilaiset prosessit, kuten johtajuus, roolit ja yhteistyö, syntyvät vuorovaikutuksen varassa. Vuorovaikutuksella tarkoitamme tässä tutkimuksessa kielellistä ja sanatonta viestintää, joka toteutuu yksilöiden, ryhmien tai yhteisöjen välisessä kanssakäymisessä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutuksen funktiona on sekä yhteisten merkitysten rakentuminen että tiedon välittyminen. (Burleson & Rack 2008; Frey ym. 2000; Littlejohn & Foss 2008.) Vuorovaikutus ja sen mahdollistavat rakenteet luovat yhteistyötä, mutta yhteistyö ei toteudu ilman osapuolten aktiivista panostusta (Aira 2012). Myös vuorovaikutuksen laadulla on merkitys ryhmän suoriutumisen (Hirokawa 2003), ja toisaalta lopputulokseen ovat yhteydessä myös monet ryhmän ulkopuoliset tekijät (Keyton ym. 2008).

Lähestymme tässä tutkimuksessa hallinnon käsitettä sen toiminnallisen luonteen näkökulmasta, johon kuuluvat organisointi, organisointuneen toiminnan koordinointi, yhteistoiminta ja kyky saada asiat tehdyksi (Salminen 2008, 13). Työelämän ryhmät ovat luonteeltaan tehtäväkeskeisiä eli ne perustuvat ennalta määrätyn tehtävän suorittamiseen (Frey & Sunwolf 2005). Tehtäväkeskeiset ryhmät voivat kuitenkin olla toiminnaltaan ja tavoitteiltaan moninaisia. *Hallinnollisen ryhmän* määrittelemme lähtökohtaisesti organisaatiota resursoivaksi ryhmäksi, joka ei suorita perustehtävästä nousevia tuotannollisia työprosesseja, vaan tavoitteena on tuottaa organisaatiolle erilaisia resursseja, kuten koordinoitua, organisointia, kehittämistä, innovointia tai osaamista, sekä vastata organisaation prosessien ylläpitämisestä. Hallinnolliset ryhmät voivat olla luonteeltaan sekä strategisia että toimeenpanevia (Martin 2011; Payne ym. 2009; Woolley ym. 2008). Verrattaessa hallinnollista ryhmää tuotannollista työtä suorittavaan ryhmään voi hallinnollisen ryhmän tavoitteen määrittely olla työn luonteesta johtuen haastavampaa, jopa abstraktimpaa. Hallinnollisten ryhmien voidaan kuvata tavoittelevan kollaboratiivisten ryhmien eli yhteistyöryhmien

ominaisuuksia, joissa korostuvat yhteiset tavoitteet, toiminta, vuorovaikutus, prosessinomaisuus, jäsenten integratiivinen työskentely ja jäsenten välinen tasa-arvoisuus (Lewis 2006). Kollaboraatiota tarvitaan muun muassa yhteisten, monimutkaisten ongelmien ratkaisuun ja uusien ideoiden tuottamiseen (Keyton ym. 2008). Yhteistyöryhmien tehtävät voivat kuitenkin olla myös tuotannollisia. Organisaatioiden hallinnolliset ryhmät ovat pääsääntöisesti edustuksellisia, ja ryhmän jäsenyys määräytyy yksilön aseman tai asiantuntijuuden mukaan, usein myös hierarkkisesti. Hallinnollisilla ryhmillä on useimmiten myös raportointivelvollisuus työskentelystään, ja sitä toteutetaan esimerkiksi tuottamalla tapaamisista muistioita. Resursoivina ryhminä hallinnollisilla ryhmillä on laaja-alainen vaikutus niin organisaation jäsenten kuin koko organisaation suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. (Goll & Rasheed 2005; Zorn & Tompson 2002.)

Tutkimuksen tavoite

Työelämän ryhmien vuorovaikutusta tarkasteleat kirjallisuuskatsaukset ovat enimmäkseen keskittyneet tiimityön tutkimukseen (Cohen & Bailey 1997; McGrath ym. 2000; Mathieu ym. 2008) ja erityisiin tiimeihin, kuten virtuaalitiimeihin (Curşeu ym. 2008; Martins ym. 2004; Sivunen & Hakonen 2011) ja moniammatillisiin tiimeihin (Axelsson & Axelsson 2009; D'Amour ym. 2005; McCallin 2001). Tuoretta analyysia tavoitteiltaan erilaisten hallinnollisten ryhmien tutkimuksesta ei ole tehty, vaan analyysit ovat toistaiseksi keskittyneet johtoryhmiin (ks. Certo ym. 2006; Nielsen 2010).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tutkimuskohteena. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten hallinnollinen ryhmä on empiirisisissä tutkimuksissa määritelty?
- Millaisia vuorovaikutuksen ilmiöitä on tutkittu?
- Millaisia tutkimusmenetelmiä hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimuksessa on käytetty?

Taulukko1. Hakusanayhdistelmät ja aineistoon sisällytettyjen hakutulosten lukumäärät.

Hakusanayhdistelmät	business communication; collaborat*; communicat*; organizational behavior / organisational behaviour; social interaction
administrative group	1
advisory group	1
board of directors, board	18
committee	6
executive group/team	11
management group/team top management group/team	20
	collaborat*
group team management leadership	6
Artikkeleita yhteensä	63**
*= hakusanan katkaisu; **= joista yksi ei ollut saatavilla	

TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimusmenetelmänä on systemaattinen laadullinen kirjallisuuskatsaus. Katsauksemme aineistona olivat 2000-luvulla (1/2000–12/2012) kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä julkaistut vertaisarvioit, empiiriset tutkimusartikkelit, joissa tutkimuskohteena on hallinnollisen ryhmän vuorovaikutus. Aikarajaus tehtiin, koska halusimme keskittyä katsauksessa tuoreimpaan empiiriseen tutkimustietoon. Teoreettiset tutkimukset, kirjallisuuskatsaukset ja kokonaiset kirjat jätettiin haun ulkopuolelle. Kiinnostuksemme kohdistui tutkittuihin ilmiöihin, ei julkaisumääriin. Tiedonhaku toteutettiin EBSCOhostin Academic Search Elite-, Communication and Mass Media Complete- ja Business Source Elite-tietokannoissa, jotka kattavat keskeiset vuorovaikutuksen, ryhmätutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen kansainväliset julkaisut.

Valitsimme hakusanat ryhmän vuorovaikutuksen käsitteistöä. Haut toteutettiin yhdistelmäsanahakuina ja hakusanoja täsmennettiin tiedonhakuprosessin aikana. Hakusanat on esitelty taulukossa 1, jossa myös kuvataan hakusanayh-

distelmillä löydettyjen, aineistoon sisällytettyjen artikkelien lukumäärät. Haut tehtiin artikkelien asiasana-, otsikko- ja abstraktihakuina. Yhteensä hakusanayhdistelmiä oli 59. Päällekkäisyyksien karsimisen jälkeen hakutulokseksi saatiin 378 artikkelia. Jo hakuvaiheessa katsaukseen mukaan otettavia artikkeleita rajattiin abstraktien ja otsikoiden perusteella jättäen pois ne artikkelit, joissa vuorovaikutuksella ei tarkoitettu sosiaalista vuorovaikutusta tai ryhmällä ihmisten muodostamaa ryhmää.

