

Agendasta ämpäriin- esimiesten näkemyksiä palaverien roolista johdon työkaluna

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Tuuli Mäkelä
2014

Tekijä Tuuli Mäkelä

Työn nimi Agendasta ämpäriin- esimiesten näkemyksiä palaverien roolista johdon työkaluna

Tutkinto Kauppätieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja Liisa Välikangas

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 101**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää esimiesten näkemyksiä palaverien roolista organisaatioiden arjessa sekä johtamisen välineenä. Tutkielma keskittyy erityisesti esimiesten rooliin sisäisten palaverien vetäjänä ja miten he edistävät omalla toiminnallaan palaverien tehokkuutta. Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään minkälainen rooli fasilitoinnilla on esimiesten palaverikäytännöissä. Näitä tuloksia pyritään heijastamaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jotka työskentelevät Suomen parhaat työpaikat 2014-listaukseen kuuluvissa organisaatioissa. Tutkimus on toteutettu semistrukturoituna teemahaastatteluna AI- lähestymistapaa hyödyntäen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään palaveriin liittyvää aiempaa tutkimusta siitä, miten palaverit kytkeytyvät organisaatioiden sisäiseen viestintään, johtamiseen sekä organisaatiokulttuuriin. Lisäksi palaveria tarkastellaan Return on Investment-näkökulmasta, ja kuvataan mitkä tekijät ja miten ne vaikuttavat palaverien kokonaiskustannuksiin.

Tutkimuksen keskeisin löydös liittyy siihen, että palaverien rooli organisaatioissa riippuu pitkälti siitä, mielletäänkö palaveriin osallistuminen varsinaiseksi työksi vai tukeeko se palaverin ulkopuolista työtä. Palaveriin ei kiinnitä organisaatioissa erityisesti huomiota esimerkiksi ohjeiden, seurannan tai koulutuksen näkökulmasta, vaan ne muodostuvat pitkälti vetäjiensä näköisiksi. Palaverien tehokkuus lepää siten pitkälti palaverin pitäjän kompetenssin varassa. Tutkimustulosten perusteella esimiehet painottavat perinteiseen palaverijohtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten agendan, valmistautumisen, ajankäytön ja fokuksen säilyttämisen merkitystä. Fasilitoinnin rooli palaverityöskentelyssä on melko vähäinen. Palaverien kehittämistarpeet vaihtelivat organisaatiokulttuurin olemuksesta riippuen, mutta yleisesti haastateltavien kehittämistarpeissa painottui palaverityöskentelyn kokonaisvaltaisempi johtaminen sekä luovuuden edistäminen palaverissa.

Avainsanat sisäinen viestintä, palaveri, fasilitointi, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri

Sisällysluettelo

1 Johdanto	2
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2. Tutkielman keskeisten käsitteiden määrittely.....	5
1.3 Tutkielman rakenne.....	6
2 Teoria.....	7
2.1 Sisäinen viestinnän keskeiset tehtävät ja kanavat organisaatiossa	7
2.2. Palaverien funktio osana organisaation toimintaa.....	10
2.3. Johdetut vs. fasilitoidut palaverit	12
2.4 Palaveri sitouttamisen välineenä	15
2.5 Palaverien ROI:n eri ulottuvuudet.....	17
2.6 Organisaatiokulttuurin näkymätön käsi toiminnan taustalla.....	25
3 Metodologia	32
3.1 Tutkimusmenetelmän ja tutkittavien valinta	32
3.2 Tutkimuksen suorittaminen	36
3.3 Aineiston analyysi.....	37
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
4. Tulokset	42
4.1 Palaverit osana organisaation toimintaa.....	42
4.1.1 Palaverien tehtävät ja muoto	44
4.1.2 Palaverien korvaavien kanavien käyttö	47
4.1.3 Palaverien ROI	51
4.2. Esimiehen rooli palaverin vetäjänä	54
4.2.1 Aloite.....	57
4.2.2. Toimeenpano.....	63
4.2.3. Päätös	68
4.3. Organisaatiokulttuurin vaikutus palavereihin	69
4.3.1. Haastateltavan näkemykset organisaatiokulttuurin vaikutuksesta	70
4.3.2. Vaikutuksen arviointi kilpailevien arvojen mallin näkökulmasta	71
4.4. Yhteenveto	79
5. Pohdinta ja johtopäätökset	88
5.1. Keskeiset löydökset suhteessa aiempaan tutkimukseen	88
5.2. Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe.....	91
Lähteet.....	93

1 Johdanto

Palaverit ovat kiinteä osa organisaatioiden ja työntekijöiden arkea. Palavereihin valmistaudutaan ja osallistutaan, niistä puhutaan, niitä odotetaan tai pelätään, niissä inspiroidutaan tai tylsistytään. Palaverit herättävät monenlaisia tunteita ja ne ovat vallanneet yhä suuremman osan työajastamme. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät keskimäärin 6 tuntia viikossa sovittuihin palavereihin. Ylimmän johdon on arvioitu käyttävän työajastaan jopa 23 tuntia viikossa palavereihin, keskijohdon asettuessa johonkin tällä välillä. Palaverien määrän on arvioitu kaksinkertaistuneen 60-luvulta 80-luvulle ja viimeaikaisten tutkimusten mukaan esimiehet uskovat palaverien määrän olevan edelleen kasvussa. (Rogelberg, Scott & Kello 2007, 18-21).

Palaverien kasvusta huolimatta näyttää siltä, että niistä saadut hyödyt eivät kasva samassa suhteessa. Kahvipöytäkeskusteluissa ihmiset valittavat palaverien tehottomuutta sekä sitä, että palaverit täyttävät kalenterin eikä varsinaiselle työnteolle jää aikaa. Myös tutkimus tukee näitä ajatuksia. Taloustutkimuksen (TDC 2010) toimihenkilöille ja johdolle tekemän tutkimuksen mukaan neljäsosa palavereista koetaan tehottomiksi, lisäksi tutkittavien mielestä yrityksissä ei hyödynnetä riittävästi uuden viestintäteknologian tarjoamia välineitä palaverien korvaamiseksi. Elinkeinoelämän valtuuskunnan pamfletti 'Työväen teatteri' (Lehtola, Tuominen & Pohjakallio 2012) pohjautuu parempi työelämä 925-projektiin, jonka yhteydessä on haastateltu 350:tä työntekijää kahdeksasta eri organisaatiosta. Kirjoittajat arvostelevat suomalaista työelämää siitä, että työnkuvien ja tavoitteiden epämääräisyys johtaa siihen, että töissä esitetään työn tekemistä. Tämän näytelmän näkyvin osa ovat kirjoittajien mukaan palaverit, jotka vievät aikaa, ovat huonosti valmisteltuja ja ovat suhteettomia niissä käsiteltyihin asioihin nähden.

Monet valmennusyrietykset tarjoavat jo erilaisia palaverivalmennuksia, lisäksi aiheeseen liittyviä oppaita on saatavilla. Tuntuu kuitenkin siltä, että niiden tarjoamat ratkaisut ovat melko mekaanisia eikä palaverien varsinaiseen funktioon päästä sisälle. Jotta palaverien käyttökelpoisuutta johdon työkaluna voidaan ymmärtää paremmin, pitäisi ymmärtää paremmin myös palaverien kautta tavoiteltavia hyötyjä sekä sitä, miten esimiehet voivat itse vaikuttaa toiminnallaan palaverien tehokkuuteen. On myös hyvä pohtia, onko palavereihin olemassa mitään kaikille sopivaa patenttiratkaisua, vai pitääkö käytänteissä ottaa huomioon myös organisaation toimiala ja kulttuuri.

Palaverit nähdään lisäksi usein vain sisäisen viestinnän välineenä tai tilaisuutena, jossa ratkaistaan ongelmia tai tehdään päätöksiä. Palavereihin suhtaudutaan irrallisina tapahtumina, joissa hoidetaan tiettyyn tarpeeseen liittyviä asioita. Rogelbergin ym. (2007) mukaan palaverien merkitys on

kuitenkin laajempi: palaverit sosiaalistavat työntekijöitä, ne edesauttavat suhteiden rakentumisessa ja muokkaavat organisaatiokulttuuria. Lisäksi palaverit vahvistavat organisaation formaaleja ja epäformaaleja raportointitapoja ja heijastavat organisaation arvoja ja valtarakenteita. Ei siis ole yhdentekevää, miten palavereja johdetaan ja kehitetään organisaatioissa. Palaverit vaikuttavat niihin osallistuviin myös palaverin ulkopuolella ja vaikuttavat siihen, minkälainen käsitys työntekijällä on organisaatiosta ja siellä työskentelemisestä.

Tähän taustaan sekä omaan kokemukseeni liittyen haluan pro gradu-työssäni pureutua lähemmin aiheeseen, joka on merkittävä osa organisaatioiden toimintaa, mutta kuitenkin alue, johon liian usein suhtaudutaan itsestään selvänä osana organisaatioiden arkea. Lisäksi suoraan palavereihin kohdistuva tutkimus on melko vähäistä ja keskittynyt pitkälti Yhdysvaltoihin. On aika ravistella pölyjä perinteisistä palaverikäytännöistä ja päivittää palaverit nykyaikaan sekä muuttuviin työelämän tarpeisiin. Olen erityisen kiinnostunut esimiesten näkökulmasta; mitä tarpeita he näkevät palaverien palvelevan, mihin kokonaisuuteen palaverit liittyvät ja miten he panostavat siihen, että palavereihin käytetty aika on tuloksellista ja mielekästä. Pysin myös selvittämään, käytetäänkö organisaatioissa vaihtoehtoja palaverien pidolle ja missä tilanteissa muut keinot korvaavat kokoontumisen. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa palaverikäytäntöiden muotoutumiseen. Olen valinnut haastateltavat Suomen parhaat työpaikat 2014- listauksen alaisista organisaatioista, joten toivon lisäksi haastattelujen kautta löytäväni hyviä käytäntöjä tai ideoita esimiesten työn tueksi.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää esimiesten näkemyksiä palaverien roolista organisaatioiden arjessa sekä johtamisen välineenä. Tutkielma keskittyy erityisesti siihen, miten esimiehet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa palaverien menestyksellisyteen esimerkiksi valmistautumisen ja osallistujien valmistamisen sekä osallistamisen avulla. Lisäksi tutkielma pyrkii selvittämään, miten palaverien avulla voidaan vaikuttaa osallistujien sitoutumiseen, ei vain kyseisessä palaverissa, vaan organisaatioon yleensä. Tämä on tärkeää, sillä Kahnin (1990) mukaan sitoutunut työntekijä pystyy yhdistämään työ- ja yksityiselämän roolinsa, joka parhaimmillaan johtaa luontaiseen motivaatioon, täysimääräiseen panostukseen ja flow-tyyppiseen työskentelyyn. Allenin ja Rogelbergin (2013) mukaan palavereissa on monia elementtejä, joiden avulla esimiehet

voivat vaikuttaa niihin psykologisiin olosuhteisiin, jotka edistävät sitoutumista. Näitä elementtejä käsittelem tarkemmin tutkielman teoreettisessa viitekehityksessä.

Tutkielma sivuaa lisäksi organisaatiokulttuurin vaikutusta palaverikäytänteiden muotoutumiseen ja kehittämiseen sekä sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa vaihtoehtoisten sisäisten viestintäkanavien käyttöön. Roh, Hong ja Park (2008) toteavat tutkimuksessaan, että tehokas viestintä edellyttää organisaatiokulttuurin ja strategisten käytäntöjen yhdenmukaisuutta. Organisaatioon sopivien prosessien, käytäntöjen ja käyttäytymisen tulisi hyödyntää organisaatiokulttuurin elinvoimaisia vahvuuksia. Organisaatiokulttuurin merkitystä ei voi siis sivuuttaa ja erityisesti tässä tutkielmassa sen vaikutus korostuu, koska tutkittavat yritykset kuuluvat Suomen parhaat työpaikat sertifikaatin alle. Näissä organisaatioissa yrityskulttuuria johdetaan systemaattisesti kulttuuristrategian avulla ja organisaatioissa uskotaan yrityskulttuurin luovan niille ainutlaatuisen kilpailuedun (Parempi työelämä 2014).

Tutkimuskysymys on: Minkälainen rooli fasilitoinnilla on esimiesten palaverikäytännöissä?

Tutkimusongelmaa lähestytään tarkemmin seuraavien alakysymysten avulla:

- Millä keinoin esimiehet edistävät ja tukevat palaverien mielekkyyttä ja tehokkuutta?
- Miten palavereja hyödynnetään työntekijöiden sitouttamisen välineenä?
- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation palaverikäytäntöihin?

Tutkielma on rajattu koskemaan organisaation sisäisiä palavereja ja tutkimusosiossa korostuu esimiehen näkökulma aiheesta. Vaikka palaverin vetäjä ei aina ole esimies, on tämän tutkielman tavoitteena tarkastella ilmiötä esimiehen roolista käsin. Näin ollen itsestään ohjautuvat ryhmäpalaverit ovat tämän tutkielman ulkopuolella. Tutkielman teoreettisessa viitekehityksessä esittelen aiempaa tutkimusta aiheesta myös työntekijän näkökulmasta ja näitä näkemyksiä pyrin hyödyntämään peilaamalla niitä haastateltavien esimiesten näkemyksiin. Tavoitteenani on muodostaa AI (appreciate inquiry)-henkisten teemahaastatteluiden avulla käsitys tekijöistä, jotka edistävät palaverien tehokkuutta. Haastattelut eivät siten keskity palaverien ongelmiin tai muihin palavereihin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu esimiestehtävissä toimivista henkilöistä, jotka työskentelevät eri toimialan organisaatioissa pääkaupunkiseudulla. Organisaatiot ovat valikoituneet sen mukaan, että ne on listattu Suomen parhaat työpaikat 2014-palkittuun 30:n parhaan organisaation joukkoon sisältäen sekä pieniä, keskisuuria että suuria organisaatioita. Lisäksi organisaatiot on valittu

maantieteellisen läheisyyden perusteella. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena semistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

1.2. Tutkielman keskeisten käsitteiden määrittely

Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää on kuvattu mm. organisaatioiden toimijoiden kohtaamisina, jotka luovat ja uudelleenmuokkaavat organisaation toimintaa (Welch & Jackson 2007). Sisäisen viestinnän avulla voidaan parantaa työyhteisön yhteishenkeä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria, lisäksi sisäinen viestintä luo henkilöstölle mielikuvaa organisaatiosta (Juholin 1999).

Palaveri

Palaveri on työhön liittyvä, vähintään kahden henkilön välillä tapahtuva kanssakäyminen, joka voi tapahtua samassa tilassa tai esimerkiksi puhelimen tai videon välityksellä. Yleensä palaverit on sovittu etukäteen, ne kestävät tietyn ajan ja niissä on enemmän rakennetta kuin tavanomaisessa keskustelussa. (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler 2010, 150)

Fasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa jonkun prosessin positiivisen lopputuloksen varmistamista. Se yleensä liittyy ryhmätyöskentelyyn, jossa osallistujia rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja oman työn tuloksista. (Van Maurik 1994, 30-31) Fasilitoija toimii prosessin johtajana, mutta on sisällön suhteen neutraali (Basadur 2004).

Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan yleisellä tasolla henkilön sitoutumista organisaatioon älyllisesti tai tunnetasolla (Saks 2006). Sitoutunut työntekijä pystyy yhdistämään työ- ja yksityiselämän roolinsa, joka parhaimmillaan johtaa luontaiseen motivaatioon, täysimääräiseen panostukseen ja flow-tyyppiseen työskentelyyn (Kahn 1990).

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri määrittää minkälainen käytös on sopivaa ja sen, miten organisaatio käsittelee tietoa sekä sisäisiä suhteita ja arvoja (Hampden-Turner 1994, 11).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakaantuu johdannon lisäksi neljään osaan. Johdannossa pyrin kuvaamaan aiheenvalintaan liittyviä tekijöitä, sekä määrittelen työn tavoitteet ja tutkimuskysymyksen alakysymyksineen. Lisäksi määrittelen tutkielman keskeiset käsitteet sekä avaan tutkimuksen rajaukseen liittyviä tekijöitä.

Tutkielman toinen luku toimii teoreettisena viitekehyksenä tutkielman aiheeseen ja esittelee palaverihin liittyvää aiempaa tutkimusta sekä teoreettista keskustelua. Lähestyn aihetta avaamalla ensin sisäisen viestinnän merkitystä organisaatioissa yleisellä tasolla ja tämän jälkeen tarkemmin palaverien roolia osana sisäistä viestintää. Lisäksi pohdin mm. esimiesten roolia palaverien toimeenpanevana voimana ja vaikuttajana.

Teoriakatsauksen jälkeen esittelen kolmannessa luvussa tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Tässä luvussa kuvaan käyttämäni tutkimusaineiston, ja sen keräämiseen sekä käsittelyyn liittyviä tekijöitä. Kerron lisäksi kohderyhmän valintaan liittyvistä tekijöistä ja miten haastattelun teemat rakentuivat. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä luvussa esittelen empiirisen tutkimusaineiston ja löydökset, jotka on kerätty eri teemojen alle. Lopuksi pohdinta ja johtopäätökset- luvussa esitän tutkielman johtopäätökset heijastaen tuloksia aiempaan tutkimukseen sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet, ja esitän kehittämisideoita esimiesten työn tueksi.

2 Teoria

Luvun alussa luon yleiskatsauksen sisäisen viestinnän tehtäviin ja kanaviin, jonka jälkeen käsittelen tarkemmin tärkeää sisäisen viestinnän osa-aluetta, palaveria. Luvussa pohdin lisäksi esimiehen roolia palaverien vetäjänä ja sitä, miten palaveria voidaan käyttää sitouttamisen välineenä. Tämän jälkeen tarkastelen palaveria Return on Investment-näkökulmasta. Tässä kohdin esittelen aiempaa tutkimusta siitä, mitkä tekijät vaikuttavat palaverien kustannuksiin ja miten organisaatioissa voidaan parantaa palaverien panos-tuotossuhdetta. Lopuksi kuvaan lyhyesti organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation käytäntöihin ja esittelen yhden organisaatiokulttuurien määrittämisen työkalun, kilpailevien arvojen mallin (competing values framework). Luvun tavoitteena on esitellä lukijalle tutkielman taustalla olevaa aikaisempaa kirjallisuutta ja tutkimusta tutkielman aiheista sekä avata palaverien, sitouttamisen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta.

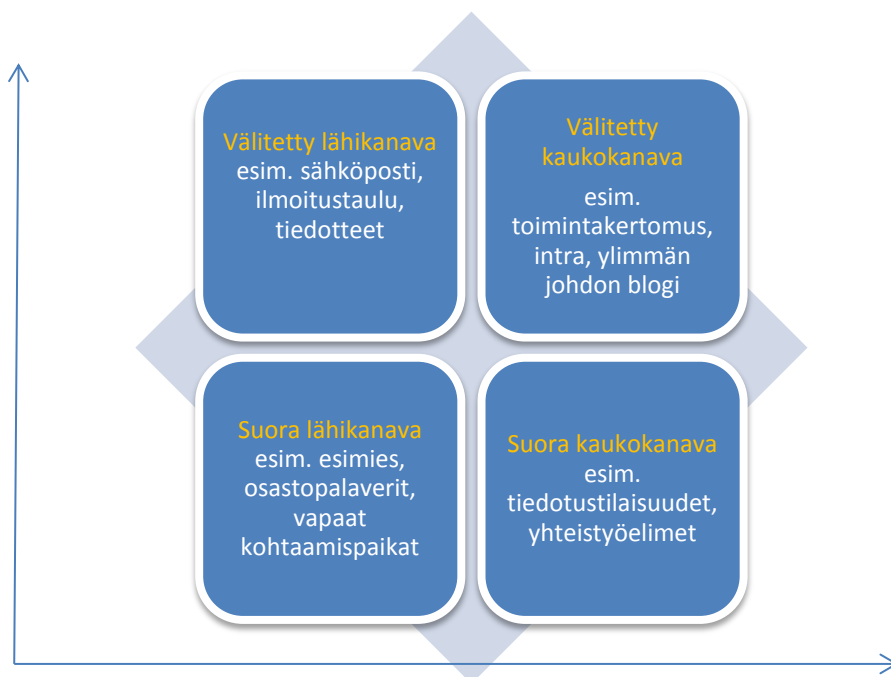
2.1 Sisäinen viestinnän keskeiset tehtävät ja kanavat organisaatiossa

Sisäistä viestintää on kuvattu organisaatioiden toimijoiden kohtaamisina, jotka luovat ja uudelleenmuokkaavat organisaation toimintaa (Welch ym. 2007). Sisäinen viestintä on osa organisaatioviestintää, joka tapahtuu työntekijöiden ja esimiesten tai kollegoiden välillä ja on yksi keino koordinoita organisaation päivittäisiä toimintoja. Juholinin (1999) mukaan sisäisen viestinnän avulla voidaan parantaa työyhteisön yhteishenkeä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria, lisäksi sisäinen viestintä luo henkilöstölle mielikuvaa organisaatiosta. Welch ym. (2007) korostavat sisäisen viestinnän strategista johtamista, viestintä ei ole vain jotain joka tapahtuu organisaatioissa. Organisaatioiden tulee määrätietoisesti johtaa näitä kohtaamisia ja suhteita. Sisäinen viestintä on myös yksi johdon keino vaikuttaa työyhteisöön haluamallaan tavalla (Åberg 1993).

Sisäisen viestinnän olemassaolo on elintärkeää organisaatiolle, koska sen avulla strategia voidaan jalkauttaa, työntekijöitä sitouttaa ja organisaatiolla on paremmat edellytykset toimia tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa (Welch ym. 2007). Lisäksi laadukkaan viestinnän on todettu parantavan organisaation tuottavuutta ja laatua, vähentävän työntekijöiden poissaoloja sekä lisäävän innovatiivisuutta (Robson & Tourish 2005, 213). Työn luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana tietokeskeisemmäksi ja työntekijöiltä odotetaan kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn, samalla tiimi- ja projektityön merkitys on korostunut. On vaikeaa kuvitella organisaatiota, joka operoisi tehokkaasti ilman toimivaa sisäistä viestintää.

Sisäinen viestintä voi olla kirjallista, suullista tai symbolista, se voi olla epäformaalia tai formaalia. Viestinnän kanavat ja muodot ovat moninaisia. Juholin (1999, 139) jakaa sisäisen viestinnän kanavat kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisviestintään perustuvia kanavia ovat esimerkiksi palaverit, neuvottelut tai henkilökohtaisesti annettu palaute. Kirjallisia kanavia ovat mm. sisäiset lehdet ja tiedotteet. Sähköisiä kanavia ovat esimerkiksi puhelin, sähköposti ja digitaalinen media. Åbergin (2000, 179) malli on sisällöllisesti Juholinin (1999) mukainen, mutta jakaa sisäisen viestinnän lähi- ja kaukokanaviin, joissa viestintä on joko suoraa tai välitettyä. Åbergin malli (Kuva 1) on esitelty lähemmin alla olevassa kuviossa.

VUOROVAIKUTUKSEN ETÄISYYS



Kuva 1. Sisäisen viestinnän kanavat. Lähde :

Åberg (2000, 179)

KANAVAN ETÄISYYS

Eri kanavilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Esimerkiksi sähköposti on halpa ja nopea, mutta toisaalta aiheuttaa helposti viestintätulvan (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen 2013). Palaverit vievät aikaa, mutta hyödyntävät viestinnän välittömyyden ja sosiaalisten suhteiden rakentumisen etuja. Globaaleissa organisaatioissa palaverit voivat olla kuitenkin haasteellisia aikaerojen takia. Lisäksi työn joustojen lisääntyminen, kuten etätöiden yleistyminen ja työajan joustot, ovat muuttamassa palaverien roolia. Ei ole itsestään selvää, että työntekijät kokoontuvat samassa fyysisessä tilassa yhtäaikaaisesti. Digitaalinen media on taas perinteistä kirjallista viestintää

joustavampi ja vuorovaikutteisempi, mutta ilman aikaisempaa henkilökohtaista kontaktia muiden verkossa toimivien kanssa se voi jäädä kanavana etäiseksi (Lipiäinen ym. 2013).

