

# Johtajat vuorovaikutuksessa

Kirsi Lainema

## Keskustelukäytännöt johdon kokouksissa

Väitöskirjani käsittelee johtoryhmän kokouskeskusteluja. Olen erityisesti tutkinut johdon kokouksissa esiintyviä keskustelukäytäntöjä. Uskon, että jokaisella meistä on kokemuksia kokouksiin osallistumisesta. Varsin yleinen kokemus on, että kokoukset ovat tylsiä, raskaita, aikaavieviä ja turhankin tuntuisia tilaisuuksia, joissa asioiden käsittely ja päätösten tekeminen on hidasta ja kankeaa. Kokouskeskustelujen lähempi tarkastelu kuitenkin paljastaa kokoukset mielenkiintoisiksi ja merkittäviksi organisaatiokäytännöiksi. Kokouksilla on siis johtamisen tutkimuksen kannalta kiinnostava teoreettinen ulottuvuus, joka tekee niistä tärkeän tutkimuskohteen.

Johtoryhmän kokoukset puolestaan ovat eräs yleisimmistä ja keskeisimmistä johtamisen käytännöistä, ja merkittävä osa johdon konkreettisesta työstä tapahtuu erilaisissa kokouksissa. Jopa 60 % johtajien viikottaisesta työajasta kuluu erilaisissa kokouksissa. Johdon kokoukset, kuten monet muutkin johtamisen ja organisoinnin käytännöt, perustuvat suurelta osin vuorovaikutukseen. Toistaiseksi vuorovaikutusta on johtamistutkimuksessa analysoitu varsin vähän muun muassa siksi, että johdon kokouksia on yleensä vaikea päästä havainnoimaan ennen kaikkea keskustelunaiheiden arkaluontoisuuden vuoksi. Myös soveltamani tutkimusote, etnometodologinen keskusteluanalyysi, on liiketaloustieteissä harvinainen. Tässä mielessä katson, että työni avaa uusia polkuja suoma-

laisen liiketaloustieteen tutkimuksessa, ja liittämään sitä kansainvälisen tutkimuksen kenttään.

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa seikkaperäistä tietoa vähän tutkitusta, mutta tärkeästä johtamisen käytännöstä. Tutkimuksen kohdeyritys on bioteknologian alalla toimivan kansainvälisen konsernin pohjoismainen yksikkö. Käytän yrityksestä nimeä BioCorp, joka on keksitty nimi yrityksen anonymiteetin suojaamiseksi. Tutkimuksen aineisto on kerätty havainnoimalla BioCorpin operaatioiden johtoryhmän kokouksia puolentoista vuoden ajan. Johtoryhmä perustettiin uutena ryhmänä syksyllä 2007, ja minulla oli mahdollisuus osallistua ryhmän kokouksiin heti ensimmäisestä kokouksesta alkaen. Tämä antoi ainutlaatuisen mahdollisuuden havainnoida, miten johtoryhmä kehitti kokouskäytäntöjään ja kokouskeskustelujaan.

## Tutkimusasetelma

Tutkimusaineistoni keräsin 35:stä johtoryhmän kokouksesta havainnoiden ja nauhoittaen mitä ja miten kokouksissa keskustellaan sekä kirjaten havaintojani kenttäpäiväkirjaan. Nauhoitettujen ja litteroitujen kokouskeskustelujen ja kenttäpäiväkirjan lisäksi tutkimusaineistoina olivat kokousagendat ja -muistiot, organisaatiokaaviot ja strategiadokumentit sekä tuloslaskelmat ja muut raportit. Lisäksi keskustelin kaikkien johtoryhmän jäsenten kanssa heidän työstään useaan otteeseen. Näitä keskusteluja käytin erityisesti taustama-

terialina. Pitkäaikainen osallistuminen johtoryhmän kokouksiin, perehtyminen dokumentteihin sekä keskustelut johtoryhmän jäsenten kanssa tähtäsivät siihen, että oppisin ymmärtämään johtoryhmän työtä ja työkäytäntöjä. Harold Garfinkel, etnometodologian isä, on nimennyt tämän ymmärryksen termillä *unique adequacy*, ja se on tutkijalle välttämätön edellytys havaintojen luotettavan tulkinnan tekemisessä. Tämä riittävä ymmärrys auttaa tutkijaa tulkitsemaan havaintoja juuri kyseisessä kontekstissa ja juuri näissä olosuhteissa ja näiden reunaehtojen vallitessa.