Systemaattisen tiedonhaun jälkeen rajasimme aineiston ensin abstraktien perusteella ja sen jälkeen artikkelien perusteella. Molemmissa vaiheissa teimme rajauksen seuraavilla kriteereillä:

- 1) Tutkimus kohdistuu hallinnolliseen ryhmään tai sen jäseniin. Rajasimme aineistosta pois ne raportit, joissa ryhmän hallinnollista luonnetta, kuten tehtäviä, tavoitteita tai nimikettä, ei nostettu esiin.
- 2) Tutkimuksessa tarkastellaan hallinnollisen ryhmän tai sen jäsenten vuorovaikutusta.
- 3) Artikkelit on vertaisarvioitu tutkimusartikkeli.

- 4) Artikkelit raportoi empiirisestä tutkimuksesta.

Lopulliseen tarkasteluun jäi 63 artikkelia, joista yksi ei ollut saatavilla. Aineistomme koostui siis 62 artikkelista.

Tiedonhaun suurimpana haasteena oli tutkimuskohteen monitieteisyys. Koska hallinnollisia ryhmiä on tarkasteltu useiden eri tieteenalojen näkökulmasta, hallinnollisen ryhmän määrittelyminen ja nimeäminen on haastavaa. Myös raja resursoivien ja tuotannollisten ryhmien välillä on häilyvä. Rajapinnalla toimivia ryhmiä voivat olla esimerkiksi projektiryhmät, jotka ovat luonteeltaan resursoivia ryhmiä, mutta suoritavat myös perustehtävästä nousevia tuotannollisia prosesseja. Teimme ratkaisun tutkimuksen sisällyttämisestä aineistoon perustuen siihen, että ryhmä oli nimetty hallinnolliseksi ryhmäksi tai ryhmän funktio tai tavoitteet oli kuvattu hallinnollisiksi. Tiedonhaun luotettavuuden lisäämiseksi neuvottelimme tietokantojen ja hakusanojen sopivuudesta alaan perehtyneen informaation kanssa ja tarkensimme hakusanoja prosessin aikana hakua arvioidessamme. Vaikka hauissa käytetyt tietokannat ovat kattavia, voi tuki olla, että hauilla ei tavoitettu kaikkia hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkastelevia artikkeleita. On mahdollista, että kaikki hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkastelevat julkaisut eivät sisällyneet tietokantoihin tai hallinnollisesta ryhmästä on joissakin tutkimuksissa käytetty jotakin sellaista käsitettä, joka jäi hakusanojemme ulkopuolelle.

AINEISTON ANALYYSI

Aloitimme aineiston analyysin rakentamalla matriisiin, johon kirjassimme 1) tutkimustehtävät, -kysymykset ja hypoteesit, 2) tutkimusten keskeiset käsitteet ja teoreettiset lähestymistavat, 3) tutkimusmenetelmät, 4) aineistokuvaukset ja 5) tutkimustulokset. Matriisiin jäsennetylle aineistolle teimme laadullista sisällöllistä vertailua ja luokittelimme aineistoa osioittain. Hallinnollisen ryhmän määrittelyä tarkastelimme ryhmien nimeämisen perusteella. Tutkimusmenetelmien ja -aineistojen tarkastelussa käytimme luokittelukriteerinä jakoa laadulliseen, määrälliseen ja monimenetelmälliseen tutkimukseen ja tarkensimme sitä aineis-

tonkeruu- ja analyysimenetelmien perusteella. Analyysin edetessä yhdistimme tutkimusmenetelmien ja -aineistojen tarkastelun. Tutkimusten tavoitteita analysoimme rinnakkain päätulosten kanssa. Analyysin pohjalta rakensimme neljä aineistolähtöistä tutkimusten fokusta kuvaavaa luokkaa: 1) organisaatiokonteksti, 2) diversiteetti, 3) johtaminen ja 4) hallinnollisen ryhmän dynamiikka. Luokitteluperusteet on kuvattu tarkemmin tulosten esittelyn yhteydessä. Laadullisen analyysin tuloksia täydensimme laskemalla, miten lähdeaineiston artikkelit jakautuivat eri luokkiin, koska on mielekästä kuvata jossain määrin myös lähestymistapojen yleisyyttä.

Haasteita analyysissä syntyi silloin, kun tutkimusongelma tai keskeiset käsitteet viittasivat useampaan luokkaan. Esimerkiksi Jamesonin (2001) tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien kielenkäyttöä johtoryhmässä, joten artikkeli olisi voinut sijoittua sekä ryhmän dynamiikkaa että johtamista käsitelleeseen luokkaan. Luokittelimme artikkelin ryhmän dynamiikan tutkimukseksi, koska kielenkäyttöä tarkasteltiin kollektiivisena ja dynaamisena prosessina, siis läheisesti ryhmän dynamiikkaan kuuluvana ilmiönä. Samalla tavoin tulkinanvaraisissa tapauksissa teimme valinnat keskeisen käsitteen tai tutkimuskysymysten perusteella. Laadullisissa tutkimuksissa kriteerinä oli keskeinen ilmiö ja määrällisissä tutkimuksissa selitettävä muuttuja. Analyysin tulokset vahvistimme palaamalla alkuperäiseen aineistoon aika ajoin analyysin aikana.

Esitämme analyysin tulokset seuraavassa luvussa kolmeen teemaan jäsennettynä: 1) hallinnollisen ryhmän määrittelyminen tutkimuksissa, 2) hallinnollisten ryhmien tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja -aineistot ja 3) hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimuksen fokus.

HALLINNOLLISTEN RYHMIEN VUOROVAIKUTUKSEN TUTKIMUS

Hallinnollisen ryhmän määrittelyminen tutkimuksissa

Katsauksemme osoitti, että johtoryhmätutkimus hallitsee hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimusta. Johtoryhmä, johtotiimi

tai hallitus (board, board of directors, executive team/group, leadership team/group, management team/group, top management team/group) oli pääkäsitteenä 49 tutkimuksessa. Komitea (advisory committee, committee, steering committee) oli käsitteenä viidessä, neuvosto (advisory board, council) kahdessa ja hallinnollinen ryhmä (administrative group) yhdessä artikkeleissa. Tiimikäsitteitä, joilla viitattiin muihin kuin johtotiimeihin (cross-functional team, decision making team, expert team, strategic alliance team, team), käytettiin viidessä tutkimuksessa.

Hallinnollinen ryhmä määriteltiin katsauksemme lähdeaineistossa ryhmän funktion, tavoitteiden ja ryhmän kokoonpanon näkökulmasta, mikä korosti ryhmän hallinnollisuuden määrittelyä. Sen sijaan ryhmän käsitteellistämisen ei lähtenyt juurikaan liikkeelle ryhmän määrittelyä tai ryhmän vuorovaikutuksen teoreettisista lähestymistavoista. Määritelmät olivat usein kontekstilähtöisiä keskittyen kuvaamaan sitä ryhmää, josta tutkimusaineisto oli kerätty. Monissa artikkeleissa ryhmän määritelmät jäivät luonnehdinnan tasolle: määritelmät eivät pyrkineet rajaamaan ryhmän käsitettä, vaan olivat kuvauksia ryhmälle asetetuista odotuksista tai tavoitteista, jopa kuvauksia ideaalisesti toimivasta ryhmästä (Auh & Menguc 2005; Pegels ym. 2000; Walters ym. 2010). Erityisesti hallinnollisen ryhmän strategista tehtävää korostettiin, mutta myös muunlaisia tehtäviä ja tavoitteita nousi esiin. Esimerkiksi *hallitus* (board) määriteltiin ryhmäksi, jossa erilaisista taustoista tulevat ja erilaisia taitoja hallitsevat yksilöt työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Payne ym. 2009), tai ryhmäksi, joka ei itse luo organisaation strategista suuntaa, vaan pikemminkin tukee johtajia strategian toimeenpanossa esimerkiksi jakamalla asiantuntijuuttaan (Westphal & Fredrickson 2001).