Kanavien käyttö on siis tilannekohtaista ja siihen vaikuttaa lisäksi viestin vastaanottajien käyttötottumukset. Digitaalisen median kannalta on kuitenkin mielenkiintoista, että tutkimusten mukaan Y-sukupolvi (1980-luvun jälkeen syntyneet) suosii työssä perinteisiä sisäisen viestinnän kanavia, vaikka yksityiselämässä digitaalisen median käyttö on heille arkipäivää (Lipiäinen ym. 2013, 278). Digitaaliset kanavatkaan eivät siten sulaudu itsestään osaksi organisaation viestintäkanavia, vaikka se olisi odotettavaa esimerkiksi työntekijöiden ikärakenteen kannalta. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen viestintäilmapiiriin, joka vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään. Toisaalta sisäinen viestintä vaikuttaa myös yrityskulttuuriin, koska se edustaa kulttuuria (Welch ym. 2007). Viestintäkanavien valintaan vaikuttaa siis se, mitä viestinnällä halutaan saada aikaiseksi, käyttötottumukset sekä yleensä konteksti missä organisaatio toimii (mm. toimiala, henkilöstö, kulttuuri).

Digitalisoituminen, erityisesti sosiaalinen media, on laajentanut viimeisten vuosien aikana viestinnän kanavia ja muotoja entisestään. Teknologian kehittyminen on merkinnyt myös viestinnän vastavuoroisuuden kasvua, mitä perinteiset kanavat kuten ilmoitustaulut, info tv tai sisäiset lehdet eivät ole mahdollistaneet. Vaikka digitaaliset kanavat ovat tähän asti suunnattu pääasiassa ulkoiseen viestintään, on niiden käyttö lisääntynyt myös sisäisen viestinnän keinona (Lipiäinen ym. 2013). Näistä esimerkkejä ovat esimerkiksi Microsoftin Yammer, Salesforcen Chatter ja Wärtsilän 'Ask the doers'. Kanavia ei käytetä vain informoimiseen, vaan ne toimivat myös vastavuoroisen keskustelun, ideoinnin ja ongelmanratkaisun alustana. Lisäksi kanavat toimivat esimerkiksi perehdytyksen tai koulutuksen tukena. Digitaaliset kanavat parantavat työntekijöiden mahdollisuutta osallistua organisaation toimintaan käytännössä, joka on tärkeää työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta (Lipiäinen ym. 2013). Digitalisoituminen lisää myös viestinnän demokraattisuutta, kun yhä useammalla on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja toimia sisällöntuottajana organisatorisesta roolistaan riippumatta.

Digitaalisesta viestinnästä puhutaan yleensä termeillä sosiaalinen media tai uusi media. Kaplan ja Haenlein [2010] ovat jakaneet sosiaalisen median kuuteen eri luokkaan: 1) yhteisprojektit (collaborative projects), 2) blogit, 3) sisällölliset yhteisöt (content communities), 4) sosiaaliset verkostot 5) virtuaalipelit ja 6) virtuaalimaailmat (Lipiäinen ym. 2013, 276). Näistä yhteisprojektit, kuten intra, sekä blogit ovat yleisimmin käytössä organisaatioiden sisäisessä viestinnässä. Lipiäisen ym. (2013) tutkimuksessa koskien suomalaista monikansallista yritystä huomattiin kuitenkin, että

digitaalisten kanavien käytöstä huolimatta kasvokkain tapahtuva viestintä oli edelleen arvostetuin ja tehokkain viestinnän muoto organisaatiossa. Sosiaalinen media vaatii Lipiäisen ym. (2013) mukaan tottumista uusiin kanaviin, niiden sulautumista osaksi organisaatio- ja johtamiskulttuuria sekä etikettiä, jonka varassa kanavia käytetään.

2.2. Palaverien funktio osana organisaation toimintaa

Palaveri on työhön liittyvä, vähintään kahden henkilön välillä tapahtuva kanssakäyminen, joka voi tapahtua samassa tilassa tai esimerkiksi puhelimen tai videon välityksellä. Yleensä palaverit on sovittu etukäteen, ne kestävät tietyn ajan ja niissä on enemmän rakennetta kuin tavanomaisessa keskustelussa. (Rogelberg ym. 2010, 150) Palaverit eroavat satunnaisista kohtaamisista myös siten, että ne sisältävät tiettyjä ihmisiä ja asioita jättäen samalla tietyt aiheet ja henkilöt palaverin ulkopuolelle (Jarzabkowski & Seidl 2007, 8). Palaverien ei tarvitse siten olla ennakkoon sovittuja tai noudattaa tiettyä rakennetta, vaikka tämä yleensä on tavallisempaa. Myös epäformaalit ja aikatauluttomat tapaamiset voivat olla palavereja, kunhan niillä on organisatorinen tavoite.

Palavereja voidaan määrittellä myös niiden muodon perusteella. Muotoon liittyvät tekijät voidaan identifioida ja suunnitella etukäteen. Cohen, Rogelberg, Allen ja Luong (2011) ovat määrittäneet neljä kategoriaa, joiden avulla palavereja voidaan määrittellä. Näitä ovat 1) ajankäyttöön 2) fyysisiin olosuhteisiin 3) työjärjestykseen ja 4) osallistujiin liittyvät tekijät. Ajankäyttötekijät liittyvät palaverien pituuteen, taukoihin ja täsmällisyyteen, fyysiset olosuhteet esimerkiksi tiloihin, teknologiaan ja käytettäviin havaintovälineisiin. Työjärjestys liittyy esityslistan käyttöön, palaverin dokumentointiin ja muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, miten palaveri etenee. Osallistujilla tarkoitetaan sekä palaveriin osallistujien määrää että nimettyä henkilöä, joka toimii palaverin vetäjänä. Muotoon liittyvät määritelmät ovat siis luonteeltaan teknisiä, eivätkä ota kantaa syvällisemmin esimerkiksi palavereissa tapahtuviin vuorovaikutus- tai päätöksentekoprosesseihin.

Strategia käytäntönä (strategy as practise) tutkijat Jarzabkowski ja Seidl (2007) ovat omassa strategisia palavereja koskevassa tutkimuksessaan jakaneet palaverin komponentit kolmeen osaan: aloite (iniatation), toimeenpano (conduct) ja päätös (termination). Aloite tarkoittaa vaihetta, jossa palaveri erotetaan normaaleista työskentelyprosesseista eli vaihetta, jossa tietyt osallistujat irrottautuvat normaalista sosiaalisesta ja fyysisestä kontekstistaan ja palaverissa käsiteltävät asiat valitaan. Toimeenpano käsittää palaverissa tapahtuvat toiminnot, erityisesti sen, miten keskustelua käydään palaverin sisällä ja kenellä on oikeus puhua, sekä sen, millä vapaudella palaverin aiheita voidaan reflektoida ja suunnitelmia muuttaa. Päätösvaihe sisältää esimerkiksi tehtyjen päätösten

raportoinnin, jatkotyöskentelystä sopimisen ja suunnitelman siitä, miten palaverissa tehdyt päätökset laitetaan organisaatiossa käytäntöön. Vaikka Jarzabkowskin ja Seidlin tutkimus on keskittynyt strategiatyöpajoihin ja strategian suunnittelupalaveriinkin liittyvään kontekstiin, on heidän työstään löydettävissä elementtejä, jotka sopivat myös operatiiviseen johtamiseen liittyviin palaveriinkin. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaaliseen kontrolliin, vapaaseen tai rajattuun keskusteluun ja palaverien väliseen jatkumoon liittyvät tekijät. Mielenkiintoista heidän työssään on myös ajatus organisatorisista rakenteista ja valtasuhteista irrottautumisesta strategisten palaverien ajaksi, joka mahdollistaa tutkijoiden mukaan osallistujien vapaamman reflektoinnin ja ideoinnin, sekä muutosten aikaansaamisen.

Palaverit palvelevat useita organisatorisia tavoitteita. Niitä käytetään viestinnän, kouluttamisen ja yhteistyön välineenä, niiden avulla voidaan jakaa organisaation visioita, suunnitella ja jalkauttaa strategioita. Lisäksi palavereita voidaan käyttää päätöksenteon apuna tai areenana. Palaverit ovat oivallisia paikkoja ideoimiseen, tuotekehitykseen, ongelmien ratkaisuun ja tiedon jakamiseen. (Cohen ym. 2011, Lopez-Fresno & Savolainen 2013, Pratt 2001) Palaverien merkitys on kuitenkin laajempi kuin organisatoristen tehtävien suorittaminen. Rogelbergin ym. (2007) mukaan palaverit sosiaalistavat työntekijöitä, ne edesauttavat suhteiden rakentumisessa ja muokkaavat organisaatiokulttuuria. Lisäksi palaverit vahvistavat organisaation formaaleja ja epäformaaleja raportointitapoja ja heijastavat organisaation arvoja ja valtarakenteita. Lopez-Fresno ja Savolainen (2013) korostavat luottamuksen merkitystä ja palaverien roolia luottamuksen rakentumisessa tai tuhoutumisessa. Palaverit ovat siis kuin organisaatio minikoossa, joka viestii osallistujille siitä, miten työyhteisössä toimitaan, kenellä on valtaa ja minkälaista käyttäytymistä arvostetaan. Esimiehen rooli on keskeinen siinä, miten palaverin kautta onnistutaan täyttämään edellä mainitut organisatoriset tavoitteet.

Palavereja järjestetään, koska tutkimusten mukaan ryhmäsuoriutuminen ylittää yksilösuoriutumisen ja myös, koska organisaatioiden eri tehtävät edellyttävät eri työtehtävissä toimivien osaamisen ja kokemuksen yhdistämistä (Lopez-Fresno & Savolainen 2013). Palaveri on myös esimerkiksi sähköpostiviestintään verrattuna ylivoimainen, koska informaatio voidaan jakaa kaikille osallistujille samanaikaisesti, osallistujat voivat reagoida informaatioon esimerkiksi antamalla palautetta, ja väärinymmärrykset voidaan oikaista välittömästi. Lisäksi palavereissa voidaan saada synnergiaetua, koska osallistujat voivat pallorella ideoita ja reagoida toistensa palautteeseen. (Pratt 2001)

On vaikeaa kuvitella organisaatiota, jossa palaverit eivät olisi osa työntekoa. Yritysmailmasta löytyy kuitenkin esimerkkejä organisaatioista, kuten yhdysvaltalaiset vähittäiskauppa-yritykset Best Buy ja ohjelmistoyritys 37signals, joissa pakollisia palavereja ei pidetä lainkaan tai niihin kuluva aika on minimoitu. Näissä organisaatioissa tulos ratkaisee ja yhteistyö on fasilitoitu muilla keinoin, erityisesti digitaalista mediaa hyödyntäen ja käyttäen hyväksi organisaatiokulttuurin vahvuuksia. Palaverien vähäisyydestä huolimatta nämä yritykset ovat toimineet tehokkaasti, tuloksekkaasti ja työntekijät ovat sitoutuneita. (Conlin 2006, Fried & Hansson 2010) On kuitenkin huomioitava, että palaverien poistaminen tai vähentäminen irrallisena ratkaisuna ei lisää työyhteisön tuottavuutta tai tehokkuutta, vaan silloin organisaation tulee järjestää yhteistyön puitteet muilla tavoin. Tärkeää on kuitenkin se, että käytännöt sulautuvat osaksi organisaation kulttuuria, ja että käytäntöjä johdetaan aktiivisesti.

2.3. Johdetut vs. fasilitoidut palaverit

Palaverit ovat keskeinen osa ihmisten työtä ja usein myös pääasiallinen paikka, jossa esimies ja alaiset kohtaavat säännöllisesti (Allen & Rogelberg 2013). Tiimit pitävät tyypillisesti säännöllisiä viikkopalavereja ja sen lisäksi tarpeen mukaan muita palavereja. Esimiehen rooliin kuuluu yleensä päättää Cohenin ym. (2011) palaverien määritelmien mukaisista asioista: ajankäytöstä, fyysisistä olosuhteista, työjärjestyksestä ja osallistujista. Lisäksi esimies toimii usein palaverin puheenjohtajana ja näin ollen vastaa myös Jarzabkowskin ja Seidlin (2007) kolmijaon (aloite-toimeenpano-päätös) mukaisesta palaverin etenemisestä. Vaikka esimies siirtäisi palaverin puheenjohtajuuden tai vetovastuun eteenpäin, tai palaverin organisointi ja toimeenpano järjestettäisiin muulla tavoin, on esimies silloinkin tehnyt käytännöstä ratkaisun. Esimies voi tehdä päätöksen näistä käytännöistä tietoisesti tai epätietoisesti, toisaalta hän voi seurata organisaation yleisiä käytäntöjä tai omia tottumuksiaan.

Nykyinen työelämä on kuitenkin muuttunut henkilöstökeskeisemmäksi ja johtajien rooli on ylipäättään muuttumassa. Organisaatioiden hierarkkiset rakenteet ovat muuttuneet matalammiksi ja ylimmän johdon sekä tiimien välinen ero on kaventunut. Tämä on johtanut siihen, että linjajohtajat ovat yhä suuremmissa määrin vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta, mutta samalla he voivat paremmin rohkaista tiimeissä tiedonjakamista ja yhteistä oppimista. Esimiesten kompetenssi ei enää liity yhtä vahvasti tekniseen osaamiseen vaan jatkuvaan uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen, joiden avulla toimintaa voidaan tehostaa tai parantaa laatua. (MacNeil 2004)

Vallitsevan ajattelun mukaan tieto- ja palveluyhteiskunnassa henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara ja heidän avullaan organisaatiot voivat luoda arvoa ja saavuttaa menestystä (Lönnqvist 2012, MacNeil 2004). Tämä osaaminen, ideat ja kokemus pitää kuitenkin osata kaivaa esiin ja yhdistää keskenään. Lisäksi organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen dynaamisemmaksi edellyttää henkilöstöltä kykyä ja halua muutokseen. Basadurin (2004, 104) mukaan ympäristöön mukautumisen edellytyksenä on organisaation luovuus, joka tarkoittaa innovatiivista ajattelua, ongelmien havaitsemista ja ratkaisemista sekä uusien ratkaisujen implementoimista. Nämä kaikki ovat osa-alueita, joita toteutetaan palaverissa. Onkin hyvä pohtia, mikä esimiehen rooli on tämän päivän palaverissa, jotta osallistujien osaaminen saadaan täysimääräisesti käyttöön ja organisaatio on kyvykäs vastaamaan kohtaamiinsa haasteisiin. Johtaako vai fasilitoiko esimies palaveria?

Johtajuuden ja fasilitoinnin välillä on merkittävä yhtäläisyys, mutta ne eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Johtamiselle (leadership) ei ole olemassa yleistä tai yksiselitteistä määritelmää, vaan näkökulmasta riippuen johtajuus voi tarkoittaa eri asioita. Määritelmät voivat painottaa johtajan ominaisuuksia tai sitä, mitä johtaja tekee. De Jong ja Den Hartog (2007) toteavat johtajuuden olevan prosessi, jossa yritetään vaikuttaa muihin halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuuteen liitettäviä asioita ovat perinteisesti olleet mm. päätöksenteko, organisointi, suunnittelu, kontrolli ja määräysvalta, kun modernimmat tulkinnat painottavat motivointia, valtuuttamista ja sitouttamista (Tamkin 2012). Monet määritelmät erottelevat johtajuuden kahteen osaan: asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtajuuteen. Nykykäsityksen mukaan esimiehet tarvitsevat molempia osia johtaessaan organisaation toimintaa (Allio 2012), eikä näitä kahta ominaisuutta ole tarpeellista erottaa. Samat tekijät kiteytyvät palaveriin, palaverissa johdetaan niin asioita kuin ihmisiä, suunnittelun ja toiminnan aikajänteen vaihdellessa. Yhdysvaltalaisen Hofstran yliopiston tutkimuksen johtopäätösten mukaan palaverit heijastavat myös organisaation johtamista, lisäksi ne ovat merkittävä indikaattori yksittäisen esimiehen kyvystä johtaa ja edetä urallaan (Green & Lazarus 1991). Pelkistetysti sanoen palaverien näkökulmasta johtajuusajattelussa esimiehen rooli korostuu niin sisällön kuin prosessin suhteen ja ryhmän toiminta nojaa vahvemmin esimiehen toimintaan ja ominaisuuksiin.

Fasilitointi tarkoittaa (organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta) jonkun prosessin positiivisen lopputuloksen varmistamista. Fasilitointi liittyy yleensä ryhmätyöskentelyyn, jossa osallistujia rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja oman työn tuloksista. Fasilitoijan työn näkökulmasta fasilitointi voi tarkoittaa oikeiden kysymysten esittämistä, ryhmän tarpeiden, huolien ja tunteiden käsittelyä ja niihin reagoimista, kykyä adaptoitua ryhmään, mutta samalla säilyttää auktoriteettiä ryhmään päin, ja auttaa ryhmää selviämään ajattelua estävistä tai hidastavista tekijöistä.

(Van Maurik 1994, 30-31) Basadur (2004) painottaa fasilitoijan roolia prosessin johtajana, sisällön suhteen fasilitoijan tulee olla neutraali. Esimerkiksi palaverissa fasilitoijan tulee seurata miten ryhmä ratkaisee ongelmia ja auttaa ryhmää työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi fasilitoija tekee keskustelusta välitilinpäätöksiä ja muistuttaa ryhmää siitä missä vaiheessa prosessia he kulloinkin ovat. Fasilitoijan tehtävä ei ole antaa määräyksiä tai tehdä työtä itse, vaan auttaa ryhmää tekemään päätöksiä ja ratkomaan ongelmia. Basadur puhuu lisäksi (2004) haasteiden omistajuuden siirron puolesta. Kun henkilöllä on vapaus itse havaita työhön liittyviä ongelmia ja ratkaista ne, hän myös sitoutuu työhönsä vahvemmin. Fasilitoija ei ole siis toiminnan keskiössä, vaan hänen roolinsa on konsultatiivisempi ja fasilitoija toimii ryhmän sparraajana. On myös hyvä huomioda, että fasilitoijan ei tarvitse olla esimiesasemassa vaan hän voi olla esimerkiksi ryhmän ulkopuolinen henkilö.

Fasilitoinnin vahvuutena on se, että se auttaa työntekijöitä ajattelemaan 'laatikon ulkopuolelta'. Ihmiset muodostavat usein mielipiteensä, erityisesti tutuista asioista, perustuen olettamuksiin tai tottumukseen. Vaarana on myös se, että ongelman määrittelyn sijaan pyritään vain ongelmanratkaisuun. Uusien haasteiden tai ongelmien edessä ihmisillä on taipumus liian aikaiseen kriittisyyteen, pyrkimys yhden oikean ratkaisun etsimiseen, virheiden välttämiseen tai liian loogiseen ajatteluun. Tämä estää vapaan ideoinnin ja löytöretkeilyn. (Basadur 2004) Luova ajattelu ei ole yksinkertaista, vaan vaatii niin fasilitoijalta kuin ryhmän jäseniltä uusien taitojen oppimista, nurinkurista ajattelua ja myös irrottautumista virheettömyyden tavoittelusta. Lisäksi luovuuden edistäminen voi edellyttää organisaation rakenteellista uudistamista, tiimien kokoonpanon heterogeenisyyttä ja ryhmätyöskentelyssä erilaisten metodien sekä työkalujen käyttöä (Basadur 2004, 118). Tämä tutkielma ei esittele syvällisemmin näitä tekijöitä. Palaverien näkökulmasta fasilitoinnin käsite on kuitenkin mielenkiintoinen. Palaveri perustuu ryhmätyöskentelyyn ja sen tehtävät liittyvät usein kehittämiseen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, joissa tarvitaan myös luovaa ajattelua. Fasilitoinnin tavoite on osallistaa työntekijöitä ja ottaa työntekijän koko potentiaali käyttöön. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan vahvemmin työhönsä, se edistää myös työntekijän sitoutumista tehtäväänsä ja organisaatioon.

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin sitoutumisen merkitystä ja sitä, miten palaveria voidaan hyödyntää myös sitouttamisen välineenä. Sitoutumisen merkitys on mielestäni tärkeä myös fasilitoinnin näkökulmasta, koska molempien tavoitteena on osallistaa työntekijöitä ja nostaa heidän osaamispotentiaalinsa käyttöön kokonaisuudessaan.

2.4 Palaveri sitouttamisen välineenä

Työntekijöiden sitoutuminen (employee engagement) ja sitouttaminen on ollut tutkijoiden, konsulttien ja organisaatioiden mielenkiinnon kohteena jo pidemmän aikaa. Tämä ei ole ihme, sillä työntekijöiden sitoutumisen uskotaan olevan kytköksissä yksilön työsuoritukseen, organisaation menestykseen ja taloudelliseen suorituskyykyyn (Saks 2006). Tutkimusten [mm. Salanova, Agut & Peiro 2005] mukaan sitoutuneet työntekijät ovat tulosorientoituneita. Lisäksi organisaatioissa, joissa työntekijöiden sitoutumisaste on korkea, pääoman tuottoaste on parempi verrattuna organisaatioihin, joiden henkilöstö on vähemmän sitoutunut. (Allen & Robelberg 2013)

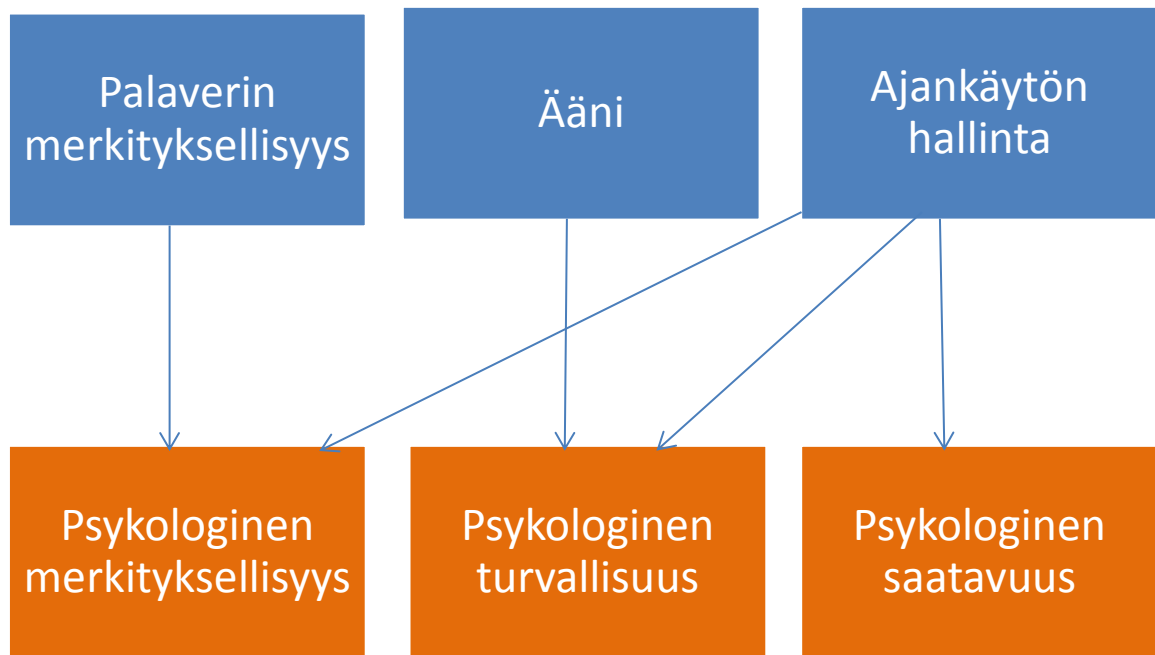
Sitoutumisella tarkoitetaan yleisellä tasolla henkilön sitoutumista organisaatioon älyllisesti tai tunnetasolla (Saks 2006). Schaufelin ja Bakkerin (2003,4) mukaan työn imu (work engagement) on tärkeä sitoutuneisuutta ennustava tekijä. Heidän määritelmänsä mukaan työnimu tarkoittaa 'positiivista ja tyydytystä tuottavaa työhön liittyvää mielentilaa, jota kuvaa tarmokkuus, antaumus ja uppoutuminen. Näiden ominaisuuksien kautta henkilö on halukas panostamaan työhönsä, on energinen, inspiroitunut ja sinnikäs'. Kahn (1990) korostaa roolien merkitystä: ihmiset ovat mukana työyhteisössään tietyssä roolissa ja heistä itsestään on kiinni, kuinka paljon he antavat itsestään tähän rooliin niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin tunnetasolla. Kahnin (1990) mukaan sitoutunut työntekijä pystyy yhdistämään työ- ja yksityiselämän roolinsa, joka parhaimmillaan johtaa luontaiseen motivaatioon, täysimääräiseen panostukseen ja flow-tyyppiseen työskentelyyn. Tällöin työntekijän ei tarvitse erotella erilaisia roolejaan, vaan hän voi ammentaa kokonaisvaltaisesti elämäkokemuksestaan, osaamisestaan ja mielenkiinnon kohteistaan oman työnsä tueksi.