Sovellan tutkimuksessani etnometodologista keskusteluanalyysia. Etnometodologia on kiinnostunut niistä yhteisistä ja jaetuista metodeista ja käytännöistä, joilla toimijat tuottavat sosiaalista järjestystä. Nämä menetelmät perustuvat suurelta osalta vuorovaikutukseen, jonka tarkalla havainnoinnilla ja yksityiskohteisella analyysillä näistä metodeista voidaan saada tietoa. Etnometodologisen keskusteluanalyysin lähtökohtana on, että vuorovaikutusta tarkastellaan tilanteisesti tuotettuna ja jäsentävänä toimintana. Tutkimuksessani tarkastelenkin johdon kokouskeskusteluja johtamisen keskeisinä keskustelukäytäntöinä. Keskustelukäytännöillä tarkoitan tunnistettavia, omaleimaisia ja toistuvia vuorovaikutuksen tapoja, jotka tuotetaan paikallisesti tarkoituksenmukaisiksi kulloiseenkin tilanteeseen. Analysoin johtoryhmän kokouskeskusteluja yhtäältä sellaisten tekijöiden suhteen, joihin johtoryhmän jäsenet kokouksissa orientoituvat. Samalla analysoin keskusteluja myös aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettujen vuorovaikutusta jäsentävien tekijöiden suhteen. Tällaisia tekijöitä ovat puheenvuorojen rakenteet ja puheenvuorojen vaihtuminen, puhujaroolit, puheen koherenssi sekä keskustelun dynamiikka.

## Tutkimuksen tulokset

BioCorpin operaatioiden johtoryhmän kokouskeskusteluista tunnistin kuusi erilais-

ta keskustelukäytäntöä. Nämä ovat monologi, rajattu dialogi, raportointi, vapaasti jäsentyvä asiakeskustelu, ajalehtiminen ja mikrokairaus. Tunnistetuista keskustelukäytännöistä kolme – monologi, rajattu dialogi ja pääosin myös raportointi – on lähinnä yhden puhujan hallitsemia ja poissulkevia keskustelukäytäntöjä. Näissä tilanteissa kokousryhmän muiden jäsenten mahdollisuus osallistua keskusteluihin on rajoittunut. Vapaasti jäsentyvä asiakeskustelu, ajalehtiminen ja niin sanottu mikrokairaus sen sijaan ovat osallistavia ryhmäkeskustelun tapoja.

Eri keskustelukäytännöt mahdollistavat eri asioiden käsittelyn, ja ne myös tarjoavat toimijoille erilaisia osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi monologi on yksinpuhelua, joka antaa puhujalle mahdollisuuden tehokkaaseen yksisuuntaiseen tiedonvälitykseen. Rajattu dialogi puolestaan on kahden toimijan välistä, muut osallistujat poissulkevaa keskustelua. Pitkään jatkuessaan poissulkevat keskustelukäytännöt ovat ryhmätilanteissa ongelmallisia, sillä ne vieraannuttavat kuuntelijat käsiteltävästä aiheesta ja yhteisestä tiedonmuodostuksesta, joka on tärkeä osa johtamistyötä.