Useissa *johtoryhmän* määritelmissä nimettiin, ketä johtoryhmään kuuluu sekä korostettiin ryhmän funktioista strategista johtamista ja päätöksentekoa (Jarzabkowski & Wilson 2002; Li ym. 2007; Patzelt ym. 2008). Johtoryhmän jäsenten kuvattiin jakavan vision siitä, mitä organisaatio on nyt ja tulevaisuudessa (Walters ym. 2010). Tehtävien lisäksi luonnehdinnoissa nousi esiin ryhmään kohdistuvien odotusten taso. Muun muassa johtoryhmän esimerkkinä toi-

mimista kuvattiin. Chenin ym. (2006) mukaan organisaation ja sen jäsenten innovaatiokykyä voidaan stimuloida, kun johtoryhmällä on kyky ohjata ja inspiroida organisaation muita tiimejä tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Myös johtoryhmän roolia organisaation taloudellisessa suoriutumisessa tuotiin esiin. Esimerkiksi Barrickin ym. (2007) mukaan johtoryhmän odotetaan kantavan taloudellista vastuuta organisaation suoriutumisesta.

Komitea (committee) määriteltiin ryhmäksi, joka on koottu tiettyä strategista tehtävää varten. Komitean strategista keskustelua kuvattiin komitean jäsenten väliseksi epämuodolliseksi vuorovaikutukseksi, jossa johtajat mobilisoivat resursseja, tavoittelevat strategisia päämääriä ja edistävät intressejään. (Hoon 2007.) Komitean luonnehdinnoissa tuotiin esiin myös kontekstikohtaisia erityispiirteitä, jotka heijastuvat ryhmän työskentelyyn (Lizzio & Wilson 2009; Parkins 2010). *Monitavoitteinen tiimi* (cross-functional team) määriteltiin tiimiksi, jossa eri alojen ammattilaiset työskentelevät yhdessä edistääkseen organisaation kilpailukykyä ja menestymistä. Monitavoitteisen tiimin jäsenet kehittävät yhdessä uusia tuotteita, tuovat tuotteet markkinoille, valmistelevat yrityksen strategiaa tai pyrkivät parantamaan palvelulaatua. (Athanasaw 2003.) Tämänkaltaisen ryhmän voidaan nähdä rikkovan rajapintoja organisaatiota resursoivien ja tuotannollista työtä suorittavien ryhmien välillä.

Kun tarkastellaan hallinnollisesta ryhmästä piirtyvää kuvaa empiirisen tutkimuksen kohteenä, kuvan voidaan todeta olevan monitahoinen. Ryhmien funktiot ja tavoitteet ovat moninaisia ja kontekstisidonnaisia. Ryhmän funktiona voi olla niin hallinnon tukena toimiminen kuin varsinainen hallinnoiminenkin. Esimerkiksi johtoryhmä voi toimia johtajan työkaluna kollaboratiivisesti suunnitellen ja ideoiden tai johtaa strategisia päätöksiä tehden ja toimeenpannen. Useimmissa 2000-luvulla julkaistuissa tutkimuksissa hallinnollisen ryhmän määrittelymenetelmä pohjautuu lähinnä tutkimusasetelmaan ja -aineistoon. Kiinnostavaa on, että tehtävätason lisäksi esille nousee odotusten taso. Tämä luo kuvaa siitä, että ryhmät toimivat monenlaisten odotusten ja vaatimusten dynaamisella kentällä.

Hallinnollisten ryhmien tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tutkimusmenetelmiä tarkastellessamme luokitelimme lähdeaineiston pääasiallisen menetelmän mukaan. Menetelmän lisäksi tarkastelimme aineistoja. Määrällisiä tutkimuksia aineistossamme oli 36 ja laadullisia 15. Monimenetelmällistä lähestymistapaa käytettiin 11 tutkimuksessa, joissa hyödynnettiin sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota.

Lähdeaineistomme tutkimuksissa aineistojen keruu painottuu voimakkaasti yritysmaailmaan (47 tutkimusta), mutta aineistoja oli koottu myös julkiselta (11 tutkimusta) ja kolmannelta sektorilta (4 tutkimusta). Kokeellista asetelmaa oli käytetty yhdessä tutkimuksessa, jossa aineisto oli koottu opiskelijaryhmiltä. Tutkimusten voidaan siis todeta kuvanneen autenttisia työelämän ryhmiä. Lähes puolet tutkimuksista eli 26 tutkimusta perustui kyselyaineistoihin, kuudessa tutkimuksessa käytettiin kyselyn rinnalla haastattelua. Valmiita tekstiaineistoja hyödynnettiin runsaasti, sillä lähes kolmasosa tutkimuksista (18 tutkimusta) perustui yritysten verkkosivujen, vuosikatsausten, pöytäkirjojen ja lehtijuttujen kvalitatiiviseen ja/tai kvantitatiiviseen sisällön analyysiin. Ryhmien vuorovaikutuksen havainnointia oli käytetty menetelmänä 13 tutkimuksessa, joista 11 perustui autenttisten ja 2 simuloitujen ryhmien toiminnan analyysiin. Havainnoinnin rinnalla käytettiin myös päiväkirja-, kysely- ja haastatteluaineistoa. Haastatteluaineistoihin perustui 5 tutkimusta.

Mikään tietty analyysimenetelmä ei noussut aineistosta esille muita useammin, vaan metodisesti hallinnollisten ryhmien tutkimus näyttää moninaiselta. Laadullisten tutkimusten analyysimenetelmiksi nimettiin sisällön analyysi (9 tutkimusta), ankkuroitu teoria (2 tutkimusta), narratiivinen analyysi (1 tutkimus) ja dialektinen analyysi (1 tutkimus). Vuorovaikutusprosessin analyysia (Interaction Process Analysis) käytettiin yhdessä tutkimuksessa ja yksi tutkimuksista noudatti toimintatutkimuksen strategiaa. Määrällisissä tutkimuksissa oli käytetty usein regressioanalyysia (23 tutkimusta).

Hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimusmenetelmistä emme löytäneet erityisiä menetelmällisiä painotuksia. Menetelmäanalyysiin syventäminen olisi mahdollisesti

edellyttänyt tutkimusjulkaisujen pidempää tarkastelujaksoa ja siten laajempaa aineistoa. Analyysimme perusteella yhteydet tieteenalan tai tutkimuskohteen sekä menetelmän ja/tai aineiston välillä eivät nousseet merkittäviksi lukuun ottamatta valmiiden tekstiaineistojen käyttöä. Lähes kolmasosa tutkimuksista (18 tutkimusta) hyödynsi jollain tavalla valmista tekstiaineistoa, kuten pöytäkirjoja tai vuosikertomuksia, ja näistä useimmat (13 tutkimusta) oli julkaistu johtamistutkimuksen lehdissä. Kiinnostava havainto onkin, että tietoa tutkimuskohteesta rakennetaan myös organisaation itse omasta toiminnastaan tuottamien dokumenttien ja narratiivien perusteella.

Hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimuksen fokus

Luokittelimme katsauksen tutkimukset fokusensa perusteella neljään luokkaan. Organisaatiokontekstin luokkaan sijoittamamme tutkimukset tarkastelivat hallinnollisen ryhmän toimintaympäristöön ja/tai kontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä ryhmän suoriutumiseen ja tuloksen saavuttamiseen. Diversiteettitutkimuksissa tarkasteltiin, miten moninaisuus selittää ryhmän toimintaa. Luokkaan johtajuus sijoitimme tutkimukset, jotka kuvaavat ja selittävät johtajuutta hallinnollisten ryhmien kontekstissa. Hallinnollisen ryhmän dynamiikka -kategoriaan luokittelimme artikkelit, joissa tarkasteltiin ryhmää sen työskentelyn ja ryhmäprosessien näkökulmasta. Taulukossa 2 kuvaamme, miten lähdeaineistona olleet tutkimukset jakautuivat eri luokkiin. Taulukkoon on myös merkitty, kuinka moni tutkimus on toteutettu laadullisesti, määrällisesti tai monimenetelmällisesti. Tutkimusten fokusta esitellessämme tarkastelemme rinnakkain aineistossamme olleita eri menetelmillä toteutettuja tutkimusraportteja. Näin pyrimme kuvaamaan, millaisten teemojen ympärille hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkastelevien tutkijoiden mielenkiinto on 2000-luvulla kohdentunut.

Kategoriaan *organisaatiokonteksti* luokittelemme tutkimukset lähestyvät hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkastelemalla ryhmän toimintaympäristöön ja/tai kontekstiin liittyviä seikkoja, jotka tukevat ryhmän toimintaa ja edistävät tuloksen saavuttamista. Valtaosa

Taulukko 2. Tutkimusfokukset ja lähestymistavat.

Tutkimuksen fokus	Määrällinen lähestymistapa	Laadullinen lähestymistapa	Monimenetelmällinen lähestymistapa	Yhteensä
Organisaatiokonteksti	16	2	2	20
Diversiteetti	8	0	1	9
Johtaminen	1	3	3	7
Hallinnollisen ryhmän dynamiikka	11	10	5	26
Yhteensä	36	15	11	62

luokan tutkimuksista oli määrällisiä (ks. taulukko 2). Määrällisen tutkimuksen keinoin tällaisina tekijöinä tarkasteltiin muun muassa johtajien verkostojen laajuutta (Durbach & Parker 2009), yrityksen elinvaiheen, hallituksen ja osakkaiden välistä yhteyttä (Huse & Zattoni 2008), ryhmän jäsenten omistajuuksien ja organisaation suoriutumisen välistä yhteyttä (Kroll ym. 2007) sekä johtoryhmän jäsenten aikaisemman kokemuksen ja yrityksen suoriutumisen välistä yhteyttä (McDonald ym. 2008). Tehokkuutta tarkasteltiin myös organisaatorakenteiden näkökulmasta: esimerkiksi Huang ym. (2010) havaitsivat keskitetyn hallintorakenteen ja johtajien muodollisen ja epämuodollisen osallistumisen päätöksentekoon edistävän komiteoiden tehokkuutta. Paynen ym. (2009) tulosten mukaan tehokkaasti toimiva hallitus on merkittävä ennakoija yrityksen taloudellisessa suoriutumisessa. Kor (2003) havaitsi, että yrityksen perustajan osallistuminen johtoryhmään tehostaa taloudellista suoriutumista. Hänen tutkimuksessaan perustajan hiljainen tieto ja pitkäaikainen tietämys yrityksen resursseista loivat pohjaa ryhmän kompetenssille (Kor 2003). Suuri osa organisaatiokontekstiluokan tutkimuksista oli toteutettu valmiita dokumenttiaineistoja analysoiden. Analyysin kohteena olivat esimerkiksi yritysten vuosikertomukset ja tietokannat. Organisaatiokontekstitutkimukset keskittyivät vuorovaikutuksen edellytyksiin esimerkiksi organisaatorakenteiden tai ryhmän kokoonpanon näkökulmasta, eivät niinkään itsessään vuorovaikutuksen prosesseihin tai laatuun. Tuloksista voidaan päätellä, että erilaisilla organisaation ja ryhmän rakenteellisilla piirteillä on tärkeä merkitys ryhmien toiminnassa. Piirteet selittävät

ryhmän ja sitä kautta organisaation tuloksellisuutta ja suoriutumista.

Diversiteettiä on hallinnollisissa ryhmissä tarkasteltu tekijänä, joka selittää ryhmän vuorovaikutuksen muotoutumista ja siten heijastuu ryhmän toiminnan sujuvuuteen ja tuloksiin. Diversiteettitutkimukset olivat yhtä monimenetelmällistä tutkimusta lukuun ottamatta määrällisiä (ks. taulukko 2). Diversiteetti on määritelty jäsenten sukupuolen, etnisen taustan ja ammatillisen tai toiminnallisen taustan eroiksi. Erilaisilla ammatti- tai asiantuntijuustaustoilla todettiin olevan positiivinen yhteys esimerkiksi hallituksessa käsiteltävien asioiden määrään ja organisaation suoriutuksiin (Gazley ym. 2010) sekä organisaation innovaatioiden määrään (Miller & Del Carmen 2009). Allianssitiimissä sukupuolidiversiteetti oli positiivisessa yhteydessä jäsenten tyytyväisyyteen tiimin suoriutumisesta (Zoogah ym. 2011). Epävakaan organisaation kontekstissa diversiteetti näyttäytyi negatiivisena tekijänä: johtoryhmän jäsenten toiminnallisella diversiteetillä oli negatiivinen yhteys ryhmän strategiseen orientaatioon (Auh & Menguc 2005). Boonen ja Hendriksin (2009) tutkimustulokset osoittivat, että todellinen hyöty hallinnollisen ryhmän jäsenten toiminnallisesta diversiteetistä saavutetaan, kun ryhmän jäsenet työskentelevät kollaboratiivisena tiiminä tietoa jakaen ja päätöksentekoon osallistuen. Tuloksista voidaan päätellä, että diversiteetti voi lisätä ryhmän tuloksellisuutta, mutta organisaatiokonteksti ja ryhmätyön kollaboratiivisuus heijastuvat siihen välittävänä tekijöinä.