Psykologiset edellytykset, jotka mahdollistavat työntekijän täysivaltaisen panostuksen rooliinsa ovat Kahnin (1990, 703) mukaan merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja käytettävyys. Merkityksellisyys tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että häntä arvostetaan ja hänen työllään on merkitystä. Psykologinen turvallisuus sisältää ajatuksen siitä, että työntekijä voi olla oma itsensä työpaikalla ilman että sillä on vaikutusta esimerkiksi hänen urakehitykseensä tai statukseensa. Tällöin henkilö voi hyödyntää persoonallisia ominaisuuksiaan tai yksityiselämässä hankittuja taitojaan sopivalla tavalla myös työssään. Käytettävyydellä Kahn viittaa henkilön kyvykkyyteen tehdä työtään, tunteeseen siitä, että hänen fyysinen, älyllinen ja tunnekapasiteettinsa on riittävä työtehtävien hoitoon. Sitoutumisen edellytyksenä on se, että työntekijä kokee näiden kolmen edellytyksen täyttyvän omassa työssään.

Palaverien ja sitoutumisen suhdetta on tutkittu useiden tutkijoiden toimesta (mm. Cohen ym. 2011). On huomattu, että erityisesti kolme tekijää vaikuttaa siihen, kuinka hyvin palavereja voidaan käyttää sitouttamisen työkaluna: palaverin merkityksellisyys, ääni ja ajankäytön hallinta. Nämä tekijät keskittyvät erityisesti esimiehen rooliin palaverin koollekutsujana ja toimeenpanevana tahona. (Allen & Robelberg 2013). Ei ole ihme, että esimiehen rooli korostuu, koska esimies tai palaverin puheenjohtaja yleensä vastaa siitä, miten erilaiset palaveriprosessit näyttäytyvät, esimerkiksi miten puheenvuoroja jaetaan, miten ideoihin reagoidaan tai miten päätökset tehdään sekä siihen, miten palaveri pysyy sovitussa aikataulussa.

Palaverien merkityksellisyys viittaa siihen, kuinka oleellisina osallistujat pitävät palaveriin osallistumista ja sen aiheita. Jos osallistuja pitää palaveria turhana, hän voi kokea helposti, ettei hänen työaikaansa ja työtehtäviensä hoitoa arvosteta. Ääni tarkoittaa esimiesten kykyä rohkaista osallistujia tuomaan omat näkemyksensä esiin palaverissa, ei vain kysymällä, vaan edistämällä erilaisin keinoin vapaata ajattelua ja ideointia. Ajankäyttö tarkoittaa palaverien aloitukseen ja lopetukseen liittyvää täsmällisyyttä sekä palaverin koollekutsua riittävän ajoissa. Myös tähän aspektiin liittyy työntekijän ajan arvostaminen. (Allen & Rogelberg 2013)

Allen ja Rogelberg (2013) tutkivat Kahnin psykologisten sitoutumisen edellytysten (psykologinen merkityksellisyys, - turvallisuus ja -saatavuus) suhdetta palaverien merkityksellisyyteen, ääneen ja ajankäytön hallintaan. Tutkimus toteutettiin yhdysvaltalaisessa yliopistossa. Tutkijat huomasivat, että tekijöiden välillä löytyi positiivinen yhteys, joskin korrelaatiota ei löytynyt jokaisen vastaparin kohdalla. Ajankäytön hallinta vaikutti kuitenkin kaikkiin sitoutumisen edellytyksen elementteihin. Eri tekijöiden korrelaation suhde on esitelty alla olevassa kuviossa (Kuva 2). On huomionarvoista, että osallistujien palavereihin kuluvan ajan määrä ei vaikuttanut tutkimustuloksiin. Ei ole siten merkityksetöntä, miten palavereja johdetaan. Sen vuoksi vaan organisaatioissa tulisi keskittyä siihen, että jokainen palaveri on tarpeellinen ja laadukas, osallistujilla on aidosti mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin ja tuntea, että hänen mielipiteellään on merkitystä. Lisäksi palaverien ajankäytön tulee pysyä sovitussa raameissa.



Kuva 2. Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät palaverien näkökulmasta. Lähde: Allen & Rogelberg (2013)

Seuraavaksi esittelen palaverien pääoman tuottoasteen (ROI), joka esittelee palaveriin liittyviä kustannuksia. Keskityn erityisesti palaverien määrään ja tehokkuuteen liittyviin tekijöihin, ja miten ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

2.5 Palaverien ROI:n eri ulottuvuudet

Palaverien määrän on arvioitu tuplaantuneen 60-luvulta 80-luvulle ja viimeaikaisten tutkimusten mukaan esimiehet uskovat palaverien määrän olevan edelleen kasvussa. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät keskimäärin 6 tuntia viikossa sovittuihin palaveriin. Ylimmän johdon on arvioitu käyttävän työajastaan jopa 23 tuntia viikossa palaveriin, keskijohdon asettuessa johonkin tällä välillä. (Rogelberg ym. 2007, 18-21) Pienemmissä organisaatioissa palaverien tarve on vähäisempi, Wilberg Van Vreen vuonna 1999 tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että pienten organisaatioiden esimiehet käyttävät työajastaan 10% palaveriin, kun suurten organisaatioiden johto voi käyttää ajastaan jopa 75% palaveriin (Cohen ym. 2011). Taloustutkimuksen (TDC 2010) tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa johtotason henkilöt käyttivät yli työpäivän verran viikossa aikaa palaveriin. Tarkkaa määrää on vaikea arvioida, koska tutkimuksissa palaverien määrittelmä vaihtelee. Joissakin määrittelmä kulkee osallistuvan henkilömäärän mukaan, toisissa erotellaan sisäiset ja ulkoiset palaverit. Selvää kuitenkin on se, että palaverit täyttävät merkittävän osan työajasta ja niiden määrä on ollut kasvusuuntainen.

Palaverien yleistymiseen on ollut vaikuttamassa esimerkiksi tiimityön ja tietotyön yleistyminen, työntekijöitä osallistava johtamiskulttuuri ja työn luonne on yleensäkin muuttunut yhteistyötä suosivaksi. Viime vuosien keskustelua ja taloustilannetta on kuitenkin leimannut vahvasti tehokkuusajattelun kasvu ja organisaatioissa on tehostettu ja keskitetty toimintoja. Vaikka palaverit vievät merkittävän osan työntekijöiden ajasta, on erikoista, että organisaatiot eivät näytä juurikaan seuraavan palaverien pääoman tuottoastetta (ROI). Tämä mittaristo seuraa perinteisesti investoinnin ja tuottojen välistä suhdetta. Palaverien näkökulmasta tuoton sijaan voidaan seurata esimerkiksi koettua tehokkuutta tai henkilöstön tyytyväisyyttä. Investoinnin, tai käytännönläheisemmin kustannusten, määrittelemisen voidaan tehdä esimerkiksi työnajan seurannan kautta. Tässä tutkielmassa en tarkastele lähemmin erilaisia mittaamistapoja, vaan pyrin luomaan yleiskuvan mittaamisen merkityksestä.

Kuten todettu, palaverien kustannusten ja hyötyjen suhteen seuraaminen on melko vähäistä. Yhdysvalloissa tehdyn kyselyn mukaan koskien Fortune 500 yrityksiä, organisaatiot eivät seuraa ollenkaan tai ainakaan merkittävästi palaverien määrää ja tehokkuutta (Rogelberg, Shanock & Scott 2011). Samaan aikaan tutkimukset osoittavat, että palaverit eivät täytä täysimääräisesti niille asetettuja tavoitteita. Greenin ja Lazaruksen (1991) toteuttamassa tutkimuksessa esimiehet arvioivat kolmanneksen palavereista tuottamattomiksi, Prattin mukaan (2001, 244) tutkimukset osoittavat palaverien aiheuttavan suurimman osan työn tuottamattomasta ajasta, ylittäen jopa matkustamisen, jutustelun ja paperityön aiheuttaman hukon työajassa. Suomessa Redesigning the work week-tutkimushanke (925design 2012) paljastaa, että 49% vastaajista ei koe palavereja tarpeellisiksi ja valmistelluiksi, yli puolet ei ole palavereissa täysin läsnä ja 57% ei koe hallitsevansa ajankäyttöään.

Huonot palaverit aiheuttavat organisaatioille suoraa ja epäsuoraa kustannuksia. Välitön ja selkein kustannus on varsinaiselta palaveriajalta maksettava palkka ja esimerkiksi matkakustannukset, lisäksi huonot palaverit aiheuttavat stressiä, työtyytymättömyyttä ja saattavat vähentää työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon (Rogelberg ym 2011). Palaverit eivät vaikuta työtyytyväisyyteen vain varsinaisen palaverin aikana, vaan myös palaveria edeltävä ja seuraava aika vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Doyle ja Straus esittelivät jo vuonna 1982 käsitteen 'palaverista toipumisen syndrooma', jolla he viittaavat aikaan, joka työntekijältä kuluu palaveriturhautumisesta toipumiseen ja negatiivisten tunteiden reflektointiin (Rogelberg ym. 2011, 237). Tämä aika ei rajoitu vain yksilöön, vaan palaverin aiheuttamaa turhautumista voidaan käydä läpi myös ryhmässä tai palaverin asioita voidaan puida jälkikäteen niin sanotussa varjopalaverissa.

Työtyytyväisyyden on perinteisesti määritelty perustuvan viiteen eri osa-alueeseen: palkkaan, etenemismahdollisuuksiin, kollegoihin, työhönjaukseen ja työhön itseensä (Rogelberg ym. 2010, 150). Työn ja ympäristön muuttuva luonne on saanut tutkijat kuitenkin pohtimaan, pitäisikö tätä lähestymistapaa laajentaa. Esimerkiksi Rogelbergin ym. (2010) mukaan tutkimuksessa tulisi keskittyä työntekijöiden pääasiallisiin tehtäviin ja aktiviteetteihin, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää työhön liittyviä asenteita. Siksi esimerkiksi palaverien merkittävämpi ja kasvava osuus henkilön työkuvassa tulisi ottaa tarkastelun kohteeksi. Tällä hetkellä palaverit ovat alituttu alue siihen nähden, kuinka paljon aikaa palavereihin organisaatioissa käytetään (Scott, Shanock & Rogelberg 2012).

Howard M. Weissin ja Russel Cropanzanon kehittämä Affective Events Theory (AET) pyrkii löytämään sidoksia työntekijän työssä kokemien tapahtumien ja hänen asenteidensa ja käytöksensä välillä (Rogelberg ym. 2010). Teorian mukaan tapahtumat laukaisevat negatiivisia tai positiivisia tunnereaktioita, ja tapahtumien summana syntyy työntekijän keskimääräinen tyytyväisyys tai tyytymättömyys työhönsä. Tutkijat ovat pyrkineet löytämään erilaisia aktiviteetteja, jotka toimivat käynnistäjinä erilaisille tunnereaktioille työssä. Tällaisia aktiviteetteja ovat mm. suunnittelu, tuloshakuiset tehtävät, työntekijöiden huomioiminen esimerkiksi kehujen muodossa ja johdon toimenpiteet (Rogelberg ym. 2010, 151). Nämä kaikki ovat elementtejä, joita esiintyy myös palavereissa. Rogelberg ym. (2010) löysivät omassa tutkimuksessaan yhteyden työtyytyväisyyden ja palaverityytyväisyyden välillä. Heidän mukaansa AET-teorian mukaisesti laukaiseviin tapahtumiin kuuluvat myös palaverit, jotka ovat nykyään keskeinen osa organisaatioiden arkea. Palavereissa saadut kokemukset voivat siten olla merkittävä tekijä työtyytyväisyyden rakentumisessa.

Palaverien määrä ja tyytyväisyys palavereihin

Palaverien kustannukseen vaikuttaa suoraan niiden määrä. Mitä useammin palavereja pidetään ja mitä suurempi määrä työntekijöitä palavereihin osallistuu, sitä suuremmaksi palaverin kustannukset nousevat. On kuitenkin mahdotonta arvioida, mikä on riittävä tai sopiva määrä palavereja. Yleisesti ottaen ongelma on liian suuri palaverien määrä (Luong & Rogelberg 2005), mutta myös liian vähäinen määrä palavereja voi aiheuttaa ongelmia. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että työntekijät jäävät vaille tärkeää tietoa tai vaikuttamismahdollisuutta koskien omaa työtään. Liian vähäisen määrän palavereja on todettu aiheuttavan epävarmuuden kasvua, vähentävän työtyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä viestintään ja lisäksi lisäävän työntekijän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (Rogelberg ym. 2011, 237). Palaverien tarve on myös jossain määrin yksilöllistä. Toiset haluavat tehdä

enemmän tiimityötä tai kaipaavat enemmän informaatiota työnsä tueksi, toisaalta myös henkilöiden työnkuvat vaihtelevat. Palaverien määrän ja tyytyväisyyden suhdetta esittelen seuraavaksi kahden eri teorian avulla.

Aktiviteettien sääntelyn teorian (activity regulation theory) mukaan työn tekeminen on tavoiteorientoitunut aktiviteetti, jossa henkilö toimii omien kognitiivisten skeemojen eli sisäisten malliensa mukaan. Teoriaan pohjautuu läheisesti stressitutkimukseen liittyvä työssä esiintyvä hässäkkä (hussle) ja keskeytykset (interruptions). Hässäkillä viitataan ärsyttäviin tapahtumiin, jotka tekevät työn tekemisestä hankalampaa, esimerkiksi tekniset häiriöt työväliseissä. Keskeytyksillä tarkoitetaan tapahtumia, jotka keskeyttävät tekeillä olevan työn (Luong & Rogelberg 2005). Keskeytyksiä voivat olla esimerkiksi puhelu tai palaverin alkaminen. Kun hässäkkä tai keskeytys ilmenee, henkilön tulee luoda mielessään uusi toimintasuunnitelma voidakseen jatkaa keskeytynyttä tehtävää, ja myös suunnitelma muiden töiden hoidosta. Luongin ja Rogelbergin (2005) tutkimus havaitsi palaverien määrällä ja työntekijän kokeman uupumuksen välillä positiivisen korrelaation. Rogelbergin ym. (2006) jatkotutkimus aiheesta toteaa korrelaation johtuvan siitä, että palaveri ei pelkästään katkaise työskentelyä, vaan vaikuttaa myös henkilön ajatteluprosesseihin. Palaveria edeltäneeseen työskentelyyn liittyvät asiat voivat jäädä pyörimään ajatuksiin tai henkilö voi miettiä palaverin jälkeen hoidettavia tehtäviä. Tämä aiheuttaa sen, että henkilö ei keskity palaveriin, mutta lisäksi Rogelberg ym. (2006) totesivat palaverien häiritsevän tietyissä olosuhteissa työn tavoitteiden toteutumista ja tällöin työntekijän kokemus työstä voi olla negatiivinen.

Resurssien säilyttämisen teorian (conservation of resources theory) mukaan stressiprosessien pääasiallinen syy liittyy resurssien menettämiseen. Ihmiset pyrkivät säilyttämään, suojelemaan ja kasvattamaan resursseja ja niiden potentiaalinen tai todellinen menetys on uhka heidän hyvinvoinnilleen (Hobfoll 2001, Allen ym. 2012, 407). Resursseilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka edesauttavat henkilöä saavuttamaan tavoitteensa. Työssä aika on esimerkiksi merkittävä resurssi ja aika, jota ei käytetä työtehtävien edistämiseen, on mennyt hukkaan. Palaverien näkökulmasta henkilö voi kokea potentiaalista tai todellista uhkaa resurssien menettämisestä tai resurssien vajausta (Allen ym. 2012). Palaveriinkin kuluva aika on etukäteen tiedossa oleva resurssimenetys, mutta työntekijä voi ahdistua etukäteen myös siitä, jos palaverit eivät pysy aikataulussaan. Hobfoll (2001) korostaa kuitenkin sitä, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, miten erilaisia resursseja arvostetaan työyhteisössä. Siten palaveriinkin kuluvan ajan vaikutus henkilön hyvinvointiin voi vaihdella. Lisäksi on hyvä huomioda, että palaverien yleinen tavoite on edistää työntekoa. Työntekijä voi siten saada tärkeitä vastauksia tai apua oman työnsä tueksi ja näin

tehokas palaveri tarjoaa työntekijälle resursseja omien työtavoitteiden saavuttamiseksi (Allen ym. 2012).

Palaverien määrän ja työtyytyväisyyden suhdetta koskevat tutkimukset eivät ole täysin yksimielisiä. Luongin ja Rogelbergin (2005) tutkimuksessa havaittiin positiivinen riippuvuus palaverien määrän ja uupumuksen sekä koetun työmäärän välillä. Yhteyttä ei kuitenkaan löydetty työntekijän kokemasta palaverien määrän vaikutuksesta työn tuottavuuteen. Toisin sanoen, palaverien suurempi määrä loi työntekijälle tunteen siitä, että hänen työmääränsä kasvaa ja energia loppuu, mutta toisaalta työntekijät eivät kokeneet palaveriinkin kuluvaan ajan vaikuttavan työn tuloksiin. Toisaalta Rogelberg ym. (2007) toteavat että kunnianhimoinen ja tavoitehakuinen työntekijä voi kokea palaverien lisääntymisen johtavan työtyytyväisyyden vähentymiseen, kun taas vähemmän tulosorientoitunut työntekijä voi iloita palaverien määrän kasvusta esimerkiksi sosiaalisista syistä.

Palaverien määrän sijasta palaverien tehokkuudella on huomattu olevan selkeämpi yhteys työtyytyväisyyteen (Rogelberg ym. 2007). Siten palaverien määrällä ei olisi merkitystä, kunhan työntekijä kokee niiden olevan tarpeellisia, ja että palaverissa asioita saadaan eteenpäin. Ei ole ihme, että työntekijät kärsivät palaverien tehottomuudesta. Prattin (2001, 24) mukaan tutkimukset osoittavat palaverien olevan vastuussa suurimmasta osasta tuottamattomasta työajasta. Kun samaan aikaan työntekijät kokevat paineita työtehtävien valmistumisesta, työajan tuhlautuminen tuottamattomiin palaveriinkin on omiaan lisäämään stressiä ja tyytymättömyyttä.

Palaverien tehokkuus ja tyytyväisyys palaveriinkin

Palaverien määrä vaikuttaa suoraan palaveriinkin aiheutuviin kustannuksiin, mutta tieto itsessään ei ole riittävä. Jos palaverit edistävät työntekijöiden työtä ja organisaation tavoitteita, määrää merkittävämpi indikaattori on niiden tehokkuus. Tehokkuudella tarkoitetaan tässä palaveriinkin kuluvaan ajan optimointia siten, että palaveri saavuttaa tavoitteensa ja että työntekijän kokemus palaverista on positiivinen. Yksi tärkeimmistä esimiesten taidoista onkin ryhmätyöskentelyn, kuten palaverien, johtaminen (Myrssiades 2000).

Tutkimukset osoittavat tekijöitä, jotka vaikuttavat palaverien tehokkuuteen. Myrssiades (2000, 871) tutki vuoden ajan esimiesten vetämiä palaveriakin isossa yhdysvaltalaisessa vakuutusyhtiössä haastattelemalla ja arvioimalla palaveriakin, sekä tekemällä omia havaintojaan. Hänen mukaansa negatiivisesti palaverien tehokkuuteen vaikuttaa esimiehen tai työntekijöiden huono valmistautuminen palaveriinkin, palaveriakin vetäjän määräävä puheenvuorojen käyttö, niin kutsuttu luennointi, ja palaveriiproessin puutteellinen johtaminen ja aiheiden fokuoimattomuus. Lisäksi

palaverin vetäjät päättävät usein palaverin sisällöstä eivätkä hyödynnä riittävästi osallistujien panosta. Tehottomuutta aiheuttaa myös palaverin tavoitteiden väljä määrittely, ja yhteenvedojen sekä seurannan puute. López-Fresno ja Savolainen (2013) tuovat artikkelissaan mielenkiintoisesti esiin agendan ja luottamuksen välisen suhteen. Aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että tarkoituksellinen aiheiden pimittäminen osallistujilta etukäteen, niin sanotun piilotetun agendan käyttö, heikentää luottamusta, yhteistyötä ja ryhmän yhtenäisyyttä ja vaikuttaa negatiivisesti myös organisaatiokulttuuriin. Tällainen toiminta heikentää merkittävästi toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden tavoitetta.

Myrsiades (2000) huomauttaa lisäksi, että palavereissa keskitytään liiaksi ongelmanratkaisuun ongelman määrittelyn sijasta, lisäksi ratkaisut tehdään liian vähäisen informaation tai vaihtoehtojen varassa. Tällöin vaarana on se, että ei ymmärretä ongelmaa jota ollaan ratkaisemassa, tai voidaan ratkaista ongelmaa, jota ei todellisuudessa ole. Lisäksi nämä tekijät voivat johtaa siihen, että asioita ei saada eteenpäin puuttuvan tiedon vuoksi tai osallistujat eivät sitoudu päätöksiin. Riskinä on myös se, että osallistujat eivät tuo näkemyksiään esille, koska eivät koe voivansa vaikuttaa asioihin tai he eivät ymmärrä rooliaan palaverissa. Huono palaverin johtaminen saattaa johtaa myös siihen, että osallistujat eivät ymmärrä palaverin jälkeen mitä on päätetty, miten asioissa edetään tai kuka on vastuussa sovittujen asioiden toimeenpanosta.