Tutkitussa johtoryhmässä taloudellisten tunnuslukujen raportointi muodostuu hallitsevaksi käytännöksi. Raportointipuhe saateetaan kokea tehokkaaksi tiedonvälitysmenetelmäksi, mutta sen kautta pystytään kuitenkin lähinnä välittämään tietoa jo toteutuneista asioista. Raportointi muistuttaa monologia siinä, että yksi puhuja kontrolloi agenda ja vuorovaikutusta muun kokousryhmän omaksuessa kuuntelijan roolin.

Yhteisten ratkaisujen kehittäminen ja sitoutuminen toimenpiteisiin puolestaan edellyttäisi laajaa ja aitoa osallistumista keskusteluun esimerkiksi vapaasti jäsentyvän asiakeskustelun kautta. Tutkitussa johtoryhmässä vapaasti jäsentyvä ja osallistava asiakeskustelu tasapainotti yksisuuntaista menneisyyspainotteista raportointipuhetta. Vapaasti jäsentävässä asiakeskustelussa johtajat saattoivat tuoda tärkeäksi katsomiaan asioita yhtei-

seen keskusteluun, ja sen kautta johtoryhmä myös tunnisti asioita tärkeiksi, tuotti päätöksiä ja sitoutui yhteisesti sovittuihin asioihin. Tutkitussa kokousryhmässä vapaasti jäsenyvä asiakeskustelu olikin raportointipuheen ohessa keskeisin puhekäytäntö.

Tulkintani mukaan ajalehtiminen ja mikrokairaus ovat puhekäytäntöjä, joita yleisesti pidetään ongelmallisena ”asiasta eksymisenä”. Tutkimuksen kokousryhmässä ajalehtivalla keskustelulla saatettiin ottaa tilapäinen aikalisä ja sen avulla myös vastustettiin kokousryhmän ulkopuolisia pakotteita. Ajalehtivan keskustelun aikana johtoryhmän jäsenet yhdessä veivät keskusteluja pois päin johtoryhmän työhön liittyvistä aiheista ja ylläpitivät keskustelua arkipäiväisistä tai irrallisista, usein humoristisistakin aiheista. Mikrokairaus-keskustelut puolestaan olivat yhteisesti ylläpidettyjä ja osallistavia keskusteluja, joissa pureuduttiin yksityiskohtaisiin teknisiin ja operatiivisiin kysymyksiin. Näiden keskustelujen aikana johtoryhmä usein lähti käsittelemään ongelmia, joiden ratkaiseminen varsinaisesti kuului toisille tahoille.

### Tutkimuksen implikaatioita

Väitöstutkimukseni osoittaa, että sillä kuka puhuu, miten puhuu ja milloin puhuu on keskeinen merkitys johdon agendan muotoutumiselle, sekä sille, millaisen roolin johtoryhmä omaksuu ja millaisia tuloksia se tuottaa. Pitkän ajan kuluessa kerätty monipuolinen ja yksityiskohtainen aineisto antoi minulle myös mahdollisuuden havainnoida, miten kokousryhmän keskustelut ja keskustelukäytännöt kehittyivät ajan kuluessa ja ryhmän työskentelyn edetessä. Tutkimukseni osoittaa, että kokousten keskustelukäytännöt vaikiintuvat nopeasti melko lopulliseen muotoonsa. Tämän jälkeen niitä on vaikea muokata, vaikka kehitystarpeita havaittaisiinkin. Väitöstutkimuksen havainnot haastavatkin perinteisiä käsityksiä siitä, miten organisaation muutosta voidaan toteuttaa. Vakiintuneiden

käytäntöjen uudistaminen on vaikeaa, ja se edellyttää, että niitä voidaan tarkastella syvällisemmin, kuin mitä perinteisissä muutos-hankkeissa yleensä on tapana.

Vuorovaikutuksen tarkka analysointi toi esille myös niitä rajoitteita, joita johtoryhmän kokouksiin ja keskusteluihin – ja johtajien työhön laajemminkin – kohdistui. Toimijoiden tavoite ja kyky tehdä toiminnastaan sujuvaa ja tarkoituksenmukaista näkyi siinä, miten he sovittivat puheenvuoronsa ja tekemisensä kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi. Tässä työssä he hyödynsivät monipuolisesti ennakkotietoaan ja -kokemuksiaan sekä sitä tietoa, jota he saivat jatkuvasti kehittyvästä kokoustilanteesta.