Johtamiseen keskittyneissä tutkimuksissa kuvattiin ja selitettiin johtajuutta tarkastelemalla johtajuuskoulutuksen koettua merkitystä, käsi-

tyksiä johtajuusrooleista, jaettua johtajuutta ja johtajan vaikuttavuutta ryhmässä. Johtamisen tutkimukset olivat hyvin heterogeenisia. Ainoa tutkimuksia yhdistävä tekijä oli johtamisen ilmiö. Grahamin ja Jackin (2008) tulokset osoittivat, että johtajuuskoulutus edistää johtotiimin jäsenten tietoisuutta erilaisista johtamistyyleistä, -taidoista ja -attribuuteista. Dalley'n ym. (2000) tutkimuksessa hoitajajohtajat kokivat terveydenhuoltoalan johtoryhmissä, että johtajuuden hyväksyntää johtoryhmässä edistävät tiimin supporttiivisuus ja hoitajajohtajien varmuus omasta toiminnastaan. Naissukupuoli nähtiin hyväksynnän hidasteena. Useista liiketoiminoista koostuvassa organisaatiossa johtoryhmän kuvattiin luovan mahdollisuuden dynaamiseen johtamiseen (Martin 2011). Johtajan vaikuttavuutta tarkasteltiin Maitlisin (2004) tutkimuksessa, jonka mukaan vaikuttavuutta ryhmässä määrittelee johtajan asemansa mukana tuoman vallan säilyttäminen. Vaikuttaviksi toimitusjohtajiksi määrittävät johtajat, jotka haluavat käyttää asemansa tuomaa valtaa ja varmistavat päätöksenteon keskittymisen ympärilleen. Petersonin ym. (2003) tutkimuksessa toimitusjohtajan persoonan todettiin vaikuttavan johtoryhmän ryhmädynamiikkaan ja ryhmädynamiikan puolestaan organisaation suoriutumiseen esimerkiksi tiimin riskinottokyvyn ja vallan jakautumisen kautta. Hallinnollisia ryhmiä johtajuuden näkökulmasta tarkastelleita tutkimuksia oli aineistossa vähän. Lähestymistavat olivat yksilökeskeisiä ja tarkastelukohteena oli lähinnä johtajan kognitioiden taso.

Hallinnollisen ryhmän dynamiikkaa tarkastelevat tutkimukset muodostivat aineistostamme suurimman luokan. Tähän luokkaan sijoittamissamme tutkimuksissa tarkasteltiin ryhmän jäsenen vaikuttavuutta, vuorovaikutuksen laatua, ryhmän prosesseja, toimintatapoja, analyyttistä työskentelyä, strategista keskustelua, kielenkäyttöä, rooleja, konflikteja ja tietotyön erityispiirteiden merkitystä ryhmätyössä. Luokka oli hyvin heterogeeninen ja tutkimukset olivat tavoitteiltaan sekä kuvaavia että selittäviä kuten taulukossa 2 esitetään. Tutkimuksia yhdisti keskittyminen ryhmän työskentelyyn tai toimintaan. Erityisesti tutkimuksissa pyrittiin tunnistamaan ryhmän dynamiikassa ilmeneviä haasteita sekä onnistumista edistäviä tekijöitä.

Vuorovaikutuksen laatua tarkasteltaessa

avoin tiedon jakaminen ja viestintä sekä luottamuksen kehittäminen ja uusien suhteiden luominen olivat ryhmäprosessin vahvuuksia (McGurk ym. 2006). Leggatin (2007) tutkimuksessa jäsenten sitoutuminen kollaboratiiviseen työskentelyyn, organisaatioon ja laadukkaaseen lopputulokseen edisti ryhmän työskentelyä. Keskeiseksi tiimityötaidoksi nimettiin johtaminen. Li ym. (2007) selvittivät, että positiivisessa yhteydessä kollaboratiiviseen ongelmanratkaisuun oli ryhmässä havaittu menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Foon ym. (2006) mukaan avoin viestintä ja tiimin sosiaalinen integraatio lisäävät tiimin elinkykyä ja jäsenten tyytyväisyyttä tiimiin.

Hallinnollisen ryhmän viestinnässä tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen havaittiin korostuvan sosioemotionaalisen vuorovaikutuksen jäädessä vähäisemmäksi (Gorse & Emmitt 2007). Hoonin (2007) tutkimuksessa komitean jäsenten välinen epämuodollinen vuorovaikutus nimettiin strategiseksi keskusteluksi. Komitean jäsenet rakensivat jaettua ymmärrystä muodollisten komiteasuhteiden ulkopuolella, eli muualla kuin virallisissa tapaamisissa, käsittelemällä erilaisia näkemyksiä, uskomuksia ja tunteita vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Hallinnollisen ryhmän vuorovaikutuksen dynamiikan haasteita lähestyttiin tutkimuksissa roolien ja konfliktien näkökulmasta. Lizzion ja Wilsonin (2009) tutkimuksessa havaittiin, että ryhmän jäseniä kuormittavat epäselvyydet omista rooleista, rooliristiriidat ja tasapainoilu erilaisten odotusten keskellä. Erityisesti tietotyön moniulotteisuus näyttää vaikuttavan siten, että roolit ovat jännitteisiä ja roolien tasapainottaminen haastavaa (Storey & Salaman 2005). Ryhmäprosessien heikkoudeksi todettiin vuorovaikutuksen vähäisyys eri organisaatioista tulevien jäsenten ja heidän kotiorganisaatioidensa välillä (McGurk ym. 2006.)

Konfliktit voivat sekä edistää että heikentää ryhmän tuloksia. Ensleyn ja Pearcen (2001) tutkimuksessa havaittiin ryhmän kognitiivisen konfliktin ja organisaation suoriutumisen positiivinen yhteys ja affektiivisen konfliktin ja organisaation suoriutumisen negatiivinen yhteys. Poliittisten teemojen käsittely johtoryhmässä oli yhteydessä sekä affektiiviseen että kognitiiviseen konfliktiin (Shook ym. 2005). Jamesonin (2001) johtoryhmätutkimus osoitti, että konfliktien

ratkaisussa ja haasteiden kohtaamisessa ongelmat, vaatimukset ja asiakysymykset esitettiin ryhmässä usein tarinoiden muodossa esimerkiksi metaforia hyödyntäen.

Hallinnollisen ryhmän dynamiikkaa käsittelevät tutkimukset olivat heterogeenisiä, mutta niissä näytävät korostuvan jäsenten kokemukset ja käsitykset ryhmän vuorovaikutusprosesseista ja työskentelyn laadukkuudesta. Toisaalta myös tuloksellisuuden suhde ryhmän dynamiikkaan näyttää kiinnostaneen tutkijoita.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tavoitteena oli kuvata hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tutkimuskohteena. Tutkimus perustui systemaattiseen laadulliseen kirjallisuuskatsaukseen, jossa tarkastelimme aikavälillä 1/2000–12/2012 julkaistuja empiirisiä tutkimusartikkeleita hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksesta. Katsauksemme osoitti, että ryhmäviestinnän ja ryhmän vuorovaikutuksen tutkimusperinteen näkökulmasta hallinnolliset ryhmät ovat vain vähän tutkittu tutkimuskohde johtoryhmiä lukuun ottamatta. Muita selkeitä tutkimussuuntauksia hallinnollisten ryhmien vuorovaikutukseen kytkeytyvästä tutkimuksesta ei muodostunut.