Robelbergin, Leachin Warrin ja Burnfieldin (2006) tekemä tutkimus selvitti yhdysvaltalaisien, brittien ja australialaisten työntekijöiden käsitystä palaverien designiin liittyvistä tekijöistä ja koetusta tehokkuudesta. Tutkimuksen mukaan tehokkuuteen vaikutti agendan käyttö, joka sisältää ennakkotiedon palaverin ajankohdasta sekä paikasta, tiedon käsiteltävistä asioista ja niiden käsittelyjärjestyksen. Kirjallisen, etukäteen annetun agendan käytön merkitys korostui osallistujamäärältään isoissa palavereissa ja isojen organisaatioiden työntekijöiden näkemyksissä. Lisäksi tehokkuuteen vaikutti puheenvuorojen kirjaaminen, ajankäytön täsmällisyys, miellyttävät fasiliteetit (mm. luonnonvalo, sopiva äänenvoimakkuus ja virvoketarjoilu) sekä puheenjohtajan kyky pitää keskustelu oikealla radalla. Mielenkiintoista Rogelbergin ym. tutkimuksessa on erityisesti se, että tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä pidettiin tärkeinä palaverin tyypistä (informaation jako-, koulutus-, palkitsemis-, päivittäiseen työskentelyyn liittyvät- tai specifiin ongelmaan liittyvät palaverit) riippumatta. Rogelbergin ym. tutkimus tuo esiin tekijöitä, jotka auttavat osallistujia valmistautumaan palaverien aiheisiin ja palauttamaan myöhemmin mieleen, mistä palaverissa on keskusteltu ja mitä on sovittu. Sopivat fasiliteetit, ajankäytön hallinta ja fokuksen säilyttäminen auttavat osallistujia keskittymään itse palaveriin, joka vähentää turhautumista ja mielenkiinnon herpaantumista.

Spinksin ja Wellsin (1995) artikkeli myötäilee Leachin ym. ja Myrsiadesin tutkimustuloksia, mutta nostaa esiin lisäksi osallistujien valikoimisen tärkeyden sekä sen, että palaveriin osallistujat tietävät tarkkaan, mikä palaverin tarkoitus on. Palaverien tehokkuuteen vaikuttaa heidän lisäksi myös se, että palaveri ei keskeydy esimerkiksi puheluiden, palaverin ulkopuolisten henkilöiden piipahdusten tai muiden päivittäiseen työskentelyyn liittyvien asioiden vuoksi. Artikkelin kantava ajatus on se, että tehokas palaveri pysyy tiiviinä ja mahdollisimman lyhyenä, sekä palaverin aihe on koko ajan keskustelun fokuksessa. Lisäksi tärkeää on se, että paikalla on vain henkilöitä, jotka tuovat oman panoksensa palaveriin ja että kaikki osallistujat tietävät esimerkiksi mistä asioista kerätään tietoa tai mistä asioista tehdään päätöksiä. Näin kenellekään ei jää epäselväksi, milloin asioihin on mahdollista vaikuttaa tai minkälaista valmistautumista osallistujilta edellytetään.

Myrsiadesin (2000) tutkimus painottaa erityisesti palaverin vetäjän tai puheenjohtajan roolia palaverin tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Myrsiadesin mukaan palaverin vetäjän tulee sopeuttaa johtamistyyliä toisaalta ryhmän koostumuksen, mutta myös palaverin eri vaiheiden mukaan (Kuva 3). Palaverien aikana asialistalla on usein erilaisia aiheita, jotka edellyttävät osallistujilta esimerkiksi päätöksentekoa, mielipiteiden keräämistä, analysointia tai informaation jakoa. Tällöin palaverin vetäjän tulisi muuttaa palaverin johtamistyyliä läpi palaverin eri vaiheiden mukaisesti, jotta vetäjä saa hyödynnettyä osallistujien panoksen täysimääräisesti. Myrsiadesin näkökulma on samansuuntainen palaverien johtamisen ja fasilitoinnin käsitteiden kanssa, joskin fasilitoinnissa palaverin vetäjä on täysin neutraali sisällön suhteen.

Ohjaavassa johtajuudessa (directive leadership) ryhmän vetäjä tarjoaa ryhmän jäsenille oman visionsa mukaisen viitekehyksen päätöksentekoon ja työskentelyyn. Osallistavassa johtajuudessa (reserved tai participative leadership) kyse on yhteisestä tai jaetusta päätöksenteosta vetäjän ja ryhmän jäsenten kesken (Someck 2006, 135). Ryhmän kokoonpano, kokemus ja osaaminen sekä käsiteltävä asia vaikuttavat tyyliin, mutta kyse ei ole joko-tai valinnasta. Mallin tarkoitus on tarjota suuntaviivoja ryhmän vetäjälle, jotta palaverilla on paremmat mahdollisuudet täyttää tavoitteensa tehokkaasti (Myrsiades 2000).

Osallistava johtajuus (reserved leadership)	Ohjaava johtajuus (directive leadership)
- ryhmä kestää epävarmuutta	- ryhmä tarvitsee rakennetta
- ryhmällä tietoa aiheesta	- ryhmällä ei riittävästi tietoa aiheesta
- ryhmällä kokemusta ryhmässä toimimisesta	- ryhmän vuorovaikutuskokemus puuttuu
- hyvä motivaatio	- motivaation puute
- pieni ryhmä	- iso ryhmä
- riittävästi aikaa	- vähän aikaa

Palaverin vaihe	Johtajuustyyli	Palaverin tavoite
Ongelman määrittely	Brainstorming	ongelman ymmärtäminen
Vastausten löytäminen	Kontrolli	Ei liian aikaisia johtopäätöksiä
Konflikti	Tunteiden purkaminen	Esteiden poistaminen
Vaihtoehtojen löytäminen	Innovointi	Avoimuus
Valitseminen	Arviointi	Oikean ratkaisun valinta
Implementointi	Organisointi	Toimintasuunnitelma

Kuva 3. Osallistavan ja ohjaavan johtajuuden vertailu. Lähde: Myrsiades (2000, 875)

Palaverien tehokkuutta ja osallistujien tyytyväisyyttä voidaan mitata eri tavoin. Osallistujia voidaan pyytää arvioimaan esimerkiksi palaverin jälkeen palaverin arvoa ja tavoitteiden täyttymistä mm. kyselyllä tai haastattelulla. Organisaatiot voivat myös käyttää sisäisiä tai ulkopuolisia arvioijia, jotka voivat itse havainnoimalla tai kyselemällä osallistujilta jälkepäin arvioida palaverin tehokkuutta (Rogelberg ym. 2011). Rogelberg ym. (2011) korostavat lisäksi palautteen antamista niin esimiehille kuin työntekijöille. Monissa organisaatioissa suoritusarvioinneissa arvioidaan jo mm. yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, mutta myös suora arviointi palaverityöskentelyyn liittyen on toivottavaa. Näitä taitoja voidaan vahvistaa erillisellä koulutuksella tai organisaation ohjeistuksella, mutta Rogelbergin ym. (2011) mukaan erityisesti esimiesten työ edellyttää yksilökeskeisempää valmennusta ja arviointia.

Palaute ja arvioinnit ovat tärkeitä palaverien kehittämisen välineitä, mutta ne eivät yksistään riitä. Kehittämistyön tulee perustua lisäksi organisaation kulttuuriin ja tavoitteisiin. Luon seuraavaksi yleiskatsauksen organisaatiokulttuuriin erityisesti viestinnän ja johtamisen näkökulmasta.

2.6 Organisaatiokulttuurin näkymätön käsi toiminnan taustalla

Kulttuuri on organisaation DNA, näkymätön tekijä, joka ohjaa organisaation toimintaa. Edgar H. Scheinin (1984, 3) mukaan 'kulttuuri koostuu perusolettamuksista, jotka tietty ryhmä on luonut, löytänyt tai kehittänyt ratkaistessaan ongelmia, jotka aiheutuvat mukautumisesta ulkoiseen ympäristöön ja sisäisestä integraatiosta, joka mahdollistaa päivittäisen toiminnan ja kyvyn sopeutua. Kun nämä perusolettamukset ovat osoittautuneet toimiviksi, ne voidaan siirtää ryhmän uusille jäsenille sopivina tapoina käsitellä, ajatella ja tuntea suhteessa kohdattaviin ongelmiin'. Hampden-Turnerin (1994, 11) mukaan organisaatiokulttuuri määrittää minkälainen käytös on sopivaa ja sen, miten organisaatio käsittelee tietoa sekä sisäisiä suhteita ja arvoja. Keyton (2011) puhuu sosiaalisesta järjestyksestä organisaatiokulttuurin representaationa, joka ilmenee jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Uusi jäsen huomaa esimerkiksi nopeasti kuinka avoimesti tai suoraan organisaatiossa puhutaan, miten virheisiin suhtaudutaan tai kuinka hierarkkisia jäsenten väliset suhteet ovat.

Monet organisaatiokulttuurin määritelmät painottavat arvojen, uskomusten ja olettamusten merkitystä. Arvot ja uskomukset määrittävät, mitä organisaatiossa pidetään hyvänä tai huonona. Perusolettamukset ovat syvällä organisaatiossa ja niitä pidetään itsestään selvinä asioina, joiden olemassaoloa ei ole tarvetta edes kyseenalaistaa (Schein 1992). Kaikille näille on yhteistä se, että ne ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja niihin vaikuttaminen on Scheinin mukaan hidasta, ellei mahdotonta. Hofstede & Hofstede (2005) kuitenkin väittävät, että organisaatiokulttuuri koostuu pikemminkin erilaisista käytännöistä kuin arvoista. Heidän tulkintansa mahdollistaisi organisaatiokulttuurin muokkaamisen lyhyemmällä aikavälillä, kun esimerkiksi Scheinin (1992) mukaan kulttuuri on monimutkaisen ryhmäoppimisen tulos, johon johto voi vaikuttaa vain osaksi ja pidemmällä aikavälillä. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on myös paljon kokonaisvaltaisempi ja pysyvämpi ilmiö kuin organisaation strategiset käytännöt. Hänen organisaatiokulttuurinsa kolmijakoon (artefaktit, arvot ja uskomukset, perusolettamukset) perustuvan mallinsa mukaan rakenteet ja käytännöt sisältyvät artefakteihin ja edustavat siten vain osaa organisaatiokulttuurista. Artefakteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation näkyvää ja tarkkailtavaa käyttäytymistä.

Mielekkäämpää voi kuitenkin olla pohtia miten kulttuuri vaikuttaa organisaation kehittämiseen ja muutoksiin kuin siihen, miten kulttuuria voidaan muuttaa. Tästä lähtökohdasta voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan ja käytäntöihin, eikä sen vaikutusta tule unohtaa kehittämistyössä riippumatta siitä mitä osia muutetaan, tai millä aikavälillä kehittämistyötä tehdään. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan koskaan ole stabiili, vaan se muuttuu organisaation

jäsenten vaihtuessa ja jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, sekä ryhmän kohdatessa uusia ongelmia ja etsiessään niihin ratkaisua.

Riippumatta siitä, johdetaanko kulttuuria aktiivisesti vai annetaanko sen muokkautua itsestään, kulttuuri määrittelee pitkälti, miten asiat hoidetaan organisaatioissa (Pennington, 2009). Vaikka tehtävä on haastava, johdon tärkeä rooli on huomata ja tunnistaa kulttuurin puutteet suhteessa muuttuvaan ympäristöön ja kehittää kulttuuria suuntaan, joka on toimivampi uudessa ympäristössä. Usein rutiineita ja tapoja tehdä asioita toistetaan, vaikka niiden tekeminen ei luo enää lisäarvoa organisaatiolle. Organisaatioiden tulisikin arvioida säännöllisesti sitä, mitkä tekijät takaavat organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa (Fortado & Fadil 2012). Koska organisaatiokulttuuri on erittäin kontekstisidonnainen (Roh ym. 2008), uusien tai vieraiden tapojen päälle liimaaminen osaksi organisaation toimintaa voi johtaa organisaation jäsenten hylkimisreaktioon tai ainakin viivästyttää uusien tapojen käyttöönottoa. Kehittämistyössä tulisikin ensin ymmärtää, minkälaisessa kontekstissa toimitaan. Tässä työssä voidaan käyttää apuna erilaisia malleja, joista esittelen yhden, kilpailevien arvojen mallin, luvun lopussa. Ennen mallin esittelyä tarkastelen organisaatiokulttuuria vielä sisäisen viestinnän ja johtamisen näkökulmasta.

Organisaatiokulttuuri ja sisäinen viestintä

Organisaatiokulttuurin ja sisäisen viestinnän suhde on symbiottinen, ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Welchin ym. (2007) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation viestintäilmapiiriin, joka vaikuttaa sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä taas vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi johto viestii sääntöjen ja käytäntöjen kautta kontrollista ja rutiineista, ryhmien toiminta taas kertoo vuorovaikutuksen tavoista: onko tavallista hoitaa työasioita kollegojen kanssa sähköpostin avulla tai milloin järjestetään palavereja? Organisaation viestintätavat ja -kanavat kuvastavat organisaatiokulttuuria esimerkiksi henkilöstölehden juttujen tai yrityksen historiikin kautta. Organisaatiossa voidaan nostaa esiin työssään menestyneitä tiimejä tai henkilöitä, lisäksi henkilöstön tapahtumat kuvastavat kulttuuria. Myös kuvat kertovat omaa tarinaansa, esimerkiksi kuvat johtoryhmästä tai henkilöstöstä voivat viestiä virallisuudesta (pukukoodi, järjestäytyminen) ja niiden rakenteesta (sukupuoli, ikä, ihonväri).

Organisaatiokulttuuri muovautuu myös organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa käyttämistä symboleista, viesteistä ja merkityksistä. Osa vuorovaikutuksesta on näkyvämpää ja osa abstraktimpaa (Keyton 2011,40). Esimerkiksi puheessa käytettävä jargon, organisaation tilat,

viestintäkanavat ja työvälineet voivat kertoa organisaation toiminnasta ja luoda kuvaa organisaation jäsenille organisaation dynaamisuudesta, nykyaikaisuudesta tai työskentelytavoista. Toisaalta esimerkiksi palaverikäytäntöihin voi liittyä kirjallisia ohjeita, mutta jäsenillä voi olla myös epävirallisia odotuksia siitä, miten palaverissa käyttäytyään, miten ne etenevät tai mihin päätökset perustuvat (Keyton 2011). Käsitys organisaatiokulttuurista muovautuu siis monella eri tasolla ja eri viestien tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaisia, jotta käsitys organisaatiokulttuurista olisi ehjä ja uskottava.

Tehokas viestintä edellyttää organisaatiokulttuurin ja strategisten käytäntöjen yhdenmukaisuutta. Menestyvät yritykset integroivat organisaationsa arvoarkkitehtuurin strategisten informaatiojärjestelmien kanssa (Roh ym. 2008, 361). Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tiedon jakamisen tapojen ja viestintäkanavien tulee tukea toisiaan. Esimerkiksi digitaalisen median sulava käyttöönotto edellyttää myös sitä, että organisaation jäsenillä on edellytykset ja halu käyttää digitaalista mediaa informaatiokanavana. Jokaisen organisaation tulisikin löytää sille parhaiten sopivat viestinnän käytännöt, eikä kopioida suoraan muiden organisaatioiden tapaa toimia.

López-Fresnon ja Grandesin [2010] määritelmä palaverista kuvaa hyvin palaverien ja organisaatiokulttuurin yhteyttä. Heidän mukaansa palaverien tavoitteena on rakentaa luottamusta ja vastuullisuutta ryhmän jäsenten kesken niihin palaverin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin liittyen, jonka vuoksi ryhmä on kokoontunut yhteen (López-Fresno & Savolainen. 2013, 237). Tämän määritelmän taustalla on monta eri dimensiota mm. moraali, vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet sekä yhteistoiminnan virallisuuden aste. Organisaatiokulttuuri on kaikkien näiden tekijöiden taustalla. Palaverit myös muokkaavat tai vahvistavat organisaatiokulttuuria (López-Fresno & Savolainen. 2013). Tämä on ymmärrettävää, koska palaverit ovat foorumeja, joihin kokoonnutaan säännöllisesti ja joissa ryhmän jäsenet voivat tarkkailla toisten ryhmän jäsenten toimintaa sekä esimiehen vuorovaikutusta ryhmään päin. Samalla kun palaverissa keskitytään varsinaisiin asioihin, osallistujat vahvistavat ja muokkaavat samalla myös käytänteitä, rakentavat tai ravisuttavat yhteisöllisyyttä. Lisäksi palaverissa haastetaan tai vahvistetaan yhteisiä arvoja ja heijastetaan valta-asemia (Tracy & Dimock 2004).

Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Tiedon määrän lisääntyminen, nopeasti muuttuva ympäristö ja työn luonteen muuttuminen on johtanut myös johtajien roolin muuttumiseen. Kun tiimi voi koostua monen eri alan asiantuntijoista, ei ole enää tarkoituksenmukaista tai mahdollistakaan, että esimies voisi ohjata näiden yksilöiden tekemää työtä. Tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen roolina on johtaa kulttuuria, lobata yhteistä

visiota ja asettaa suoritusstandardit sekä monitoroida työskentelyprosessia (Hampden-Turner 1995, 18-19). Toisin sanoen, ympäristössä jossa työntekijöiltä odotetaan itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekoa, johtajien tärkein tehtävä on luoda työntekijöille työskentelyä edistävät olosuhteet, sopiva palkitsemisjärjestelmä sekä ilmapiiri, joka edistää tavoitteiden saavuttamista. Scheinin (1992) mukaan johtajuus ja kulttuuri ovatkin saman kolikon kääntöpuolia.

Rizescun (2011, 77) mukaan organisaatiokulttuuriin vaikuttaa kansallinen kulttuuri, organisaation historia, työntekijät esimerkiksi demografisen taustansa näkökulmasta, organisaation koko sekä erityisesti organisaation johtajat. Johtajien persoonalla, koulutustaustalla ja johtamistyyllillä on suora vaikutus siihen, missä laajuudessa ja valossa organisaatiokulttuuri näyttäytyy ulospäin. Johtamiskulttuurin tulisi olla integroitu kiinteäksi osaksi organisaationkulttuuria ja näiden kahden osa-alueen tulisi tukea toisiaan. Johtajien käyttäytyminen, päätöksenteko ja odotukset vaikuttavat työntekijöiden käytökseen ja vaikuttavat organisaation jäsenten vuorovaikutusprosesseissa myös suoraan organisaation toimintaan. Vahva johtamiskulttuuri vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, asettaa tavoitteet ja suunnan toiminnalle, sekä tarjoaa rakenteelliset ja systemaattiset mekanismit, jotka ohjaavat työntekijöitä työssään ilman formaalia valvontaa (Rizescu 2011). Nämä tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen, mutta vain, jos ne palvelevat organisaation todellisia tarpeita.

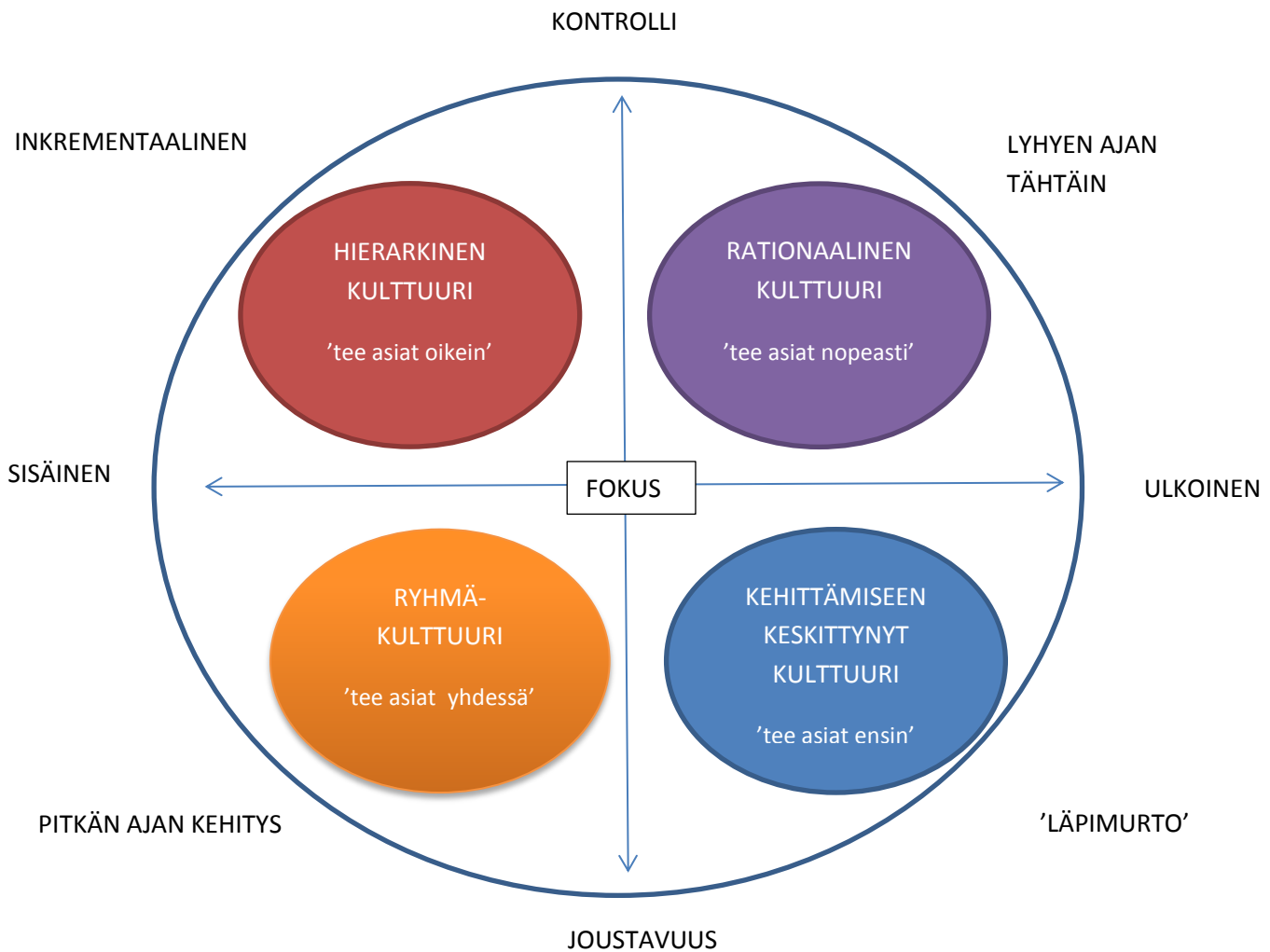
Organisaatiot käyttävät kulttuuria yleensä syynä siihen, miksi mikään ei toimi tai miksi kilpailijat menestyvät paremmin (Hampden-Turner 1995). Se, onko organisaation kulttuuri hyvä, riippuu kontekstista. Kulttuurin toimivuus riippuu siitä, mitkä organisaation tavoitteet ovat sekä siitä, miten johto tasapainottaa strategian, rakenteen, kulttuurin ja kontrollin toisiinsa sopiviksi (Hofstede & Hofstede 2005). Johtaja on usein polttopisteessä sen suhteen, miten organisaation arvot ja prioriteetit ymmärretään organisaatiossa, joten on tärkeää, miten johtaja viestii näitä tekijöitä alaisilleen. Erityisesti kriisitilanteissa tai muutostilanteessa johtajien tulee pystyä viestimään selkeää visio ja strateginen suunta, ja käyttää hyväkseen kaikki tilanteet, joissa viestiä voi toistaa. Lisäksi johdon tulee sopeuttaa käytettävä kieli ja viesti sellaiseksi, että kohdeyleisö ymmärtää viestin sisällön. (Rizescu, 2011)

Palaverit ovat esimiehille oiva paikka vahvistaa organisaatio- ja johtamiskulttuuria. Palaverin vetäjä ohjaa palaverityöskentelyä ja auttaa ryhmää etenemään prosessin eri vaiheissa. Hyvän ilmapiirin luominen edesauttaa ryhmän identiteettiä, yhteistyötä ja yhtenäisyyttä. Palaverin vetäjän tärkeä tehtävä onkin luoda visio, tarjota ohjausta ja turvallisuuden tunnetta. Tämä tarkoittaa perspektiivin

avaamista, suunnan näyttämistä ja ryhmän itseluottamuksen varmistamista siitä, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Palaverin vetäjän oma kompetenssi, arvot, tavoitehakuisuus, osaaminen ja kyvyt ohjaavat tätä työtä ja hän toimii samalla roolimallina ryhmän jäsenille. (López-Fresno & Savolainen 2013) Näin ollen ei ole yhdentekevää, miten palaverin vetäjä, yleensä esimies, huolehtii palaveriin valmistautumisesta, toimeenpanosta ja seurannasta. Tämä toiminta altistuu ryhmän jäsenten tarkkailulle ja arvioinnille sekä toimii heille referenssinä siitä, miten asioita hoidetaan organisaatiossa riippumatta siitä, toimiiko esimies hyvin tai huonosti. Pidemmällä aikavälillä ja kokonaisuuteen liittyen esimiehen toiminta voi heikentää hänen auktoriteettiaan ja vaikuttaa negatiivisesti organisaatiokulttuuriin (López-Fresno & Savolainen 2013).