Eräs tutkimukseni tärkeä havainto on se, että organisaation jäsenten kokemia rajoitteita voidaan tunnistaa tämän kaltaisen vuorovaikutustutkimuksen keinoin. Tämä tutkimukseni havainto avaa siten uusia näkymiä organisaatioiden ja niiden johtamiskäytäntöjen kehittämiseen.

Tutkimukseni tuo myös esiin niitä vuorovaikutusstrategioita, joiden kautta johtajat yhtäältä luovat itselleen ja toisille mahdollisuuksia osallistua keskusteluun, ja toisaalta sulkevat toisiaan keskusteluista pois. Näitä strategioita hyödyntämällä johtajat myös osoittavat joitakin asioita johdon agendalle kuuluviksi rajaten puolestaan toisia asioita agendan ulkopuolelle. Tämä tapahtuu osoittamalla vuorovaikutuksellisesti tietyt aiheet tärkeiksi ja keskusteltaviksi, samalla kun toiset asiat rajataan keskustelusta pois. Varsinainen kokousagenda, eli ne asiat, joihin johtoryhmän huomio ja mielenkiinto kiinnittyy ja joista se keskustele, muotoutuu siis vuorovaikutteisesti luotuna ja neuvoteltuna; annettu kokousagenda muokataan kokousryhmän toimesta juuri tälle ryhmälle ”sopivaksi”. Tätä kautta tutkimukseni havainnot auttavatkin ymmärtämään miksi ja miten johtamiskäytännöt ja johdon agenda muotoutuvat tietynlaisiksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että johtoryhmä pystyy keskustelemaan asioista, jotka ovat lähellä hei-

dän päivittäistä työtään ja työkäytäntöjään. Tutkimukseni valossa kokoukset näyttäytyvät vuorovaikutuksellisinä käytäntöinä, jotka tuotetaan paikallisesti ja tilanteisesti tarkoituksenmukaisiksi. Kokouksissa keskustellaan niistä asioista, jotka ovat ryhmän jäsenten työn kannalta tärkeitä ja tultuja. Kokoukseskustelut myös heijastelevat johtoryhmän käsitystä omasta roolistaan organisaatiossa.

Omaan työhön etäisemmin liittyvät ja heikommin tunnetut asiat, kuten strategia ja sen johtaminen, jäävät pois kokoukseskusteluista ja johtoryhmän agendalta, mikäli niitä ei nivotta osaksi johtoryhmän jäsenten päivittäistä työtä. Tämä on merkittävä havainto, sillä nykyorganisaatioissa strategian merkitys ja strategiatyöhön osallistuminen korostuvat. Tutkimustulokset havainnollistavat johdon työn rajoituksia ja siihen kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia. Tutkimukseni avulla on

mahdollista tunnistaa niitä tekijöitä, jotka yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät johtajien, ja muiden työntekijöiden, osallistumista ja kontribuutiota organisaation strategiatyöhön. Tutkimukseni arkisesta johtamisen käytännöstä, johtoryhmän kokouksista, osoittaa, että tavanomaisten ja jokapäiväisten asioiden tutkimuksella voidaan saada irti kiinnostavaa ja tärkeää tietoa organisaatioiden toimintaan ja menestymiseen keskeisesti vaikuttavista asioista.

---

### *Lectio praecursoria*

Kirsi Laineman johtaminen ja organisointi -aineeseen kuuluva väitöskirja *Managerial Interaction – Discussion Practices in Management Team Meetings* tarkastettiin Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa perjantaina 17.5.2013. (Sarja: Turun kauppakorkeakoulu A–3:2013.)