Hallinnollisen ryhmän sateenvarjon alla on monenlaisia ryhmämuotoja, ja niitä kuvattiin tutkimuksissa monilla eri käsitteillä. Esimerkiksi käsitteitä komitea, hallitus ja johtoryhmä käytettiin. Ryhmien määritelmät olivat lähinnä luonnehdintoja ryhmien rakenteista, tavoitteista ja tehtävistä. Määrittelyt eivät lähteneet liikkeelle ryhmän käsitteestä, eikä niissä eksplisiittisesti viitattu ryhmän luonnetta kuvaaviin teoreettisiin lähtökohtiin, olemassa oleviin ryhmämääritelmiin tai kohdennettu tarkastelua ryhmään tai ryhmän vuorovaikutusilmiöihin sinänsä. Pikemminkin ryhmä näyttäytyi useissa tutkimuksissa lähinnä kontekstina, jossa asioita tapahtuu. Määritelmät olivat monesti ideaaleja ja keskittyivät kuvaamaan, millainen olisi hyvä hallinnollinen ryhmä ja millaisia odotuksia ryhmään kohdistuu. Hallinnollisten ryhmien tutkiminen ryhmän vuorovaikutuksen teorioiden valossa toisi tutkimuskentälle mielenkiintoista lisätietoa, jonka avulla ryhmien vuorovaikutusprosesseja ja työskentelyä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin.

Aineistossamme määrällinen tutkimus oli laadullista tutkimusta runsaampaa ja käytetyimmät menetelmät olivat kyselytutkimus ja kirjallisten dokumenttien analyysi. Tästä voimme päätellä, että tulokset kuvaavat vastaajien käsityksiä ja kohdeorganisaation todellisuutta ja myös organisaation rakentamaa julkista kuvaa. Diversiteettitutkimuksessa oli etsitty erityisesti ryhmän vuorovaikutukseen ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Olisi kuitenkin tärkeää pyrkiä analysoimaan myös niitä vuorovaikutusprosesseja, joissa moninaisuus ilmenee.

Ryhmien autenttista vuorovaikutusta oli havainnoitu hyvin vähän. Lisää tietoa tarvitaan siitä, millaista on hallinnollisten ryhmien vuorovaikutus niiden omissa, aidoissa toimintaympäristöissään. Esimerkiksi ryhmän vuorovaikutusta kuvaava niin sanottu *bona fide* -malli voisi tuottaa uusia näkökulmia juuri hallinnollisten ryhmien tarkasteluun. Lähestymistapa huomioi ryhmän toiminnassa sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi myös ryhmän rajapintaa ja ulkopuolelle kytkeytyvät tekijät, kuten toimintaympäristön sekä moninaiset tavoitteet ja odotukset, joita niin ryhmä, ryhmän jäsenet kuin organisaatio ja työyhteisö voivat ryhmätoiminnalle asettaa (Stohl & Walker 2002).

Tulostemme perusteella hallinnollisten ryhmien tutkimus noudattaa tutkimuskohteiltaan läheisesti muiden työelämän ryhmien ja tiimien tutkimusta (ks. Raappana & Valo 2012). Ryhmäprosesseilla on todettu olevan vaikutuksia ryhmän tehokkuuteen sekä hallinnollisissa että muissa työelämän ryhmissä (Mathieu ym. 2008; Zorn & Tompson 2002). Yhteyksiä muiden ryhmien tutkimukseen voitiin havaita myös johtamisen merkityksestä ryhmän toimintaan (Maitlis 2004) ja vuorovaikutuksen yhteydestä jäsenten tyytyväisyyteen (Foo ym. 2006). Myös ryhmien diversiteettitutkimuksesta on saatu samansuuntaisia tuloksia (Auh & Menguc 2005; Hollingshead ym. 2005).

Keskeisenä johtopäätöksenä voimme todeta, että hallinnolliset ryhmät muodostavat ryhmän vuorovaikutuksen tutkimiselle kontekstin, mutta hallinnollisen työn luonne jää tutkimuksissa lähes huomiotta. Hallinnollisten ryhmien erityispiirteet, kuten edustuksellisuus, jäsenyyden hierarkkinen määräytyminen tai hallinnollisen työn luonne, eivät katsauksen tutkimuksissa nousseet esille. Hallinnollisten ryhmien dyna-

miikalle on vaikea tunnistaa tyypillisiä piirteitä osittain siksi, että katsauksen artikkelit olivat rajaukseltaan ja tutkimuskohteiltaan niin moninaisia. Keskeisempää kuitenkin lienee se, että hallinnollisuuden merkitystä ryhmän vuorovaikutukselle ei tutkimuksissa juurikaan nostettu esiin. Hallinnollisuus voi muokata ryhmätyöskentelystä toisenlaista kuin monissa muissa tavoitteiltaan ja tehtäviltään erilaisissa ryhmissä. Tulevaisuudessa olisikin olennaista keskittyä tutkimaan, millaisia piirteitä ja haasteita työryhmän hallinnollinen funktio tuo ryhmän vuorovaikutukseen ja mikä on ominaista juuri hallinnolliselle ryhmätyölle.

Mathieu ym. (2008) toteavat verkostonäkökulman olevan ryhmätutkimuksen kasvava trendi. Hallinnollisten ryhmien tutkimuksessa verkostot eivät kuitenkaan nousseet merkittävästi esiin. Hajautettujen työelämän tiimien työskentelyä on viime vuosina tutkittu runsaasti (Martins ym. 2004), mutta hallinnollisten ryhmien teknologiavälitteistä yhteistyötä tai hajautettua tiimityöskentelyä ei katsauksemme aineistossa tutkittu. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on ajankohtainen ilmiö, kun monissa organisaatioissa työskennellään esimerkiksi maantieteellisesti hajautetusti eivätkä resurssit aina mahdollista matkustamista. Tulevaisuudessa tarvitaan ymmärrystä siitä, miten hallinnollinen ryhmä voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti teknologiavälitteisesti. Ryhmätyön luonteen muutos luo tarvetta uudenlaisten ryhmien toiminnan ymmärtämiseen. Esimerkiksi projektityön kasvava määrä haastaa rajanvedon hallinnollisen ja tuotannollisen ryhmän välillä, koska projektiryhmä voi suorittaa sekä tuotannollisia että hallinnollisia tehtäviä. Samankaltaista rajaviivojen häilyvyyttä on nähtävissä työelämässä laajemminkin, kun välillä yhä pienemmällä resursseilla pyritään suorittamaan samanlaista tai kasvavaa tehtävämäärää. Työntekijän on hallittava yhä erilaisempia taitoja ja työnkuvia.

Katsauksemme osoitti, että johtoryhmät hallitsivat tutkimusta. Tätä selittänee se, että johtaminen ja strateginen päätöksenteko nähdään organisaation suoriutumisen kannalta hyvin keskeisinä toimintoina. Toisaalta myös

eri johtoryhmillä voi olla erilaisia tavoitteita, ja niiltä odotetaan erilaisia tuotoksia. Johtoryhmätyöskentelyyn voi vaikuttaa myös ryhmätyöskentelyyn kohdistuvat odotukset ja esimerkiksi raportointivelvollisuus, jota perinteisillä työryhmillä ei välttämättä ole. Johtoryhmien lisäksi myös monet muut hallinnolliset ryhmät vaikuttavat organisaation ja sen jäsenten suoriutumiseen, ja niiden merkitys organisaation tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisen toiminnan kannalta on keskeinen. Erilaisista hallinnollisista ryhmistä tarvitaan lisää tutkimusta. Olisi tärkeää pohtia, millaiset hallinnolliset ryhmät ovat osa johtamisjärjestelmää ja miten niiden tehtävä heijastuu ryhmän vuorovaikutukseen. Kiinnostavaa on myös tavoitteiden suhde vuorovaikutuksen laatuun: onko esimerkiksi kehittämissuunnitelun vuorovaikutus erilaista kuin tilapäisen suunnitteluryhmän eli tekevätkö ryhmien erilaiset funktiot niiden vuorovaikutuksesta luonteeltaan ja merkityksiltään erilaista?