Kilpailevien arvojen malli

Yksi tapa lähestyä organisaatiokulttuuria on Kim Cameronin ja Robert Quinnin alun perin luoma kilpailevien arvojen malli (competing value framework). Malli (kuva 4) ei kuvaa ilmiötä kokonaisuudessaan eikä mallia alun perin ole luotu organisaatiokulttuurin tutkimista varten, mutta sen avulla voidaan määrittää organisaatiokulttuurin keskeiset elementit ja dimensiot sekä vertailla erilaisia kulttuurien ominaisuuksia keskenään (Roh ym. 2008; Denison & Spreitzer 1991). Mallin ääripäät edustavat vastakkaisuutta vakauden ja muutoksen välillä sekä organisaation orientoitumista sisäiseen tai ulkoiseen ympäristöönsä.



Kuva 4. Kilpailevien arvojen malli. Lähde Roh, Hong, Park (2008), Competing Values (2014)

Malli jakaantuu neljään eri osaan, joista jokainen kuvaa organisaatiolle tyypillisten ominaisuuksien kuten fokuksen, johtamistyylin, menestyksen arvioimisen sekä työntekijöiden johtamisen näkökulmasta (Roh ym. 2008).

Ryhmäkulttuuri (clan tai group culture) on keskittynyt ihmisten välisiin suhteisiin, on joustava ja pyrkii tukemaan jäsenten sitoutumista, osallistumista ja keskinäistä luottamusta. Tiimityö on hallitseva tekemisen malli. Johtajien rooli on tukea ja osallistaa työntekijöitä sekä huolehtia hyvästä sisäisestä ilmapiiristä. Työyhteisö on sen jäsenille lähes toinen perhe ja lojaalisuus, traditiot sekä yhteistyö ovat tärkeitä jäseniä yhdistäviä tekijöitä. Menestys ryhmäkulttuuriin painottuvassa organisaatiossa tarkoittaa työntekijöiden potentiaalin ja sitoutumisen kasvua. (Cameron 2004; Denison & Spreitzer 1991,5-6)

Kehittämiseen keskittynyt kulttuuri (adhocracy tai developmental culture) on joustava ja altis muutokselle, mutta fokus on ulkoisessa ympäristössä. Organisaatio arvostaa kasvua, luovuutta ja

mukautuvaisuutta ympäristön muutoksiin. Johtajien rooli on huolehtia resurssien saatavuudesta sekä luoda innovatiivista, yrittäjämäistä ja idealistista ilmapiiriä. Riskienotto on osa toiminnan luonnetta. Organisaation keskeinen tavoite on toimia uuden tiedon, tuotteiden ja palveluiden edelläkävijänä. Menestys mitataan uniikkien ja alkuperäisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisen määrässä. (Cameron 2004; Denison & Spreitzer 1991, 5-6)

Rationaalinen kulttuuri (rational tai market culture) keskittyy tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen ja sen fokus on ulkoisessa ympäristössä. Toimintaan kuuluu kilpailullisuus, mutta tavoitteet ovat ennalta määriteltäviä. Tehokkuusajattelu määrittää toimintaa keskeisesti. Johtajat ovat tavoiteorientoituneita, vaativia sekä osallistuvia. Organisaation toiminta perustuu rakenteisiin ja suunnitteluun. Menestys pohjautuu markkinajohtajuuteen, kilpailijoiden syrjäyttämiseen ja osakkeiden arvon nousuun. (Cameron 2004; Denison & Spreitzer 1991, 5-6)

Hierarkkinen kulttuuri on keskittynyt sisäiseen tehokkuuteen, pyrkii vakauteen ja toiminnan häiriöttömyyteen. Säännöt ja kontrolli ovat tärkeitä ja johtamistyyli on konservatiivinen, riskejä välttävä, koordinoiva ja tehokkuuteen pyrkivä. Ennakkoon määritetyt käytännöt ja prosessit määräävät ihmisten työskentelyä ja sitovat myös organisaation yhteen. (Cameron 2004; Denison & Spreitzer 1991, 5-6)

Mikään organisaatio ei edusta kokonaisuudessaan jotain näistä malleista, vaan organisaation eri osa-alueet kuvastavat usein eri malleja. Denisonin ja Spreitzerin (1991,7) mukaan yhden luokittelun mukainen suuntaus ei yleensä ole tehokas tapa järjestää organisaation toimintaa. Tehokasta toimintaa tukeva kulttuuri ammentaa kaikista osa-alueista, mutta pyrkii säilyttämään tasapainon ympäristön olosuhteiden kanssa. Tämä johtuu siitä, että yksipuolisesti rakentunut kulttuuri voi muodostua liian jäykäksi tai sekasortoiseksi, joka estää organisaation toimivuuden ja mukautumisen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

3 Metodologia

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen metodologiaa ja toteutukseen liittyviä seikkoja. Lisäksi perustelen syyt valitsemani tutkimusmenetelmän takana ja kerron mihin tieteenfilosofiseen suuntaukseen tutkimukseni perustuu. Kerron myös haastateltavien valintaan vaikuttavista seikoista, sekä haastatteluihin valmistautumisesta ja niiden toteutuksesta. Analyysiosassa kerron tutkimusaineiston teemoittelusta ja sisällönanalyysistä. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmän ja tutkittavien valinta

Palavereista tehty tutkimus on verrattain vähäistä, etenkin Suomessa. Yleistä keskustelua on leimannut palaverien määrittäminen turhiksi ja huonoiksi. Tästä johtuen halusin selvittää esimiesten näkemyksiä palaverien roolista organisaatioiden arjessa sekä johtamien välineenä. Mitä tarpeita ja tavoitteita esimiehet kokevat palaverien palvelevan ja minkälaisia tapoja heillä on johtaa palavereja? Oma kiinnostukseni palaverien fasilitointiin vaikutti lisäksi siihen, että halusin tutkia, näkyykö esimiesten näkökulmissa fasilitoinnin elementtejä.

Tieteenfilosofisesti tutkimukseni perustuu relativismiin, joka sijoittuu positivismiin ja konstruktivismiin väliin. Positivismi on yleinen luonnontieteissä, koska se pyrkii löytämään sääntöjä ja lakeja, jotka pätevät universaalisti ja joita voidaan tutkia objektiivisesti ilman, että tutkija itse vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen mitenkään. Konstruktivismi on positivismiin nähden vastakkainen suuntaus, sillä konstruktivismiin mukaan todellisuus on tulkinta jostain tilanteesta ja tämä tulkinta voi vaihdella ajan ja paikan mukaan. Tutkijan tekemät havainnot ovat konstruktivismiin mukaan aina subjektiivisia. (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkielmani pyrkii ymmärtämään paremmin palaverien funktiota ja tavoitteenani on löytää myös hyviä käytäntöjä esimiesten työn tueksi. Koska organisaatiot ja niiden tarpeet sekä tavoitteet ovat erilaisia, en pyri muodostamaan malleja tai sääntöjä, jotka voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan. Organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien erilaisuudesta johtuen en myöskään pyri testaamaan tai muodostamaan uutta teoriaa tutkimukseen liittyen. Uskon kuitenkin, että aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja omasta tutkimuksestani voidaan löytää ideoita tai hyviä käytänteitä, joista voi olla apua esimiehille heidän suunnitellessaan omia viestintätapojaan tai -tyylejään. Näin ollen tutkimusfilosofiani ei ole puhtaasti konstruktivistinen. Lähtökohtani on se, että sosiaaliset realiteetit ovat erilaisia, mutta jotkut luonnontieteiden toimintaperiaatteet voivat olla hyödyllisiä, kun pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä ja oppimaan siitä (Collins 2013). Tämä lähestymistapa on relativistisen tieteenfilosofian ytimessä.

Olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska tavoitteeni on ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa aihetta. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan ymmärtäminen on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle, kun luonnontieteet pyrkivät selittämään jotain ilmiötä. Näiden kahden ero on pitkälti psykologinen, Tuomen ym. (2009, 28) mukaan 'ymmärtäminen on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin'. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on lisäksi tyypillistä ihmisten suosiminen tiedonlähteenä, induktiivisen päättelyn käyttö, laadullisten metodien käyttö, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta sekä tapausten käsitteleminen ainutlaatuisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2001, 155). Koin että laadullinen tutkimus sopii tutkielmaani, koska tutkimusta palaverista on Suomessa verrattain vähän. Lähestymistavaksi olen valinnut monitapaustutkimuksen. Tapaustutkimukset ovat Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan hyödyllisiä erityisesti silloin, kun halutaan ymmärtää jotain asiaa paremmin, lisäksi ne ovat käytännönläheisiä. Monitapaustutkimusta käytetään esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on löytää yleisiä mekanismeja tai pattereita tutkittavasta ilmiöstä, mutta tällöin on tärkeää että tapaukset eivät ole identtisiä. Tästä syystä olen valinnut haastateltavat eri toimialan ja kokoluokan organisaatioista.

Halusin muodostaa kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä ja nimenomaisesti Suomessa työskentelevien esimiesten näkökulmasta. Lisäksi halusin lähestyä aihetta AI-hengessä (appreciate inquiry). Tämän menetelmän fokus on tuoreiden, arvoa sisältävien näkemysten löytämisessä, joihin liittyy myös dynaamisia määreitä kuten erinomainen tai poikkeuksellinen (Cooperrider & Avital 2004). Siksi koin, että haastateltavien valintaan pitää kiinnittää erityistä huomiota. Haastatteluissa nousi esiin myös negatiivisia asioita enkä estänyt niiden esittämistä, joten tukeuduin AI-lähestymistapaan löyhästi.

Koska olen kiinnostunut esimiesten näkemyksistä, valitsin tutkimusmetodiksi semistrukturoidun teemahaastattelun. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen ja määriteltyjen teemojen kautta, joihin liittyy tarkentavia kysymyksiä. Periaatteessa teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään. Teemahaastattelu sallii kuitenkin tarvittaessa intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen käytön. (Hirsjärvi ym. 2001) Tämä lähtökohta oli tärkeä tutkimukselleni, koska en tiennyt tarkkaan minkälaisia näkökulmia tutkittavat tuovat esiin. Tämän vuoksi lomakekysymysten käyttö olisi ollut epätarkoituksenmukaista sekä mahdollisesti hakuammuntaa. Haastattelun käyttö metodina oli tarkoituksenmukainen myös siksi, että halusin pitää keskustelun mahdollisimman avoimena ja hyödyntää miten ja miksi kysymysten

käyttöä. Hirsjärven ym. (2001) mukaan haastattelun etuna on lisäksi joustavuus, jolloin kysymysten toistaminen tai tarkentaminen on mahdollista, haastateltava ja haastattelija voivat oikaista väärinkäsityksiä tai selventää sanamuotoja. Lisäksi kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä ja kysyjä voi tehdä havaintoja myös siitä, miten asiat sanotaan. Nämä ovat myös tekijöitä, jotka varmistavat sen, että haastateltava voi tuoda näkökulmiaan esiin mahdollisimman avoimesti ja joustavasti. Kysyjällä on kuitenkin myös mahdollisuus saada lisätietoa tai tarkennusta vastauksiin liittyen ilman, että haastattelija ohjaa liikaa haastattelijan puhetta.

Triangulaatiota pyrin lisäämään omalla työskentely- ja palaveritiloihin liittyvällä havainnoinnilla aina kun se oli mahdollista. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavan organisaation tiloissa, mutta joissain organisaatioissa palaveri- ja työskentelytilat oli eroteltu. Tavoitteenani oli kerätä myös organisaatioiden omaa palavereihin liittyvää ohjeistusta tai muuta materiaalia, mutta sitä ei ollut joko olemassa tai tieto ei ollut julkista. Yhdessä tutkittavista organisaatioista oli parhaillaan menossa palaverien uudistamisprojekti ja tästä projektista sain viitteellistä tietoa sähköpostitse. Lisäksi täydensin ymmärrystäni tutkittujen organisaatioiden kulttuurista ja toiminnasta tutustumalla organisaatioiden internetsivuihin, sekä parempi työelämä-sivuston esittelyihin palkituista organisaatioista.

Vaikka tutkimukseni tavoitteena on tutustua esimiesten näkökulmaan tutkittavasta aiheesta, ei tutkielmani ole kuitenkaan puhtaasti aineistolähtöinen. Koska ymmärrykseni palavereista oli pitkälti omiin kokemuksiini perustuva, päätin tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimukseen ensin. Vasta tämän jälkeen laadin varsinaisen temahaastattelurungon ja näin ollen teoreettinen viitekehys vaikutti haastattelun aihealueiden valintaan. Semistrukturoitu temahaastattelu kuitenkin jättää väljyyttä haastateltavan puheelle, joten valmistauduin muokkaamaan teoriaosuutta haastatteluista mahdollisesti nousevien teemojen mukaan.

Koska halusin tehdä haastattelut AI-hengessä, koin että haastateltavien valintaan piti kiinnittää erityistä huomiota. Halusin löytää haastateltavia, joiden organisaatioissa olisi potentiaalia tuoda uusia ideoita ja näkökulmia tutkielmani aiheeseen. Koska Suomessa asiaa on tutkittu melko vähän, päädyin valitsemaan kohderyhmäksi Suomen Parhaat Työpaikat 2014-listaukseen kuuluvat organisaatiot. Näitä organisaatioita on Suomessa vuosittain yhteensä 50 ja organisaatiot itse hakeutuvat arvioinnin piiriin. Listauksiin pääsee noin kolmannes arvioitavista yrityksistä (Great Place to Work®, 2014). Näin ollen listaus ei edusta kokonaisuudessaan Suomen parhaita yrityksiä, mutta toimii hyvänä referenssinä. Parempi työelämä (2014) kuvaa näitä organisaatioita mm. seuraavasti 'työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat

työkaveriensa kanssa työskentelystä'. Lisäksi 'organisaatioiden parhaissa johtamiskäytännöissä kyse on ennen kaikkea siitä, miten jokin asia tehdään, ei mitä tehdään' ja 'parhaiden työpaikkojen toimintatavat ovat anteliaita, omaperäisesti toteutettuja, henkilökohtaisia ja vahvasti integroituja yrityksen kulttuuriin'.

Tavoitteenani oli muodostaa aiheesta mahdollisimman monipuolinen kuva, joten lähestyin listauksesta organisaatioita, jotka edustivat eri toimialoja ja olivat kooltaan pieniä (15-49 työntekijää), keskisuuria (50-499 työntekijää) tai suuria (yli 500 henkilöä). Maantieteellisistä rajoitteista johtuen lähestyin ainoastaan organisaatioita, joilla on toimipaikka pääkaupunkiseudulla. Koska en tiennyt tarkkaan ketä minun pitäisi kyseisistä organisaatioista haastatella, lähestyin pienempien organisaatioiden toimitusjohtajia ja isompien organisaatioiden henkilöstöjohtajia sähköpostitse haastattelupyyntöviestillä (liite 1). Haastateltavaksi sopivan tuli viestin mukaan olla henkilö, jolla on näkemyksiä palaverien roolista osana organisaatioiden arkea ja myös edustamansa organisaation näkökulmasta, sekä pitää itse esimiesroolissa säännöllisesti sisäisiä palavereja. Haastateltavaksi sai siis valikoitua joko viestin vastaanottaja tai muu viestin vastaanottajan mielestä sopiva henkilö. En kokenut, että haastateltavien esimiesten tulisi toimia tietynlaisissa tehtävissä, koska halusin saada kokonaisvaltaisen kuvan esimiesten näkemyksistä kuitenkin niin, että aineistosta olisi mahdollista löytää yleispäteviä käytäntöjä.

Toinen kysymys oli haastateltavien määrä. Koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, riittävän näytteen koko on tapauskohtainen. Laadullisessa tutkimuksessa määrää tärkeämpää on se, että tutkimuksen kohteena olevilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2009). Tutkimusmetodini ja opinnäytetyön luonteen puolesta haastateltavien määrä ei voinut liian suuri ja asetin tavoitteeksi löytää 7-10 haastateltavaa. Tämän määrän koin olevan riittävä tutkimukseni tärkeimpien tavoitteiden kannalta. Haastateltavien tavoittaminen oli suhteellisen haasteellista, mutta lopulta haastattelin kahdeksaa eri henkilöä, jotka työskentelivät eri kokoisissa ja eri toimialan organisaatioissa. Organisatorisesta näkökulmasta haastateltavat olivat toimitusjohtajia, muuta ylintä johtoa tai toimivat sisäisen viestinnän tehtävissä. Haastateltavista naisia oli 5 ja miehiä 3. Heillä oli yhtä lukuun ottamatta yliopistossa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto. Esimiestehtävissä haastatellut olivat toimineet 3-18 vuotta, mediaani ja moodi olivat molemmat 10 vuotta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna.

3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tein tutkimussuunnitelman joulukuussa 2013 ja tässä vaiheessa oli selvää, että paneudun tutkielman teoriaosuuteen ensin, koska se oli edellytys haastattelurungon laatimiselle. Ensimmäinen haastattelurunko oli valmiina toukokuussa ja koetetasin sen haastatteleamalla erästä haastateltavan kriteerit täyttävää henkilöä, joka ei kuitenkaan työskentele Suomen parhaat työpaikat-listaukseen kuuluvassa organisaatiossa. Lisäksi lähetin kysymysrunгон sähköpostitse tutkielmaani ohjaavalle professorille. Ohjaajani kommenttien ja haastattelukokemuksen myötä laajensin osittain aihealueita ja tarkensin jotain osioita. Lähetin kysymysrunгон uudestaan ohjaajani kommentoitavaksi ja koehaastattelin aiemmin haastattelemani henkilön uudestaan. Lopullinen kysymysrunko valmistui elokuun puolivälissä. Viimeistelin samaan aikaan tutkielman teoriaosuutta, joka valmistui syyskuussa. Haastateltavia lähestyin ensimmäisen kerran syyskuun alussa ja haastattelin heidät syys-lokakuussa 2014. Lähetin jokaiselle haastateltavalle ennakoon tiedon käsiteltävistä aihealueista sekä pienen ennakkotehtävän (liite 2).

Vaikka teemahaastattelu antaa väljyyttä haastateltavan puheelle, pyritään myös teemahaastattelussa löytämään merkityksellisiä vastauksia ongelmanasettelun tai tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Tuomi ym. 2009). Siten kysymysten teemoja tulisi punnita harkiten ja sitoa ne tutkimuksen viitekehykseen. Omien kysymysteni muotoutumiseen vaikuttivat vahvasti useimmat teoriaosuuden artikkeleista, mutta erityisesti Allenin ja Rogelbergin (2013) palaverien ja sitoutumisen suhdetta käsittelevä tutkimus sekä Allenin, Frearin, Muddin ja Rogelbergin (2012) palaverien kehittämiseen liittyvä tutkimus. Lisäksi Tracyn ja Dimockin (2003) artikkeli palaverien yhteisöllisestä merkityksestä sekä Denisonin ja Spreitzerin (1991) kilpailevien arvojen mallia käsittelevä artikkeli vaikuttivat haastattelun teemoihin.

Haastattelun teemat rakentuivat haastateltavan taustatietojen lisäksi neljän eri teeman alle (liite 3). Ensimmäiseksi pyrin luomaan yleiskuvan organisaatiokulttuurista selvittämällä erilaisia vuorovaikutuksen kanavia, esimiesten roolia, mahdollisia johtamisteesejä sekä organisaation strategista orientoitumista esimerkiksi menestystekijöiden suhteen. Haastateltavan ja organisaation taustatietojen keräämisen tavoitteet eivät liittyneet suoraan tutkimuskysymykseen. Näiden tietojen keräämisen tavoitteena oli mahdollisuus tehdä analyysivaiheessa vertailuja ja tulkintoja eri haastatteluista kerättyjen tietojen kesken. Toinen teema käsitteli palaveria osana organisaation toimintaa, niiden roolia, muotoa ja määrää. Kolmannessa teemassa pyysin haastateltavaa kertomaan omasta toiminnastaan palaverien vetäjänä esimerkiksi valmistautumisen ja palaverin aikaiseen toimintaan nähden. Viimeisessä teemassa pyysin haastateltavaa kertomaan organisaation

näkökulmasta palaverien määrän ja tehokkuuden seurannasta, kehittämistarpeista sekä tuomaan oman näkökulmansa siihen, ovatko palaverit tarpeellisia nykypäivän työelämässä.

Haastatteluajankohta sovittiin joustavasti haastateltavan tilanteen mukaan. Seitsemän haastatteluista tehtiin haastateltavan organisaation toimitiloissa, yksi haastatteluista tehtiin puhelimitse. Haastattelujen kesto vaihteli 60:stä minuutista 80:een minuuttiin ja ne pystyttiin pitämään kahta lukuun ottamatta ilman taukoja tai muita keskeytyksiä. Yksi haastatteluista keskeytyi nauhurin ongelmien vuoksi, mutta siirryin nopeasti vaihtoehtoiseen nauhoitustapaan. Toisessa haastattelussa haastateltavan piti poistua muualle 10 minuutiksi, mutta tämä oli etukäteen tiedossa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla ja litteroin ne haastattelujen jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi noin 100 sivua. Lisäsin litterointiin haastateltavan puheen lisäksi omia havaintojani organisaation tiloista ja ihmisistä. Puhelinhaastattelun osalta nauhoitus oli keskeytynyt kesken haastattelun, mutta olin varautunut tähän mahdollisuuteen tekemällä lyhyitä muistiinpanoja haastattelun aikana. Lisäksi litteroin haastattelun välittömästi, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Muiden osalta nauhoitus mahdollisti sen, että pystyin keskittymään täysin haastateltavan puheeseen ja tekemään havaintoja myös haastateltavan elekieleen liittyen. Tämä oli hyvä asia, koska pystyin seuraamaan milloin haastateltava innostui aiheesta tai aihe oli hänestä tylsä, ehkä turhakin, ja tämän mukaisesti pystyin tarkentamaan kysymyksiä myös sanattoman viestinnän perusteella.

3.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää kerätty aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon menettämättä aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti sekä luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa mukaan kolmeen eri luokkaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen. Aineistolähtöisissä analyysissä aikaisemmilla havainnoilla tai teorialla ei pitäisi yhteyttä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, kun teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö määritellään jo jonkin tunnetun mukaisesti tai esimerkiksi aikaisempaa tietoa testataan uudessa kontekstissa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria tai aikaisempi tieto voi toimia apuna analyysin etenemisessä, mutta aikaisempi tieto ei testaa teoriaa vaan pyrkii avaamaan uusia ajatussuuntia. (Tuomi ym. 2009, 95-100) Oman tutkielmani analyysin lähtökohta on teoriaohjaava, sillä käytän teoriaosassa esiteltyjä aikaisempia tutkimustuloksia analyysin apuna ja tulosten esittelyn rakenteessa sekä peilaan asiasta aiemmin

tiedettyä johtopäätöksissä. Aikaisempi tieto tai teoria ei kuitenkaan ohjaa implisiittisesti omaa tutkimustani.

Teoriaohjaavan aineiston analyysi etenee aineistolähtöisen analyysin mukaisesti, mutta suuntaukset eroavat toisistaan siinä vaiheessa kun empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi ym. 2009, 117). Tutkimukseni analyysi pohjautuu esimiesten haastatteluista litteroituun aineistoon. Litteroin aineistot kirjoittamalla haastattelut lähes sanatarkasti auki, jätin pois täytesanat (niinku, tota), sanojen tai lauseiden toistot sekä asiat, jotka eivät liittyneet tutkielman aiheeseen. Tällaisia olivat esimerkiksi yksityiskohtaiset kuvaukset jostain palaverissa esiin tulleesta asiasta. Tällöin kirjoitin yleisellä tasolla aiheen, mitä palaverissa oli käsitelty. Merkitsin litterointiin myös mietintätauoit tai jos henkilö esimerkiksi nauroi. Kirjoitin auki myös oman puheeni. Kuuden haastattelun jälkeen aineistoa oli kertynyt jo sen verran, että aloitin aineiston pelkistämisen. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin (Tuomi ym. 2009, 109). Itse koodasin tekstit ensin värikoodeilla, jotta niiden jäljittäminen on helppoa. Tämän jälkeen etsin haastatteluista kommentteja, jotka koskivat 1) palavereja osana organisaation toimintaa 2) haastateltavan roolia palaverien vetäjänä ja 3) organisaatiokulttuurin vaikutusta palaverihin. Tämän jälkeen jaottelin kommentteja eri aihepiireihin, joita olin ennakkoon määritellyt osittain teorialähtöisesti, mutta jätin liikkumatilaa myös esiin nouseville teemoille. Haastateltavan rooliin liittyvät tekijät jaottelin ensin sitoutumiseen, tehokkuuteen, fasilitointiin, johtamiseen liittyviin tekijöihin sekä kaatoluokkaan muut tekijät, mutta huomasin pian näissä olevan paljon päällekkäisyyttä. Siksi päädyin lopulta jaottelemaan tämän osion asiat palaverin aloitus, toimeenpano ja päätös-luokkien alle ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin tulosten yhteenveto-osiossa.

Arvelin jo etukäteen, että organisaatiokulttuurin tutkiminen voi olla haasteellista. Käytin siksi haastatteluaikaa organisaation taustojen selvittelylle, sillä organisaatiokulttuuria on usein vaikea kuvailla suoraan sen ollessa jossain määrin abstrakti käsite. Taustoittamisen tavoitteena minulla oli lisäksi se, että voin tarvittaessa saada analyysivaiheessa lisätietoa organisaatiokulttuurin ja palaverien yhteydestä vertailemalla haastatteluissa nousseita tekijöitä. Taustatietojen kysyminen osoittautui hyödylliseksi, koska haastateltavien oli vaikea arvioida palaverihin liittyviä tekijöitä, jotka olivat ominaisia juuri heidän kulttuurilleen. Olin jo haastattelujen suunnitteluvaiheessa valinnut alustavasti kilpailevien arvojen mallin luokittelun työkaluksi.

Haluan kuitenkin korostaa, että organisaatioiden jaottelu kilpailevien arvojen mallin mukaiseen kehikkoon perustuu keräämiini tietoihin organisaatioista, eikä organisaation edustajan tekemään

arvioon. Yksi yleensä käytettävä työkalu on esimerkiksi Cameronin ja Quinnin kehittämäOCAI eli Organizational Assessment Instrument. Olen tehnyt arvioni käyttämällä mallin eri dimensioita hyväkseni (vakaus-muutos, sisäinen-ulkoinen) ja yksinkertaistuksen vuoksi olen sijoittanut organisaatiot siihen laatikkoon, joka pääsääntöisesti kuvaa organisaatiota. Yleensä organisaatioissa on elementtejä useista eri luokista, mutta organisaatio asettuu kuitenkin määräävästi johonkin mallin luokista. Kilpailevien arvojen mallin vertailussa jaottelin ensin organisaatiot mallin mukaisiin luokkiin ja kävin aineiston uudelleen läpi etsien tekijöitä, jotka nousivat erottautuvasti esiin eri luokkien välillä. Tässä kohdin etsin tekijöitä, joista olin nimenomaisesti kysynyt kaikilta haastateltavilta. Näin pystyin tekemään vertailun tasavertaisesti eri organisaatioiden kesken. Koska otos on kuitenkin pieni, kahdeksan organisaatiota, ei tuloksista voi tehdä yleistyksiä laajemmin. On myös hyvä huomioda, että tutkimukseni pääasiallinen kohde ei ole organisaatiokulttuuri, joten tavoitteenani oli tässä kohden saada yleiskäsitys palaverien ja organisaatiokulttuurin yhteydestä. Syvällisempi kuva asiasta edellyttäisi palaverihin osallistumista ja esimerkiksi palaverin dokumenttien (agendat, materiaalit, esitystekniikat, muistiot ym.) tarkastelua pidemmällä aikavälillä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään tavallisesti käsitteitä reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä millä todennäköisyydellä eri tutkijat päätyisivät samaan lopputulokseen arvioimalla samaa aineistoa. Validius liittyy pätevyyteen eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Nämä käsitteet on luotu alun perin kvantitatiiviseen tutkimukseen ja siten niiden käyttö kvalitatiivisessa tutkimuksessa on jossain määrin epäselvää, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan toimet ja tulkinta vaikuttavat aina jossain määrin lopputulokseen (Tuomi ym. 2009). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulisikin arvioida siitä näkökulmasta onko selitys luotettava. Arviota parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta eli siitä miten aineisto on hankittu, liittyykö aineiston hankintaa häiriöitä tai muita erikseen mainittavia tekijöitä, ja miten analyysin kautta on päädytty tiettyyn tulkintaan (Hirsjärvi ym. 2001). Tutkijan pitäisi lisäksi perustella tekemänsä valinnat esimerkiksi tutkimusmetodin ja kohderyhmävalintojen osalta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaation avulla eli käyttämällä esimerkiksi erilaisia metodeja tai dataa. Omassa tutkimuksessani pääpaino on kuitenkin esimiesten näkemyksissä tutkittavasta aiheesta, joten tukeudun aineistoanalyysissä heidän

haastatteluihinsa. Organisaatiokulttuurin arvioimisen osalta käytin analyysissä avuksi tarpeen mukaan haastattelujen lisäksi osittain organisaatioiden omia nettisivuja ja parhaat työpaikat-sivuston kuvauksia asianomaisten organisaatioiden kulttuurista.

Olen kuvannut tutkimusprosessin kulkua metodologia-luvussa ja pyrkinyt kuvaamaan eri vaiheisiin liittyviä ongelmia sekä muita esiin nousseita asioita mahdollisimman tarkkaan. Lisäksi olen perustellut tekemiäni valintoja tai rajoituksia johdanto-luvussa ja teoriaosuudessa. Tämän kuvauksen avulla lukijan on helpompi seurata tutkimuksen etenemistä ja arvioida tekemiäni valintoja.

Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti haastattelujen käytössä tutkimusmetodina tulee aina ottaa huomioon haastattelijan subjektiivisuus (Hirsjärvi ym. 2001). Semistrukturoidussa teemahaastattelussa aiheiden ja käsittelyjärjestyksen väljyys sekä haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutus saattavat vaikuttaa haastattelun kulkuun ja ilmeneviin asioihin. Pyrin itse vähentämään omaa vaikutustani huolellisella haastattelurungon laatimisella sekä sen testauksella. Näin ollen pystyin arvioimaan haastatteluun kuluvan ajan sekä selkeyttämään käyttämiäni termejä eikä minun tarvinnut muokata haastattelurunkoa enää haastattelujen edetessä. Haastattelujen aikana minun ei tarvinnut selittää kysymyksiä tai käyttämiäni termejä. Olin myös lähettänyt haastateltaville haastattelun teemat etukäteen, joka helpotti haastateltavan orientoitumista aiheisiin.

Aloitin haastattelut ilman pidempää ennakkojutustelua ja siirryin melko suoraan itse haastatteluun. Keskustelin vapaammin haastateltavan kanssa vasta haastattelun jälkeen. Jossain tapauksissa ennakkojutustelu voi luoda rennomman ja luottamuksellisemman ilmapiirin, mutta koin että haastateltavat puhuivat vapaasti myös ilman lämmittelyä. Alkupään kysymykset koskivat tutkittavaa organisaatiota, josta haastateltavan oli helppo puhua ja häntä itseään koskevat kysymykset tulivat vasta tämän jälkeen. Haastattelun aikana pyrin olemaan johdattelematta haastateltavaa ja reagoin puheeseen neutraalisti käyttämällä sanoja kuten 'aivan', 'ok', 'mmm'. Muutaman kerran huomasin kuitenkin nauhalta, että olin antanut haastateltavalle erilaisia vaihtoehtoja esimerkinomaisesti, mutta tämä ei onneksi vaikuttanut määräävästi haastateltavan lausumaan. Lisäksi jouduin pariin otteeseen katkaisemaan haastateltavan puheen hienovaraisesti, koska haastateltava alkoi sivuta varsinaista aihetta. Olikin mielenkiintoista huomata, että palaveri sivuaa niin monta eri asiaa organisaatioissa, että haastateltavat olisivat voineet puhua aiheesta moniulotteisesti vaikka kuinka pitkään. Asiaa sivuavia aiheita olivat esimerkiksi palkitsemisen tavat ja virkistyspäivien ohjelmaan liittyvät asiat, haastateltavat eksyivät myös helposti puhumaan asiakaspalavereista. Haastatteluiden aikana kerroin lisäksi aina, kun siirryimme seuraavaan teemaan. Haastatteluissa kuitenkin eri teemoihin liittyviä asioita tuli esiin eri vaiheissa haastattelua

enkä estänyt niiden esittämistä. Analyysivaiheessa olen ryhmitellyt nämä asiat kuitenkin omien osioidensa alle.

Haastateltavien ja haastateltavan suhde oli neutraali sikäli, että minulla ei ollut minkäänlaista kontaktia tutkittaviin yrityksiin tai haastateltaviin ennen tutkimusta. Kerroin aiemmin tutkittujen organisaatioiden ja haastateltavien valikoitumisesta, joka perustui määrättyyn listaukseen ja maantieteelliseen sijaintiin sekä vapaaehtoisuuteen. Nyt tutkittavat organisaatiot edustavat hyvin erilaisia toimialoja, kokoluokkia ja toimivat sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla. Perusjoukon ollessa 30 ja otoksen kahdeksan en esittelen yrityksiä tarkemmin anonymiteetin suojaamisen vuoksi. Tulokset voisivat olla hyvin erilaisia jos tutkittavat organisaatiot olisivat esimerkiksi vain tiettyyn kokoluokkaan tai toimialaan kuuluvia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin tutkia esimiesten näkemyksiä yleisestä näkökulmasta ja löytää erilaisia organisaatioita yhdistäviä tekijöitä. Tämän kokoisella aineistolla ei kuitenkaan voida hakea yleistettävyyttä eikä se yleensä ole laadullisen tutkimuksen tavoite. Toivon tutkimusten tuloksen olevan niin läpinäkyviä kuin se tutkittavien anonymiteetin säilyttäen on mahdollista ja siksi olen pyrkinyt lisäämään läpinäkyvyyttä käyttämällä haastateltavien sitaatteja aina kun se on ollut mahdollista ja tarpeen.

Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin tutkimuksen tuloksia.

4. Tulokset

Luvun rakenne seuraa osittain teoriakatsauksen rakennetta. Esittelen ensin palaverien roolia organisaatioissa yleisellä tasolla ja niiden ROI:n seurantaan liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen pureudun esimiesten näkemyksiin omasta roolistaan palaverien vetäjänä, jonka jälkeen palaan organisaatiotasolle ja heijastan organisaatiokulttuurin vaikutusta palaverikäytänteisiin. Näiden teemojen lomassa nostan esiin erilaisia käytäntöjä, joita tutkittavissa organisaatioissa on käytössä ja käytän haastateltavien suoria lainauksia lisätäkseni tulosten esittämisen elävyyttä ja seurattavuutta. Joissakin lainauksissa olen poistanut organisaation tunnistettavuutta helpottavia tekijöitä korvaamalla ne kirjaimella X tai Y. Olen muokannut lainauksia yleiskieliseksi esimerkiksi slangisanojen tai lyhennelmien osalta, sekä poistanut täytesanat kuten 'niinku', 'tota' luettavuuden parantamiseksi. Kolmen pisteen käyttö viittaa joko ajatustaukoon tai siihen, että lauseen välistä on jätetty toisto tai täytesanoja pois. Olen kuitenkin tehnyt muokkauksen huolellisesti niin, ettei haastateltavan mielipiteen sisältö ole muuttunut tai vääristynyt. Luvun yhteenvedo-osiossa pyrin vastaamaan johdannossa esitettyyn tutkimuskysymykseen tulosten pohjalta.

4.1 Palaverit osana organisaation toimintaa

Kaikkien haastateltavien mielestä palaverit ovat tärkeä osa organisaation toimintaa, mutta niiden painoarvo, määrä ja tavoitteet vaihtelivat jossain määrin. Se mitä kukin piti palaverina, ei kuitenkaan ollut täysin yksiselitteistä. Koska työ on järjestynyt pitkälti tiimien ympärille ja perustuu ihmisten väliseen yhteistyöhön, organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa kohtaamista, joka voi olla pidempikestoista tai lyhyempää, formaalimpaa tai epäformaalimpaa. Esimiehet pohtivat myös sitä, voidaanko kahdenkeskisiä keskusteluita alaisten kanssa pitää palavereina vai kuuluvatko ne työnohjauksen piiriin. Myös käytäväkeskustelut pienellä porukalla saattoivat täyttää palaverin tunnusmerkit 'työhön liittyvä, rakennetta enemmän kuin tavanomaisessa keskustelussa'. Organisaatioissa oli myös paljon spontaaneja ('ad hoc') palavereja, joissa ratkaistaan eteen tulleita ongelmatilanteita nopealla aikataululla ja keskustelut asiasta käydään yleensä välittömästi asian tultua esiin. Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin kokivat varsinaisten palaverien olevan sellaisia, jotka ovat etukäteen tiedossa, niissä on määritelty sisältö ja osanottajat.

Toinen asia joka tuli esiin haastatteluissa epäsuorasti tai suoraan, oli se, pidetäänkö palavereihin osallistumista varsinaisena työnä vai onko palavereihin käytetty aika irrottautumista omista työtehtävistä tai jotain siltä väliltä. Asia tuli esiin usein siinä vaiheessa, kun haastateltava arvioi

palavereihin kuluvaan aikaa joko yleisellä tasolla organisaatiossa tai omaa työtään koskien. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi, että palaverit ovat organisaatiossa keskeinen työnteon tapa, koska lähes kaikki päivittäinen työ tehdään yhteistyössä eri ihmisten kanssa organisaation rakenteesta ja prosesseista johtuen. Kolmessa tutkitussa organisaatiossa, jossa palavereja oli vähiten suhteessa työaikaan, oli kuitenkin huomattavaa, että tiimin työntekijät ja esimiehet ovat jatkuvassa kanssakäymisessä ja työskentelevät samassa tilassa. Näissä organisaatioissa tiimien kokoonpano myös vaihtelee vähän tai ei lainkaan. Näin ollen he pystyvät tekemään yhteistyötä, vaihtamaan tietoa ja tekemään pienimuotoisempia päätöksiä ilman tarvetta järjestää varsinaista palaveria.

”Ihan selkeästi siellä pyritään karsimaan niitä palaverien aiheita, jotta me saadaan palavereihin käytetty aika vähemmäksi, koska ei ole mielekäs että pahimmassa tapauksessa melkein kahdeksan tuntia menee palavereihin ja se varsinaisen työn lisäksi.”

”Sitten osa palaveriin kuluvaan ajasta voi olla työskentelyä, niin kuin vaikka budjettipalaverissa. Valmistautuminen ei kyllä varmaan näy noissa tilastoissa.”

Haastateltavien näkemyksissä oli havaittavissa kolmen tyyppisiä palavereja. Tyypillisiä ovat säännöllisesti järjestettävät vakiopalaverit, joiden ajankohta on etukäteen tiedossa ja palaverien aihe tai aiheet ja osallistujat tiedetään pitkälti etukäteen. Nämä ovat yleensä tiimipalavereita, mutta myös kalenterivuoteen sidottuja, esimerkiksi budjetoitupalavereja. Toinen tyyppi ovat tietystä tarpeesta nousevat palaverit, johon osallistujat valikoituvat osaamisensa ja palaverin tavoitteen mukaan. Kolmas tyyppi ovat spontaanit palaverit, joita järjestetään kun jotain odottamatonta tapahtuu, joka pitää ratkaista tai josta pitää tiedottaa. Nämä palaverit pidetään välittömästi ilman suurempaa ennakkosuunnittelua. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että organisaatioissa ei enää järjestetä ’huvin vuoksi’ palavereja ja säännöllisetkin vakiopalaverit perutaan, jos ei ole syytä tavata. Kun haastateltavat puhuivat ’tehottomista’ tai ’puuduttavista’ palavereista, koskivat nämä kuitenkin yleensä säännöllisesti järjestettäviä vakiopalavereja ja myös kehitysajat sekä näkökulmat liittyivät niihin. Tietystä tarpeesta nousevat palaverit koettiin yleensä toimiviksi ja selkeiksi, spontaanit palaverit taas olivat haastateltavien mielestä sellaisia, että niihin on vaikea valmistautua etukäteen.

”.. sellaista sisäistä palaveria että puhutaan tässä nyt jostain asiasta, niin sellaisia ei oo”

”Täällä on silleen hyvä tilanne että rohjetaan myöskin sanoa, jos ei joku ei oo valmistautunut palaveriin tai palaverilta puuttuu agenda... niin ei sellaisia sitten edes pidetä.. Ei turhauteta ihmisiä turhiin palavereihin”

4.1.1 Palaverien tehtävät ja muoto

Kaikissa haastateltujen organisaatioissa on tietyt vakiopalaverit, niin sanotut tiimipalaverit, joita järjestetään yleensä viikoittain tai kuukausittain. On hyvä huomioida, että työntekijät kuuluvat usein eri tiimeihin, erityisesti matriisiorganisaatioissa, joten sama henkilö voi osallistua useisiin tiimipalaveriin. Järjestämismalliin vaikutti se, työskentelevätkö palaveriin osallistuvat pääasiallisesti fyysisesti samassa toimipaikassa ja toimialan luonne. Pitkät välimatkat vähensivät tutkituissa organisaatioissa palaverien määrää. Dynaaminen toimintaympäristö tai eri toimijoiden välisen tiiviin yhteistyön tarve nosti tapaamisten tiheyttä. Kiinnitin huomiota lisäksi siihen, että yleensä tiheämmin järjestettävät palaverit olivat niin sanotusti yhden asian palavereja. Jos tapaamisia oli harvemmin, olivat palaverit yleensä pidempiä ja palaveriin kerääntyi enemmän erilaisia aiheita. Useammin pidettävien palaverien tavoitteena oli päivittää muut tiimin jäsenet siitä, mitä on parhaillaan tekeillä ja näissä organisaatioissa korostui myös myynnin nopea sykli. Palaverien ensisijainen tehtävä oli huolehtia myynnin edistymisestä tavoitteiden mukaan ja/tai palvelun laadun varmistamisesta tietyille asiakkaille. Tiedottamisella oli myös oma roolinsa, mutta se painottui enemmän siihen, miten mennyt vaikuttaa tulevaan tietyn tavoitteen näkökulmasta. Lisäksi näiden organisaatioiden esimiehet korostivat menneen seurannan tai siitä tiedottamisen, esimerkiksi raporttien tai excelin muodossa, tapahtuvan yleensä kahden kesken työntekijän kanssa, sähköpostitse tai intrassa. Näissä organisaatioissa oli myös enemmän tendenssiä siihen, että esimerkiksi tiedoksianto-, suunnittelu- tai ideointipalaverit pidetään erikseen tai tarpeen mukaan.

”..jokainen kertoo viikon fokukset.. muutama asia mitä tapahtuu... joku huomaa että tekin teette, niin pitäisikö meidän tehdä se yhdessä, jolloin me ollaan havaittu että se on tosi tehokas tapa. Jokainen kertoo mikä on fokuksessa ja siinä saadaan tavallaan kiinni se, että säkin teet tai et sä voi tehdä tota, kun mä en ole vielä tehnyt tätä.”

”Tiimien viikkopalavereissa enemmän herätellään missä mennään, että jos on vaikka jotkut tietty tavoitteet, niin missä nyt ollaan ja mitä jos käy näin, niin mitä se tarkoittaa sitten seuraavassa kuussa”

”..esimerkiksi viikoittainen palaveri jossa on yhdessä myynti, palveluyksikkö X ja palveluyksikkö Y, jotka katsoo mitä tapahtuu seuraavalla viikolla.. mihin pitää

varautua, mitä pitää tehdä. Tällaista on kokoajan eri pisteissä, istutaan alas ja mietitään ja pyritään jakamaan tietoa mahdollisimman hyvin”

Kun palavereita oli harvemmin, toimiala on stabiilimpi tai kyseessä on johtoryhmän palaveri, yksittäisen tiimipalaverin agenda on usein monimuotoisempi ja pidempi kestoaltaan. Mukana voi olla tiedotettavia, seurattavia ja analysoitavia asioita sekä päätöksentekoon liittyviä asioita, toisaalta samassa palaverissa voidaan suunnitella tai keskustella vapaamuotoisemmin.

”Asioita hoidetaan laidasta laitaan.. neuvotellaan jonkun x:n kauppahinnasta, vuokrasopimuksen ehdoista versus sisäisesti mietitään mitä tehdään tiimipäivässä tai käydään läpi bisnesplania tai miten on mennyt viimeinen kvartaali euromääräisesti... agendat vaihtelee”

”Palavereissa suurin tavoite on se, että ihmiset saa tietää mitä täällä tapahtuu ja miksi täällä ollaan, miten menee, meneekö hyvin vai huonosti, ja jos menee huonosti, niin mitä pitää tehdä sen eteen”

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa esiintyi erillisen tarpeen mukaan pidettäviä palavereja, suunnittelu- tai ideointipalavereja ja esimerkiksi hätätilanteen aiheuttamia palavereja. Osa näistä palavereista oli sidottu kalenteriin ja tapahtuivat tietyllä syklillä, osa järjestettiin kun joku asia piti ratkaista tai luoda toimintatapa johonkin asiaan. Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että vaikka haastateltavien puheessa korostui innovatiivisuus tai henkilökunnan ideoiden valjastaminen käyttöön, ei haastatteluissa tullut esiin erityisesti esiin vakiopalaverien rooli tässä prosessissa. Ideointi koettiin kaikkien työntekijöiden tehtäväksi ja innovatiivisuus tunnustettiin tapahtuvaksi myös tuotekehitysyksikön ulkopuolella. Muutamassa näkemyksessä ideoinnin nähtiin tapahtuvan pääasiassa työn ohessa tai sitten niin, että työntekijä saa idean ja tuo sen tiedoksi suoraan esimiehelle tai muuta kanavaa pitkin. Joissakin organisaatioissa työntekijöitä osallistettiin erillisiin projekteihin, jotka koskivat koko organisaatiota. Yksi tapa oli myös perustaa työryhmä tietyn aiheen ympärille.