Monissa organisaatioissa hallinnollisessa ryhmässä toimiminen koetaan joskus lisätyönä ja työntekijä voi nähdä hallinnollisen ryhmätyön poikkeavan omasta perustyöstään huomattavastikin. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioissa hallinnollinen tehtävä voi olla osa työntekijän perustehtävää, mutta hallinnollisen työn erityispiirteet asettavat työlle erilaisia haasteita. Organisaation jäsenet voivat myös työskennellä samanaikaisesti useissa eri ryhmissä, joissa tehtävät, tavoitteet, vuorovaikutus ja roolit eroavat toisistaan. Tällaisilla rajapinnoilla liikkuminen voi kuormittaa työntekijää, jolloin myös hallinnollisen ryhmän ja ryhmän jäsenten hyvinvointia rakentavat teemat nousevat ajankohtaisiksi jatkotutkimuskysymyksiksi. Ymmärtämällä ja kehittämällä hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta, ja sitä kautta niiden toimintaa, voitaisiin myös edistää hallinnollisen työn arvostusta.

KIITOKSET

Kiitokset puheviestinnän lehtori FT Tarja Valkoselle hänen arvokkaista kommentistaan katsauksen suunnittelussa ja tiedonhaun rajauksessa.

LÄHTEET

- Aira, Annaleena (2012). *Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 142. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Axelsson, Susanna Bihari & Axelsson, Runo (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330.
- Burleson, Brant R. & Rack, Jessica, J. (2008). Constructivism theory. Teoksessa Baxter, Leslie A. & Braithwaite, Dawn O. (Eds.), *Engaging Theories in Interpersonal Communication. Multiple Perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Certo, S. Trevis, Lester, Richard H., Dalton, Catherine M. & Dalton, Dan R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813–839.
- Cohen, Susan G. & Bailey, Diane E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Curşeu, Petru L., Schalk, René & Wessel, Inge (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628–652.
- D'Amour, Danielle, Ferrada-Videla, Marcela, Rodriguez, Leticia Sanmartin & Beaulieu, Marie-Dominique (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 116–131.
- Frey, Lawrence R. & Sunwolf (2005). The communication perspective on group life. Teoksessa Wheelan, Susan A. (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (s. 159–186). Thousand Oaks: Sage.
- Frey, Lawrence R., Botan, Carl H. & Kreps, Gary L. (2000). *Investigating communication. An introduction to research methods*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Goll, Irene & Rasheed, Abdul A. (2005). The Relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26(7), 999–1023.
- Hirokawa, Randy Y. (2003). Communication and group decision-making efficacy. Teoksessa Hirokawa, Randy Y., Cathcart, Robert S., Samovar, Larry A. & Henman, Linda D. (Eds.), *Small group communication. Theory and practice. An anthology* (s. 123–133). Oxford: Oxford University Press.
- Hirokawa, Randy Y., Cathcart, Robert S., Samovar, Larry A. & Henman, Linda D. (2003). The nature of groups. Teoksessa Hirokawa, Randy Y., Cathcart, Robert S., Samovar, Larry A. & Henman, Linda D. (Eds.), *Small group communication. Theory and practice. An anthology* (s. 1–2). Oxford: Oxford University Press.
- Hollingshead, Andrea B., Wittenbaum, Gwen M., Paulus, Paul B., Hirokawa, Randy Y., Ancona, Deborah G., Peterson, Randall S., Jehn, Karen A. & Yoon, Kay (2005). A look at groups from the functional perspective. Teoksessa Poole, Marshall Scott & Hollingshead, Andrea B. (Eds.), *Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives* (s. 21–62). Thousand Oaks: Sage.
- Keyton, Joann, Ford, Debra J. & Smith, Faye I. (2008). A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory*, 18(3), 376–406.
- Koivunen, Nina (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon Tutkimus* 24(3), 32–45.
- Lewis, Laurie K. (2006). Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Teoksessa Beck, Christina S. (Ed.), *Communication yearbook vol. 30* (s. 197–247). New Jersey: LEA.
- Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. (2008). *Theories of human communication*. 9. painos. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Martin, Jeffrey A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140.
- Martins, Luis L., Gilson, Lucy L. & Maynard, M. Travis (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835.
- Mathieu, John, Maynard, M. Travis, Rapp, Tammy & Gilson, Lucy (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- McCallin, Antoinette (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: An integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10(4), 419–428.
- McGrath, Joseph E., Arrow, Holly & Berdahl, Jennifer L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality & Social Psychology Review*, 4(1), 95–105.
- Nielsen, Sabina (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301–316.

- Payne, G. Tyge, Benson, George S. & Finegold, David L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4), 704–731.
- Poole, Marshall Scott & Hollingshead, Andrea B. (Eds.) (2005). *Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage
- Raappana, Mitra & Valo, Maarit (2012). Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa Heiskanen, Tuula (toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa*. (s. 239–252). Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja (3). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Salminen, Ari (2008). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. 8. painos. Helsinki: Edita.
- Sivunen, Anu & Hakonen, Marko (2011). Review of virtual environment studies on social and group phenomena. *Small Group Research*, 42(4), 495–457.
- Stohl, Cynthia & Walker, Kasey A. (2002). Bona fide perspective for the future of groups. Understanding collaborating groups. Teoksessa Frey, Lawrence R. (Ed.), *New directions in group communication* (s. 237–252). Thousand Oaks: Sage.
- Woolley, Anita Williams, Gerbasi, Margaret E., Chabris, Christopher F., Kosslyn, Stephen M. & Hackman, J. Richard (2008). Bringing in the experts: How team composition and collaborative planning jointly shape analytic effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 352–371.
- Zorn, Theodore E. & Tompson, George H. (2002). Communication in top management teams. Teoksessa Frey, Lawrence R. (Ed.), *New directions in group communication* (s. 237–272). Thousand Oaks: Sage.
- KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIT**
- Athanasaw, Yvonne (2003). Team characteristics and team member knowledge, skills, and ability relationships to the effectiveness of cross-functional teams in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 26(10), 1167–1205.
- Auh, Seigyoung & Menguc, Bulent (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 1333–1350.
- Barkema, Harry G. & Shvyrkov, Oleg (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663–680.
- Barker, Vincent L. III., Patterson, Paul W. Jr. & Mueller, George C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235–269.
- Barrick, Murray R., Bradley, Breth H., Kristof-Brown, Amy L. & Colbert, Amy E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544–557.
- Boone, Christophe & Hendriks, Walter (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165–180.
- Carpenter, Mason A. & Westphal, James D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4), 639–660.
- Carpenter, Mason A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top team management heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284
- Chen, Guoquan, Tjosvold, Dean & Liu, Chunhong (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1177–1200.
- Chen, Ming-Jer, Lin, Hao-Chieh & Michel, John G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal* 31(13), 1410–1430.
- Dalley, Karla, Smith, Phil M., Fosbinder, Donna, Warnick, Myrna, Murray, Bruce P., Dwore, Richard B. & Parsons, Robert J. (2000). Room at the top? Claim your spot at the executive level. *Nursing Management*, 31(3), 32–36.
- Durbach, Ian N. & Parker, Hamieda (2009). An analysis of corporate board networks in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 40(2), 15–26.
- Ensley, Michael D. & Pearce, Craig L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145–160.