”Nyt ihan jo ideointi- ja suunnittelu ja toteutusvaiheessa mitä ikinä tehdäänkään, meillä on X-edustus mukana eri puolilta suomea ja pyritään tietoisesti siihen että entistä useampi saadaan osallistettua eri toimintoihin, ennen tahtoi kaikkein innokkaimmille kertyä mahdottoman paljon ja joiltakin ei kysytty mitään.”

”Ideointi menee sitten aikalailla adhocina, että on tietty ongelma, niin laitetaan pystyyn workshop. Vaikka johtoryhmän kanssa huomataan jotain, mutta ei olla itse parhaita ratkaisemaan sitä, niin sitten tarpeen mukaan pistetään palaveri pystyyn”

”Ei se innovation aina tarkoita että se on joku wau, vaan se voi olla joku yksittäinen homma tehtyä helpommin... Että se miten me innovoidaan, että miten meidän innovaatioprosessi menee... ei sitä voi kuvata... innovaatioita tulee ihan tän arjen kautta. Ja oppimista.”

Toisaalta yhdessä näkemyksessä tuli vahvasti esiin se, että palavereja tulisi hyödyntää nimenomaisesti ryhmän jäsenten ideoiden ja ajatusten yhdistämisessä ja asiat, jotka kukin voi itse käydä läpi, tulisi siirtää pois palavereista.

”Nimenomaan mietitään, että palavereissa käsiteltäisiin kasvokkain ainoastaan sellaisia asioita, joita oikeasti tarvitsee suunnitella tai käydä tällaista aivorihtä, brainstormingia. Siinä on palaverin paikka, kun suunnitellaan ja ideoidaan...ja vastaavasti totta kai henkilöstön hyvinvoinnin ja hyvän johtamisen takia... Mutta kaikki tällainen infoluonteinen tai vanhasta tavasta tai tottumuksesta käsiteltävät aiheet, niille mietitään muut kanavat”

Monessa haastateltavien organisaatioissa järjestetään lisäksi säännöllisesti vapaamuotoisempia kokoontumisia. Näissä tapaamisissa ei välttämättä ole agenda, vaan työntekijät voivat vapaasti tuoda esiin huoliaan tai näkemyksiään ja kysyä johdolta mieltä askarruttavista asioista. Näihin osallistuminen on vapaaehtoista ja niissä saattaa olla myös esimerkiksi alkoholi- tai ruokatarjoilua. Näiden tapaamisten tavoitteena on lisätä molemmansuuntaista tiedonkulkua, keskustelua ja avoimuutta organisaatioissa. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että lyhyetkin vapaamuotoiset hetket, esimerkiksi aamukahvin muodossa, vähentävät usein sähköpostin lähettämistä tai palaverin tarvetta, kun asiat nousevat spontaanisti esiin ja ne voidaan ratkaista saman tien.

Esimiesten näkemykset painottuivat paljon niiden palaverien ympärille, joita he itse pitävät. Näitä ovat tyypillisesti tiimien säännölliset vakiopalaverit. Vaikka kaikki mainitsivat tehtäviä, jotka liitetään sisäiseen viestintään ja palavereihin, useimmiten vastauksissa korostui tiedonkulun merkitys ja ennakointi. Toisaalta esiin tuli myös se, että palaverit ovat pitkälti pitäjiensä näköisiä eikä organisaatioissa juuri ole yhteistä ohjeistusta tai sääntöjä palavereja varten. Ainoastaan yksi haastatelluista sanoi palaverin olevan enemmän organisaation kuin pitäjiensä näköisiä. Tässä organisaatioissa oli aikanaan kiinnitetty huomiota kokouskäytäntöihin ja henkilöstöä oli myös

koulutettu, mutta haastateltava ei osannut arvioida näiden asioiden yhteyttä. Muut haastatelluista sanoivat, että palaverikäyttämistä ohjaa pikemminkin kulttuuri ja arvot kuin muodolliset säännöt. Myös palaverien järjestämisen muodot vaihtelevat.

”No onhan niissä käytäntöeroja, kyllähän se pitkälti riippuu siitä palaverin koollekutsujasta, että mitä käytetään.. esim. meidän ns. propellipäät jotka miettii uusia palveluita ja uusia innovaatioita, niin kyllä niiden palaverit on aika eri näköisiä kuin mun palaverit...he istuu tuossa yhdessä vapaamuotoisessa tilassa, jossa on vähän flappitaulua ja fatboyta, voi istua vähän mukavammin ringissä, versus mulla on aina kirjallinen agenda jokaiselle palaverille ja suhteellisen pitkälti yritetään pysyä siinä ja käydä ne asiat, jotka siihen on kirjattu”

”Toiset täällä ovat viettäneet juoksupalavereita... jopa kehityskeskusteluja on käyty puolimaratoonilla ja sellasta. Kyllä meillä innovatiivisia ihmisiä löytyy, varmasti tehty palavereja eläviksi ja innostaviksi jossain muualla, vaikka mä en itse niin olekaan.”

”Jos mä kysyisin joltain, että onko meillä palavereissa sääntöjä, niin varmaan sanois että ei.”

4.1.2 Palaverien korvaavien kanavien käyttö

Tutkittavissa organisaatioissa käytettiin melko vähän tai ei lainkaan muita kanavia palaverien sijasta. Muut kanavat nähtiin pikemminkin palavereja täydentävinä kanavina tai yleisesti sisäisen viestinnän välineenä. Yksi haastateltavista kertoi organisaatiossa olevan käytössä lähes kaikki mahdolliset digitaaliset kanavat, mutta palavereilla oli silti keskeinen rooli organisaation toiminnassa. Tässä organisaatiossa erityisesti intran rooli oli merkittävä, viestintäkanavan lisäksi se toimi pääasiallisena työskentelyalustana, tietopankkina ja vapaamuotoisemman vuorovaikutuksen välineenä. Intran rooli oli mielenkiintoinen organisaatioissa sikäli, että yhtä lukuunottamatta se oli kaikissa haastateltavien organisaatioissa olemassa, mutta sen ajankohtaisuus, käyttötilanteet ja merkitys vaihtelivat lähes olemattomasta käytöstä keskeiseen työkaluun. Intran käytön merkitys korostui suuremmissa organisaatioissa, pienemmissä organisaatioissa ei haastateltavien mukaan ollut erityisesti resursseja kehittää tätä työkalua. Muiden kanavien osalta en huomannut organisaation koon vaikutusta kanavien käyttöön tai käyttämättömyyteen.

”Ei, ne (muut kanavat esim. intra) on vaan apuvälineitä. Varsinkin tällaisessa bisneksessä, jossa ihmiset on kuitenkin ne jotka tekee sen.”

Erityisesti silloin, kun organisaatioissa oli työntekijöitä, jotka työskentelivät eri toimipisteissä, vaihtoehtoisten kanavien käyttö liittyi tiedonvälittämiseen. Ne haastateltavista, joiden tiimissä oli fyysisesti muualla töitä tekeviä, myönsivät että yhteydenpito tuo omat haasteensa. Muualla työskentelevien näkökannat pyrittiin ottamaan huomioon etukäteen esimerkiksi soittamalla, sähköpostitse tai kahdenkeskisellä tapaamisella. Mahdollisuuksien mukaan työntekijät matkustivat palavereihin. Vaihtoehtoisten kanavien käyttö ei kuitenkaan ollut merkittävää. Vaihtoehtoisia kanavia käytettiin näkemyksissä myös siksi, että poissaolijat saavat tiedon päätetyistä asioista tai paikallaolijat voivat tarkistaa mitä palaverissa käsiteltiin tai sovittiin. Muutamissa organisaatioissa koko organisaation palavereja tai koulutustapahtumia videoitiin ja näitä etäpisteiden työntekijät pystyivät katsomaan tapahtumaa joko samanaikaisesti tai myöhemmin koneelta.

Jossain määrin vaihtoehtoiset kanavat nähtiin myös työntekijöitä lähentävänä ja sosiaalistavana paikkana. Yhdessä tutkittavista organisaatioista digitaalisen median (facebook, twitter, blogit) käyttö oli jokapäiväistä ja osa arkista kommunikointia toimistolla tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi. Yksi haastateltavista korosti sosiaalisen median kuuluvan kiinteästi ihmisten vapaa-aikaan, joten miksei se sopisi myös työympäristöön. Tämän haastateltavan organisaatio oli tutkituista ainoa, joka pyrki aktivoimaan työntekijöitä sosiaalisen median sisällöntuotantoon esimerkiksi rohkaisemalla työntekijöitä kirjoittamaan blogikirjoituksia. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat että digitaalisen median käyttöönotto ei ole helppoa, koska kaikki eivät ole innostuneita käyttämään sitä. Toisaalta myös keskustelujen ja sisällöntuotannon hallitseminen tuo omat haasteensa ja esimerkiksi blogien kirjoittaminen voi olla liian henkilösidonnaista, jolloin tapa ei juurru organisaation toimintatavaksi. Organisaatioissa ei kuitenkaan pääsääntöisesti johdettu digitaalisen median käyttöönottoa ja jotkut organisaatiot olivat jopa luopuneet niiden käytöstä, koska ne eivät toimineet käytännössä.

”Yammer meillä oli käytössä ja aluksi tosi aktiivisessakin, mutta sitten sinne tuli koko konserni, sellainen 5000 ihmistä ja siellä alkoi olemaan postauksia x-kieleksi ja se levis, niin se on vähän jäänyt. Sitä käytettiin aika paljon siihen, että ihmiset kerto mitä ne teki ja sellaista.”

”Omalla tavalla se helppous on siinä, että meidän keski-ikä on 29 eli tavallaan kaikki ihmiset on online aika tukevasti.. Kaikki nää välineet on käytössä, meillä on se aika

helppoa, kun on niin homogeeninen se joukko, tietysti se helppous, että jos mulla on jotain sanottavaa, niin voin mä mennä sen sanomaan (fyysisestikin).”

Yhdessä tutkittavista organisaatioissa oli juuri käynnistynyt projekti, jossa on otettu uusia kanavia käyttöön osittain palaverien korvaamiseksi ja osallistumisen mahdollistamiseksi fyysisestä sijainnista riippumatta. Erityisesti tavoitteena on työyhteisöjen lähentäminen ja hierarkkisen kynnyksen madaltaminen. Haastateltava kuitenkin korosti, että uusien kanavien käyttöönotto ei ole ollut täysin mutkatonta, koska ihmiset ovat erilaisia oppijoita ja ihmiset eivät ole niin omatoimisia kuin heilläkin aluksi on odotettu. Uusien kanavien käyttöönotossa oli hänen mielestään tärkeää se, että ne tehdään käyttäjille mielenkiintoiseksi, osittain pakolliseksi käyttää ja toisaalta myös se, että kanavat on testattu etukäteen. Lisäksi ihmisiä tulee rohkaista ja opettaa kokeilemaan uusia kanavia ilman pelkoa virheiden tekemisestä. Toisaalta liikaa kanavia ei voi ottaa yhtä aikaa, vaan käyttäjille pitää antaa aikaa ottaa ne haltuun.

”x - projekti nimenomaan tähtää siihen että uusin välinein, uusin kanavin kautta pystytään lähentämään eri työyhteisöjä ja eri työpisteitä keskenään, täällä onkin heitetty ei-vitsinä ilmaan, mutta huumorin avulla, että ei me olla mikään pääkonttori enää, me ollaan pelkkä haarakonttori, ollaan yksi toimipiste muiden joukossa...Palautekanavat ylöspäin, jota käytetään sen selvittämiseen mistä löytyisi ideoita, intoa ja kiinnostusta asioiden kehittämiseen...meidän projektin tehtävä on enemmänkin ollut varmistaa että systeemit toimii. Että into ei lopahda siihen kun ensimmäisellä kerralla ei mikään toimi, niin ei viitsi mennä toista kertaa”

Niissä organisaatioissa, joissa työntekijät työskentelevät pääasiassa tietokoneiden äärellä, sähköposti ja intranet ovat pääasialliset informoimiskanavat. Muissa organisaatioissa korostui ilmoitustaulujen, tiedotteiden ja henkilökohtaisen tiedonannon merkitys. Molemmissa tavoissa esimiehet tunnistivat haasteeksi kuitenkin sen, miten ihmiset innostetaan hakeutumaan tiedon pariin sekä sen, että esimerkiksi palavereissa käydyistä asioista muistetaan tiedottaa asianomaisissa kanavissa. Silloin kun kyseessä olivat vakiopalaverit tai muut etukäteen sovitut tapaamiset, esimiehet kokivat tiedottamisen tapahtuvan automaattisemmin kuin epäformaaleissa tai spontaaneissa palavereissa.

Videoneuvotteluita käytettiin jonkun verran, mutta ne koettiin jossain määrin jäykiksi. Joissakin organisaatioissa tekniikka oli sellainen, että se ei ollut käytössä jokaisessa toimipisteessä ja rajoitti siksi videoneuvottelun käyttöä. Uusien tekniikoiden, erityisesti mainittiin lync (pikaviestisovellus/videoneuvottelu), koettiin helpottavan tulevaisuudessa yhteydenpitoa eri

toimipisteiden välillä ja lähentävän työntekijöitä keskenään. Näkemyksissä tuli kuitenkin vahvasti esiin se, että vaihtoehtoiset kanavat eivät tule korvaamaan palaverieja henkilökohtaisen kontaktin ollessa palaverien ytimessä. Videopalaverien nähtiin olevan vaihtoehto fyysiselle läsnäololle, mutta sekään ei korvaa henkilökohtaista kontaktia kokonaan.

”Ne (muut kanavat) laajentaa asioitten käsittelyä, mutta mun mielestä, se lisää hajoita ja hallitse fiilistä.. että se ei välttämättä ole työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvä että sitä on niin paljon, koska sitten joku voi kokea jäävänsä jostain tiedosta paitsi, jos ei tällaisia palaverieja tai muuta hyvin toimivaa infokanavaa... tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi koettua tapaa ei ole. Asiatietoa, että kyllä tarvitaan. Ja tarvitaan sitä kohtaamista vaikka jokainen huitelee omiaan ja milloin missäkin..”

”Kyllä sinne (digitaalinen media) voi tiettyjä asioita siirtää, mutta kyllä ne tärkeät asiat pitää kertoa kasvotusten. Meillä oli esim. videotapaamiset pohjoismaisten kollegoiden kanssa ja kukaan ei koskaan tavannut ketään. Ei se ollut hyvä. Tietty palaverien tärkein anti on kokousten välillä ja niiden jälkeen, kun pääsee juttelemaan ihmisten kanssa ja voi vaihtaa parhaita käytäntöjä.”

”Sellasessa firmassa, jossa ei ollut lainkaan palaverieja ja kaikki hoidettiin sähköpostin avulla... kyllä niiden sähköpostit oli sitten loputtoman pitkiä ja meni ihmisille, jota ne ei koskenut. Ei sieltä edes selvinnyt kenen piti tehdä ja mitä. Ja kyllä se oli sellaista kiukuttelua sähköpostin välityksellä. Että ei se ole hyvä työtyytyväisyyden kannalta ja voi johtaa vaikka työpaikkakiusaamiseen. Ja niissä sähköposteissa jokaisen pitää hoksata itse... että ei se toimi.”

Haastateltavat eivät tuoneet erikseen esiin palaverien sosiaalistavaa vaikutusta tai suhteiden rakentumista palaverien tehtävänä, mutta tämä asia tuli esiin kysyttäessä vaihtoehtoisista kanavista ja digitaalisen median roolista tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että henkilökohtaisen kontaktin merkitys on suuri kollegojen välisessä sekä esimies-alais-suhteissa ja palaverit ovat siinä mielessä ylivertaisia vaihtoehtoiisiin kanaviin nähden.

Mielenkiintoista esimiesten näkemyksissä on se, että he kokivat palaverikäyttämisen ilmentävän yleistä toimintakulttuuria organisaatiossa, mutta kukaan haastateltavista ei maininnut palaverikäytäntöjen vaikutusta organisaatiokulttuuriin tai sitä, että palaverieja voitaisiin käyttää

johtamiskulttuurin työkaluna tai vahvistajana. Haastateltavat kokivat, että palaverit muotoutuvat pitkälti niiden vetäjien näköiseksi ja jopa säännöt voivat olla vetäjäkohtaisia. Monet haastateltavista olivatkin tehneet muutoksia palaverien toimintatapoihin aloittaessaan uuden tiimin vetäjänä. Organisaatiokulttuurin ja -arvojen nähtiin kuitenkin ohjaavan yleisellä tasolla erityisesti esimiesten toimintaa.

4.1.3 Palaverien ROI

Palaverien määrää ei juuri seurattu haastateltavien organisaatioissa. Joissakin organisaatioissa työntekijät merkitsivät palaverit työajanseurantaan, mutta näitäkään tilastoja ei seurattu organisaatiotasolla. Yksi haastateltavista mainitsi itse seuraavansa oman tiiminsä osalta palaverien määrää, toisaalta kaksi haastateltavista koki että seuraamiselle ei ole tarvetta, koska palavereja on niin vähän. Organisaatioissa, jossa oli menossa palaverien uudistamisprosessi, määrää oli arvioitu kalenterimerkinnöistä näppituntumalla. Organisaatioissa ei myöskään ollut ohjeistusta palaverien määrästä, ainoastaan yhdessä oli pysyvääismääräys siitä, että niitä pitää välttää ja kesto minimoida. Kaksi haastateltavista kertoi, että palaverien välttäminen on osa kulttuuria ja kaikki työntekijät pyrkivät siihen omaehtoisesti.

”Palaverit merkataan työnajanseurantaan, (jota ei tosin tehdä varsinaisen työnajanseurannan vuoksi vaan asiakaskannattavuuden seuraamiseksi), organisaatiotasolla tuskin seurataan, muuten riippuu esimiehestä seuraako. Mututuntumalla osalla on liikaa jotain palavereja ja toisilla muita, mutta keskivertaisesti ollaan varmaan tyytyväisiä.”

”Ei seurata, itse ajattelin viime vuoden puolella että kun niitä palavereja oli joka kuukausi ja oli aika paljon sellaista toistamista, joka tietenkin on myös hyvä asia, välillä oli sellaista, että piti ihan miettiä että mikä otettaisiin sellaiseksi tärkeäksi aiheeksi, niin rupes vähän tuntuu että onko näitä nyt vähän liikaa.. mä kuulin, että niitä ei olekaan pakko pitää joka kuukausi, olin luullut että joka kuukausi on pidettävä, niin sitten mä päätin että joo, ei pidetä.”

Esimiesten oma sisäisiin palavereihin kuluva aika (keskimääräisesti) vaihteli paljon, skaala vaihteli muutamasta tunnista viikossa jopa puoleen työajasta. Yleisimmin haastateltavilta kului palavereihin noin 1-2 työpäivää viikosta, mutta kausivaihtelut vaikuttivat asiaan, välillä palavereja oli enemmän ja välillä vähemmän. Haastateltavat sanoivat itse voivansa vaikuttaa melko paljon omien palaveriensä määrään ja pitivät määrää melko sopivana. Osa kuitenkin totesi, että organisaatioissa

oli myös ihmisiä, joilla oli liikaa palavereja. Yhdessä organisaatioista oli alettu kiinnittää huomiota palaverien määrään ja oli ryhdytty toimenpiteisiin, joilla niitä voidaan vähentää. Lisäksi palaverien kestoja oli lyhennetty. Yksi haastateltavista kertoi ottaneen omaksi tavoitteekseen palaverien määrän vähentämisen.

”Ei kyllä tää on ollut ihan mun henkilökohtainen agenda (palaverien vähentäminen), ja siis täällä on sisäisissä tai on asiakkuuksissakin henkilöitä jotka ajattelee samalla tavalla, mut ei oo mitään yhtiötason agendaa että pitää vähentää. Mutta se on tullut.. kun on prosessi kehittynyt ja tekemisen tapa kehittynyt, esimiesten ajatusmaailma on kehittynyt”

”Aikaisemmin oli pitkiä ja jaarittelevia palavereja, nyt ollaan vedetty melkein toiseen ääripäähän, laukataan sitten 45 minuutissa läpi ihan hurja määrä asioita... jolloin saa olla todella hyvä kirjuri että tulee talteen kaikki, koska laukka on niin kova ettei taatusti ehdi ottaa kaikkea haltuun kerralla.. Meillä on ehkä edessä sellainen tasapainonhaku, että tehokkuus on hyvä, mutta sitä pitää jalostaa.”

Palaverien määrän tai keston vähentäminen ei yksittäisenä tekona siis parantanut palaverien tehokkuutta tutkitussa organisaatiossa. Yleisesti organisaatioissa palaverien tehokkuutta tai tyytyväisyyttä niihin ei seurattu systemaattisesti. Osa vastaajista kertoi seurannan tulevan osittain Great Place to Work-arvioinnin kautta, lisäksi kaikissa organisaatioissa arvioitiin esimiehiä joko työntekijöiden ja/tai esimiehen toimesta. Nämä arvioinnit eivät kuitenkaan keskittyneet palaveriin, vaan arvio tehtiin yleisesti esimerkiksi esimiehen vuorovaikutustaidoista ja arvioinnit tehtiin yleensä vuoden välein. Yksi haastateltavista kertoi omasta organisaatiostaan, että he keräävät yleensäkin palautetta eri asioista ja ovat aloittaneet myös välittömän palautteen keräämisen palavereista. Tässä organisaatiossa palaverin pitäjät seurasivat saamiaan palautteita tiiviisti ja ne tehtiin myös julkiseksi koko henkilökunnalle. Systeemi koettiin hyväksi myös siksi, että palaute tuli heti, sen kerääminen oli helppoa ja isommissa palavereissa palautteen antaminen oli mahdollista anonymisti.

”Kerätään palautetta kaikista tapahtumista ja koulutuksista, lisäksi joka ikinen kerta kun se palaveri päättyy, niin me kerätään palaute, post-it lappu, johon arvioit palaverin asteikolla 1-5 ja kirjoitat ainakin yhden parannusehdotuksen. Se on osoittautunut tosi hyväksi... Mutta sillä tavalla me ollaan onnistuttu parantamaan paljon sitä sisältöä, se on aika hyvä... instant-palaute... Mutta varsinkin alussa, jos haluaa jotain muutosta, niin se on tosi hyvä tapa kerätä sitä palautetta”

Yleisesti haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että palautetta olisi hyvä kerätä tai palavereja arvioida jollain tavalla. Näkemyksistä tuli esiin kuitenkin se, että arvioinnin tulisi olla pistoluonteista tai yksilöllistä esimieheen kohdistuvaa arviointia, raskasta arviointiprosessia koko organisaation tasolla ei nähty tarpeelliseksi. Määrän suhteen arviointi olisi tarpeen, jotta nähtäisiin millä tasolla palaverien määrä on, lisäksi se mahdollistaisi vuosittaisen vertailun. Eräs esimiehistä toi esiin myös henkilökohtaisen näkökulman, omaa työaikaakaan kannattaa seurata ihan siitä näkökulmasta että näkee mihin työaika kuluu. Palaverityöskentelyn arviointi olisi haastateltavien mukaan hyödyllistä, jotta nähdään mitä osa-alueita esimiesten työskentelyssä kannattaa kehittää ja toisaalta siksi, että palaverien sisältöä voidaan kehittää myös työntekijöitä innostavaan suuntaan. Organisaatiossa, jossa oli tekeillä palavereja koskeva uudistustyö, palaverien keston lyhentämisellä, viestinnän kanavien lisäämisellä ja palaverin laadun parantamisella pyrittiin työaikasäästöihin, mutta myös siihen, että pidettävät palaverit ovat hyödyllisiä osallistujille ja säästynyttä aikaa voidaan käyttää yhteishengen luomiseen vapaammassa merkeissä. Yksi haastateltavista toi esiin palaverien kehittämisessä myös henkilökunnan sitouttamisen ja hyvinvoinnin näkökulman.