- Ferkins, Lesley & Shilbury, David (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80.
- Foo, Maw-Der, Sin, Hock-Peng & Yiong, Lee-Pen (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27(4), 389–399.
- Gazley, Beth, Chang, Won Kyung & Bingham, Lisa Blomgren (2010). Board diversity, stakeholder representation, and collaborative performance in community mediation centers. *Public Administration Review*, 70(4), 610–620.
- Gorse, Christopher A. & Emmitt, Stephen (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: A comparison of group interaction. *Construction Management & Economics*, 25(11), 1195–1211.
- Graham, Iain W. & Jack, Eleanor (2008). Promoting leadership: The development of a nurse executive team in an acute hospital trust. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 955–963.
- Hao-Chieh, Lin & Chih-Ting, Shih (2008). How executive SHRM system links to firm performance: The perspectives of upper echelon and competitive dynamics. *Journal of Management*, 34(5), 853–881.
- Hmieleski, Keith M., Cole, Michael C. & Baron, Robert A. (2012). Authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499.
- Hoon, Christina (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952.
- Hough, Jill R. & White, Margaret A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal* 24(5), 481–489.
- Huang, Rui, Zmud, Robert W. & Price, Leon R. (2010). Influencing the effectiveness of IT governance practices through steering committees and communication policies. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 288–302.
- Huse, Morten & Zattoni, Alessandro (2008). Trust, firm life cycle, and actual board behavior: Evidence from “one of the lads” in the board of three small firms. *International Studies of Management & Organization*, 38(3), 71–97.
- Jameson, Daphne A. (2001). Narrative discourse and management action. *Journal of Business Communication*, 38(4), 476–511.
- Jarzabkowski, Paula & Wilson, David C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39(3), 355–381.
- Jaw, Yi-Long & Lin, Wen-Ting (2009). Corporate elite characteristics and firm’s internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220–233.
- Kilcrease, Kelly M. (2011). Faculty perceptions of business advisory boards: The challenge for effective communication. *Journal of Education for Business*, 86(2), 78–83.
- Kor, Yasemin Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707–719.
- Kroll, Mark, Walters, Bruce A. & Le, Son A. (2007). The impact of board composition and top management team ownership structure on post-ipo performance in young entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1198–1216.
- Kuvaas, Bård (2002). An exploration of two competing perspectives on informational contexts in top management strategic issue interpretation. *Journal of Management Studies*, 39(7), 977–1001.
- Leggat, Sandra G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7(17). Haettu sivulta <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/>, 6.9.2013.
- Li, Haiyang, Bingham, John B. & Umphress, Elizabeth E. (2007). Fairness from the top: Perceived procedural justice and collaborative problem solving in new product development. *Organization Science*, 18(2), 200–216.
- Lizzio, Alf & Wilson, Keithia (2009). Student participation in university governance: The role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees. *Studies in Higher Education*, 34(1), 69–84.
- MacCurtain, Sarah, Flood, Patrick C., Ramamoorthy, Nagarajan, West, Michael & Dawson, Jeremy (2009). The top team, trust, reflexivity, knowledge sharing and innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6.
- Maitlis, Sally (2004). Taking it from the top: How CEOs influence (and fail to influence) their boards. *Organization Studies*, 25(8), 1275–1311.
- Martin, Jeffrey A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140.
- McDonald, Michael L., Westphal, James D. & Graebner, Melissa E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155–1177.

- McGurk, Brett, Sinclair, A. John & Diduck, Alan (2006). An assessment of stakeholder advisory committees in forest management: Case studies from Manitoba, Canada. *Society & Natural Resources*, 19(9), 809–826.
- Miller, Toyah & del Carmen Triana, María (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management Studies* 46(5), 755–786.
- Mueller, George C., Mone, Mark A. & Barker, Vincent L. III. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *Organization Studies* 28(6), 853–883.
- Ning, Yixi, Davidson, Wallace N. III & Wang, Jifu (2010). Does optimal corporate board size exist? An empirical analysis. *Journal of Applied Finance*, 20(2), 57–69.
- Parkins, John R. (2010). The problem with trust: Insights from advisory committees in the forest sector of Alberta. *Society & Natural Resources*, 23(9), 822–836.
- Patzelt, Holger, zu Knyphausen-Aufseß, Dodo & Nikol, Petra (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal of Management*, 19(3), 205–221.
- Payne, G. Tyge, Benson, George S. & Finegold, David L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4), 704–731.
- Pegels, C. Carl, Song, Yong I. & Yang, Baik (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(9), 911–923.
- Peterson, Randall S., Martorana, Paul V., Smith, D. Brent & Owens, Pamela D. (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.
- Preston, David S. & Karahanna, Elena (2009). Antecedents of IS strategic alignment: A nomological network. *Information Systems Research*, 20(2), 159–179.
- Roberts, John (2002). Building the complementary board. The work of the plc chairman. *Long Range Planning*, 35(5), 493–520.
- San Antonio, Diosdado M. (2008). Creating better schools through democratic school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 43–62.
- Sheard, A. Geoff & Kakabadse, Andrew P. (2007). A role-based perspective on leadership as a network of relationships. *Journal of Management Development*, 26(4), 331–352.
- Shook, Christopher L., Payne, G. Tyge & Voges, Kathleen E. (2005). The “what” in top management group conflict: The effects of organizational issue interpretation on conflict among hospital decision makers. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 162–177.
- Simmons, Charlene (2012). Will you be on our board of directors? We need help: media corporations, environmental change, and resource dependency theory. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(1), 55–72.
- Storey, John & Salaman, Graeme (2005). The knowledge work of general managers. *Journal of General Management*, 31(2), 57–73.
- Van Knippenberg, Daan, Dawson, Jeremy F., West, Michael A. & Homan, Astrid C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307–336.
- Walters, Bruce A., Kroll, Mark & Wright, Peter (2010). The impact of TMT board member control and environment on post-IPO performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 572–595.
- Westphal, James D. & Fredrickson, James W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal* 22(12), 1113–1137.
- Woolley, Anita Williams, Gerbasi, Margaret E., Chabris, Christopher F., Kosslyn, Stephen M. & Hackman, J. Richard (2008). Bringing in the experts: How team composition and collaborative planning jointly shape analytic effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 352–371.
- Wright, Charles R. & Manning, Michael R. (2004). Resourceful sensemaking in an administrative group. *Journal of Management Studies*, 41(4), 623–643.
- Young, Gary J., Stedham, Yvonne & Beekun, Rafik I. (2000). Boards of directors and the adoption of a CEO performance evaluation process: Agency – and institutional – theory perspectives. *Journal of Management Studies*, 37(2), 277–295.
- Zhang, Joanne J., Baden-Fuller, Charles & Pool, John K. (2011). Resolving the tensions between monitoring, resourcing and strategizing: Structures and processes in high technology venture boards. *Long Range Planning* 44(2), 95–117.
- Zoogah, David B., Vora, Davina, Richard, Orlando & Peng, Mike W. (2011). Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 510–529.