”Henkilökunta-asioihin pitää kiinnittää yhä enemmän huomiota, hyvää työvoimaa on jatkossa yhä vaikeampi saada tällä alalla ja palkkaus on tosi iso kynnyks.. niihin liittyy tietysti myös se henkilöstön hyvinvointi ja tiedonkulku, näytetään että välitetään henkilökunnasta, niin se on avainasemassa. Siinä pitää kyllä kokoajan kuunnella sitä henkilökuntaa ja toivoo että saa itsekin sitä palautetta”

Vaikka organisaatioissa ei ole pääosin tehty kokonaisvaltaista kehittämistyötä tai arviointia palaverien osalta, oli huomattavaa, että joissain näkökulmissa tuli esiin tietotekniikan käytön vähentyminen esittämisen välineenä palavereissa. Näissä näkökulmissa todettiin tärkeäksi, että raportit ja tilastot ovat yleisesti saatavilla, mutta niiden läpikäyminen yhdessä koettiin turhaksi. Tärkeämpää oli kyetä tuomaan asian merkitys esiin vastaanottajan näkökulmasta. Toisaalta osa haastateltavista käytti aktiivisesti palavereissa exceleitä, powerpointteja ja erilaisia raporttityökaluja ja perustelivat niiden näyttöä havainnollistamisen apuna ja ’koska niihin on totuttu’. Tässä osin oli siis nähtävissä eri koulukuntia.

”Me ollaan pyritty luopumaan niistä powerpointeista, koska niitten tekemiseen kuluu aikaa ja sitten se on vaan sellaista uuvuttavaa, toisille presentoidaan.... että se mitä sä haluat jakaa tiedoksi toiselle, yrittäis pysyttäytyä siinä, että jäis aikaa puhua niistä tärkeistä asioista.”

”Siis vaikka talousraportit. Mun mielestä vaikka joku ebitda on tosi tärkeä, mutta ei se ole sitten muille. Että pitää miettiä mikä on tärkeää kenellekin ja mieluummin puhua vaikka miksi tietty asiakas valitsi meidät, tai minkälaista palautetta ollaan saatu. Että se syys-seuraussuhde ja asiakaslähtöisyys on tärkeämpää.”

Yleisesti haastateltavat eivät nähneet palaverin roolissa dramaattista muutosta. Uudet tekniikat mahdollistavat heidän mukaansa paremmin etätyön tekemisen ja muualla työskentelevien osallistumisen palavereihin. Palaverien määrää keskeisempi kehittämisen alue oli haastateltavien mukaan palaverien tehostaminen ja palaverin vetäjän johtamistaitojen kehittyminen. Palavereilla on kuitenkin keskeinen sija edelleen organisaatioiden toiminnassa.

”Näen että kokousten ja palaverien rooli korostuu kun muu tekeminen pirstaloituu, kun muu työ menee kaiken muun kanavan kautta tapahtuvaksi kommunikoinniksi, niin ei ne missään nimessä häviä... Pystyykö tehostamaan ja matkustaminen on asia ihan erikseen... vaikka meidän myyjien työ on niin yksinäistä, niin ne haluaa tulla tänne, ollaan sosiaalisia eläimiä. En näe dramaattista muutosta, tämäntyyppisessä työssä jossa on monien eri alojen asiantuntijoita joiden lopputulos... kaikkien näkökantojen huomioonottaminen.”

”Jotkut väittää, että niitä (palavereja) ei tarvittaisi niin paljon ja viestintäteknologia korvaisi, mutta en jaksa uskoo siihen, sitä face-to-face-kontaktia tarvitaan kuitenkin...että siitä syntyy vaan enemmän väärinkäsityksiä tietynlaisesta kirjallisesta ja virtuaalisesta viestinnästä, kuin että kohtaa sen ihmisen... kyllä mä siihen uskon videokokoukset tai skypen kautta.. mut se ihminen pitää jotenkin nähdä, jotenkin pitää nähdä ilme tai reaktio, joku tietty visuaalisuus siinä pitää säilyä, vaikka se olisikin jonkun kameran takana..”

4.2. Esimiehen rooli palaverin vetäjänä

Haastateltavien näkemyksissä painottui sekä prosessin johtamiseen että sisältöön liittyviä tekijöitä. Kun haastateltavilta kysyi, mikä on hänen roolinsa palavereissa, tyypillisesti ensin mieleen tulleet asiat olivat agendan laatiminen, kutsun lähettäminen, aikataulusta huolehtiminen ja keskustelun pitäminen oikealla radalla. Moni korosti rooliaan myös siinä, että palaverissa saadaan päätös asioista aikaiseksi ja sitä, että kaikki sitoutuvat tehtyihin päätöksiin. Myös hyvän ilmapiirin ylläpitäminen nousi näkemyksissä esiin.

”Huolehdin ajankäytöstä ja että puhe ei lähde rönsyilemään... kaivan ne asiat, että saadaan päätökset. Huolehdin siitä, että asiat menee maaliin.”

”Rooli vetäjänä on huolehtia siitä, että palaverieihin ei tulla valmistautumattomana, pitää kiinni aikataulusta ja agendasta. Ja siitä että keskitytään siihen asiaan, eikä näprätä puhelimia tai läppäreitä.”

Säännöllisten viikko- tai kuukausipalaverien rakenne oli usein samansisältöinen haastateltavasta riippumatta. Ensin esimies kävi läpi tiedottamisluontoiset asiat ja lisäksi saatettiin tehdä kuulemiskierros, jossa jokainen osallistuja kertoi mitä hänen vastualueellaan parhaillaan tapahtuu. Tämän jälkeen siirryttiin ajankohtaisiin asioihin ja viimeiseksi oli varattu aikaa vapaalle keskustelulle.

Yhden asiakokonaisuuden palaverissa, kuten seurantalpalaverissa, palaverin muoto oli usein etukäteen määritelty ja asiat käytiin läpi joka kerta hyvin samansuuntaisesti. Kun palaveri keskittyi vain yhteen tavoitteeseen, esimiehet toivat jossain määrin esiin sen, että oma rooli vaihtelee palaverin mukaan. Useamman asian tai erilaisten tavoitteiden (esimerkiksi päätöksenteko, ideointi, tiedustelu) mukaisissa palaverissa oli huomionarvoista, että haastateltavat eivät tuoneet esiin omaan rooliinsa liittyvää muutosta palaverin aikana. Vaikutti siltä, että haastateltavien ottama rooli pysyy melko samana koko palaverin aikana. Asiakokonaisuuden vaihtaminen tapahtui pääasiassa palaamalla agendaan ja kertomalla mitä seuraavaksi käsitellään, jotkut suosivat tauon pitämistä etenkin, jos edellinen asia oli ollut laajassa käsittelyssä. Osa haastateltavista toi kuitenkin esiin, lähinnä päätöksentekoon liittyvissä asioissa sen, että jos he ovat jättäytyneet palaverissa taka-alalle seuraajan rooliin, niin tarvittaessa he siirtyvät taka-alalta ohjaavampaan rooliin, jos näyttää siltä, että keskustelun kautta ei synny päätöstä. Yksi haastateltavista toi esiin palaverin rytmityksen merkityksen palaverien aikana, kun siirrytään erilaisista aiheista toiseen.

”Se tietty vähän riippuu palaverista.. esim myyntipalaverissa, niin mä oon semmonen fasilitaattori siinä aika pitkälti. Että mä yritän pitää oman roolini aika pienenä, se on mulle tilaisuus kuulla mitä on kielenpäällä, eikä se että mä pidän siellä luentoa. (X-palaverissa) niin siinä mulla on yleensä joku agenda... että mitä mä haluan kertoa, mitä haluan ihmisten tietävän tai tekevän.”

”Sitten kun on se ideointi, niin pitäisi olla itse vähän hiljaisempi, että saa niitä muita... että jos on sen tyyppinen (palaveri) että ihan puhtaasti funtsitaan kaikkea uutta... sitten on tärkeää saada kaikki tuomaan jotain uutta..”

”Toki tietysti taukoja ja yrittää miettiä sen agendan sen mukaan, että tauot on loogisissa kohdissa. Jos esimerkiksi käsitellään numeroita ja talousasioita, niin pyritään pitämään se tiiviinä ja sen jälkeen breikki. Sitten voidaan päästää ajatukset hetkeksi valloilleen, mut että tehdään se yksi kokonaisuus, yritetään saada... mutta että sitä kautta sitä pystyy hallinnoimaan.”

Mielenkiintoista esimiesten valmiudessa palaverien johtamiseen oli se, että kukaan haastateltavista ei ollut erityisesti saanut opastusta tai koulutusta palaverien vetämiseen. Yksi haastateltavista kertoi, että organisaatiossa oli ollut aikanaan kokouskäytäntöihin liittyvää koulutusta, mutta hän ei varsinaisesti tuonut esiin sen vaikutusta omaan palaverin johtamiseensa. Useimmat kertoivat oppineensa asioita pikkuhiljaa yrityksen ja erehdyksen kautta tai he olivat ottaneet oppia jostain hyväksi tai huonoksi kokemastaan esimerkistä. Muutama sanoi itse pohtineensa, mitä asioita palaverissa pitäisi käydä läpi ja sitä kautta oli muodostunut oma tapa palaverien pitoon. Moni korosti oman persoonan merkitystä. Kaksi haastateltavista kuitenkin sanoi, että oman persoonan kanssa on kuitenkin pitänyt hiukan luovia, koska he pitivät itseään jossain määrin liian systemaattisina tai sääntillisinä nykyajan vapaaseen työkuultuuriin nähden.

Osa haastateltavista oli omaksunut palaverinjohtamistaitoja esimerkiksi opiskelujärjestöjen- tai vapaaehtoistyön puitteissa, yksi kertoi lisäksi saaneensa esiintymisvalmennusta opiskeluaikana. Esiin tuli myös se, että osa haastatelluista kertoi saaneensa välillistä opastusta viestintä- tai esimieskoulutuksissa, vaikka nämä eivät suoraan liittyneet palavereihin. Yksi haastatelluista kertoi lukeneensa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Moni myös kertoi, ettei ollut tietoisesti pohtinut omaa rooliaan tai valmiuksiaan palaverin pitäjänä ennen tätä haastattelua. Ensisijaisesti omissa kehitystarpeissa esiin tuli kuitenkin juuri luovuuden johtaminen ja ideoiden ammentaminen osallistujista. Koulutukselle nähtiin tarvetta, mutta ei liian raskaasti toteutettuna. Esimerkiksi tieteelliset artikkelit, opaskirjat ja lyhyet koulutusvideot nähtiin hyvinä vaihtoehtoina oppimiselle. Haastateltava, jonka organisaatioissa kerättiin palautetta palavereista, kertoi toisaalta, että saatu palaute on vaikuttanut paljon hänen johtamiseensa ja käytäntöihinsä.

”Oma tapa syntynyt vapaaehtoistyön, koulutyön ja opiskelun kautta, vaikutteita työstä, sitä kautta kerännyt vaikutteita, miten pitää tehdä ja mikä on se minimibyrokraatiaso ja siinä yrittänyt pysyä. Että on se minimitaso, joka pitää pitää yllä, että asiat hoituu.”

”Miten niitä ideoita saisi paremmin ulos (palavereissa), että miten saisi kaivettua ihmisistä niitä kehitysideoita ja sellaista innostamista.”

”Nykyäänhän on mitä pitäis paljon enemmän katsoa, lyhyitä videoblogeja tai uutisia, viisi tapaa josta teet jostain tehokkaamman. Tämmösiä 3-5 minuutin videoita.. semmosen jos löytää niin se on aika moderni ja nykyaikainen tapa oppii tämmösiä.”

Annoin haastateltavien puhua vapaasti omasta roolistaan palaverien pitäjänä, ihmisten osallistamisesta ja osallistumisesta. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia tekijöitä, joita haastateltavat pitivät tärkeinä. Osa vastauksista nousi haastattelun teemoista, mutta oli myös asioita, jotka haastateltavat toivat omaehtoisesti esiin. Lisäksi olen tuonut esiin asioita, joista haastateltavat eivät puhuneet. Useimmat asiat liittyivät haastateltavan näkemykseen siitä, mikä tehostaa palaveria tai vie sitä eteenpäin. Esittelen näitä tekijöitä seuraavissa kappaleissa.

Haastateltavien näkökulmia olisi ollut mahdollista luokitella monin eri tavoin, mutta koska monet asiat kietoutuvat yhtä aikaa eri teemojen alle (tehokkuus, määrä, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri), päädyin jaottelemaan näkökulmat Jarzabkowskin ja Seidlin (2007) mukaiseen palaverin kolmeen komponenttiin hiukan vapauksia ottaen, esimerkiksi pelisääntöjen osalta. Koin, että tämä tapa on selkein tulosten esittämisen kannalta. Luvun lopussa olevassa yhteenveto-osiossa vastaan tutkimuskysymyksiin heijastaen niitä esitettyihin tuloksiin.

4.2.1 Aloite

PELISÄÄNNÖT TAI TOIMINTATAVAT

Haastateltavien organisaatioissa ei ollut erityisesti käytössä yhteisiä sääntöjä tai ohjeita palaverien suhteen, vaan haastateltavat näkivät toimintatapojen kumpuavan enemmän organisaatiokulttuurista tai työhön liittyvästä ohjeistuksesta. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että heillä ei ole sääntöjä vaan normaalit kokouskäytännöt. Kun hän avasi näitä käytäntöjä enemmän, liittyivät ne mm. puheenvuoroihin, täsmällisyyteen, agendaan ja valmistautumiseen. Tässä organisaatiossa oli aikanaan panostettu kokousvalmennuksiin ja –ohjeisiin, ja ajan myötä niistä oli tullut osa normaalia toimintaa ilman, että niitä koettiin varsinaisiksi säännöiksi. Muiden haastateltavien kertomuksissa ei kuitenkaan esiintynyt yleisiä sanomattomia tai kirjoittamattomia ohjeita.

Useimmat haastateltavista kertoivat, että palaverit muodostuvat usein pitäjiensä näköiseksi. Heillä saattaa olla omia sääntöjä tai tiimin jäsenet ovat oppineet kokemuksen kautta, miten tietyn vetäjän palavereissa toimitaan. Yleisesti säännöt tai ohjeet tuntuivat haastateltavista kankeilta, vaikka he tunnustivat tiettyjä tilanteita, joissa ne olisivat tarpeen. Tällaisia olivat esimerkiksi puhelimen käyttöön tai täsmällisyyteen liittyvät asiat. Ainoastaan yksi haastatelluista peräänkuulutti

tietyntyyppisen kokouskulttuurin takaisinpalauttamista. Yksi haastatelluista totesi sääntöjen olevan tietyllä tavalla tarpeen, mutta toisaalta se saattaa 'aiheuttaa kangistumista kaavoihin'. Kuitenkin haastateltavat totesivat, että työssä on elementtejä, jotka estävät osallistujia olemasta läsnä palaverissa sataprosenttisesti. Tällaisia olivat esimerkiksi akuutit työasiat, jotka pitää hoitaa tai tiukat aikataulut, joiden vuoksi palaverista myöhästyään tai lähdetään kesken. Näistä toivottiin kuitenkin päästävän eroon, koska 'myös toisten työaikaa tulee kunnioittaa'.

"Taipumus on siihen (kännyköiden ja tietokoneiden käyttöön)... ei vain niissä omissa, ollut yleinen käytäntö ja sallittukin. Just sen takia kun sulla on niitä palaveria koko päivä ja pitäisi tehdä niitä töitäkin niin tämä on ollut vallalla, mutta mikäli säännöt hyväksytään niin tästäkin luovutaan. Ollaan läsnä kun ollaan kasvokkain."

"Toisaalta on positiivista että on epämuodollisempaa ja vapaampaa, mutta sen mukana on mennyt roskeen kokouksen johtaminen... Se oli itsellekin kun alkoi täällä johtoryhmää vetämään, niin sain itselleni muistuttaa ja tsemptata että ei se (kokouksen johtaminen) oo vaan mun oikeus vaan myös velvollisuus. Helposti se yksi äänekäs tai joku valittaa, saa sen huomion, mutta monesti unohdetaan että siellä istuu yhdeksän muuta ihmistä jotka kärsii siitä. Kyllä tiettyä kokouskulttuuria pitäis tuoda takaisin.. "

AGENDA

Kaikilla haastateltaville agenda oli lähtökohta onnistuneelle palaverille ja tämä tekijä tuli melkein ensimmäiseksi esiin haastateltavien puheessa. Osassa organisaatioissa oli jopa niin, että ilman agenda palaveria ei pidetä, tai osallistuja voi kieltäytyä osallistumasta palaveriin. Yhdessä organisaatioista oli siirrytty reaaliaikaiseen agendaan eli palaverin alussa kysyttiin, mitä asioita pitäisi käydä läpi. Yleensä esimiehet koostivat agendan itse ja miettivät käsiteltävät aihealueet, mutta osa esimiehistä kysyi suullisesti etukäteen muilta osallistujilta mahdollisia aiheita. Yhdessä organisaatiossa oli lisäksi palautelaatikko, johon sai ehdottaa aiheita myös anonyymisti. Muutama kertoi käyttävänsä myös sähköistä agendapohjaa, johon osallistujat voivat lisätä aiheita. Näkemyksissä tuli myös esiin, että aiheita voi olla haastavaa saada pelkällä sähköpostikyselyllä. Joidenkin haastateltavien mukaan esimiehen kannattaa itse olla aktiivinen ja kysyä henkilökohtaisesti aiheita osallistujilta, ja yleensäkin keskustella vapaamuotoisesti työntekijöiden kanssa. Näin esimies pääsee paremmin sisään siihen, mikä on työntekijöille tärkeää ja ajankohtaista. Useilla haastatelluista oli palaverissa tietyt vakioasiat jotka käytiin läpi ja ajankohtaisia asioita, jotka olivat usein kalenterisidonnaisia. Pääasiassa agendat lähetettiin osallistujille etukäteen tiedoksi sähköpostilla tai kalenterikutsun yhteydessä. Myös ilmoitustaulua käytettiin.

”Kysyn muilta, oisko heillä jotain asioita joita pitäisi tässä kokouksessa käsitellä... Niin sitten koostan siitä, mitä muilta on tullut ideoita ja ajatuksia.”

”Monesti mä havaitsin että kun mä olin tehnyt sen agendan, niin ne asiat jotka oli pinnalla, joista olisi pitänyt puhua nyt, niin en mä edes tiedä mitä ne asiat on, sen takia toi (reaaliaikainen agenda) on hyvä.”

Haastateltavien käyttämissä agendoissa oli havaittavissa kolme eri tapaa. Agenda saattoi olla koostettu siten, että eri aihealueet oli listattu otsikkotasolla peräkkäin ilman erillistä jaottelua. Toinen tapa oli jaotella aiheet tiedotettaviin, ajankohtaisiin ja muihin aiheisiin. Kolmas tapa oli jaotella aiheet lyhyisiin asioihin (esimerkiksi tiedoksianto, päätettävät asiat) ja strategisempiin, usein pidempää käsittelyä vaativiin aiheisiin. Jotkut haastatelluista kertoivat merkitsevänsä aiheen yhteyteen sen, mikä on käsiteltävän aiheen tavoite, esimerkiksi päätös, keskustelu tai kartoitus. Eräs haastateltavista kertoi lisäksi agendaan liittyvästä roolituksesta, niin sanotusta DAI-mallista.

”Meillä on firmassa ollut muutaman vuoden ajan tällainen DAI decision maker, advice giver ja informed stakeholder, se on se jonka pitäis tehdä, on vastuullinen siitä. Tällä pyritään siihen että painetaan päätäntävalta mahdollisimman alas ja sitten toisaalta se periaate, että jos on kokous jossa pitäis tehdä joku päätös, mutta se henkilö, jonka päätös siihen tarvitaan ei oo paikalla, niin se kokous pitää lopettaa. Se on ollut hyvä etenkin tuolla pääkonttorilla. Että vaikka niitä asioita vois hirveesti keskustella, niin jonkun muun mielipide tai viimeinen sana pitää kuulla, niin turha siinä on istua keskenään puhumassa tuntia.”

Usein agenda eteni siten, että käytiin läpi kuulumisia tai tiedonantoa, sen jälkeen oli ajankohtaisia asioita ja viimeiseksi vapaampaa keskustelua. Tiedonantoon liittyvät asiat liittyivät usein talouskatsauksiin, henkilöstöasioihin tai palautteeseen, kuulumisosiossa osallistujat kertoivat mitä omalla osa-alueella tapahtuu. Talousosiossa yleensä peilattiin mennyttä ja käytiin läpi tulevia tavoitteita. Agenda pyrittiin pitämään suunnitelman mukaisena, ellei palaverin alussa ilmennyt asioita, jonka vuoksi aiheita tuli lisätä, siirtää seuraavaan palaveriin tai muuttaa järjestystä esimerkiksi osallistujaan liittyvästä syystä.

Agendassa pitäytymistä pidettiin tärkeänä ensisijaisesti aikataulun vuoksi, mutta myös siksi, että keskustelu pysyy oikealla radalla. Kaikki esimiehet tunnistivat ongelman siitä, että aiheet lähtevät helposti ryöppyämään, ja jotkut myönsivät myös itse sortuvansa ’jutusteluun’. Näissä näkemyksissä tämäntyyppisen jutustelun nähtiin myös keventävän tunnelmaa. Agendan merkitys nähtiin myös

siinä, että sen avulla palaverin pitäjä voi hallinnoida asioiden tärkeysjärjestystä käsittelyjärjestyksen kautta.

”Agendan asioiden järjestystä olen vaihtanut aika paljon (aiemmasta)... että sitä kautta pystyy aika paljon myös hallinnoimaan sitä, että mikä asia on tärkeää ja kuinka paljon siihen käytetään aikaa, painotukset ja prioriteetit on ehkä hiukan toisenlaiset kuin mitä oli mun edeltäjällä.”

Haastateltavat eivät tuoneet erityisesti esiin osallistujien valikoitumiseen liittyvää pohdintaa. Tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavien näkemykset painoutuivat pitkälti niin sanottuihin vakiopalavereihin, joiden osallistajat olivat kutsuttuna automaattisesti. Muissa yhteyksissä esiin tulleista näkemyksissä oli kuitenkin havaittavissa, että aina osallistujien roolit ja palaverin aiheet eivät kohtaa. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, että palavereista voi kieltäytyä, jos ei koe aiheiden koskevan itseään ja palavereista voi myös poistua kesken samasta syystä. Yksi haastateltavista sanoi palaverin vireyden ylläpitoon liittyvässä kohdassa, että jos vire ei pysy luonnostaan yllä, silloin palaverin aiheet ja osallistajat eivät kohtaa. Useat haastateltavat kuitenkin myönsivät, että välillä tulee tilanteita, jolloin osallistajat ovat ihmetelleet jonkun aiheen käsittelyä, mutta he eivät pitäneet tätä usein toistuvana tilanteena.

OMA VALMISTAUTUMINEN PALAVEREIHIN

Kaikki haastateltavat kertoivat valmistautuvansa palavereihin etukäteen. Usein valmistautuminen tapahtui jo agenda laatimassa, samalla tuli kerättyä tarvittavaa materiaalia palaveria varten ja perehdyttyä asioihin. Yksi osa-alue, johon muutamat haastateltavat olivat erikseen panostaneet tai sanoivat, että siihen tulisi panostaa, oli edellisen palaverin muistion läpikäyminen. Haastateltavat kokivat, että heidän pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten sovitut asiat ovat edenneet.

”Kun mä istun siihen kuukausipalaveriin seuraavan kerran, niin mä en oo katsonut mitä me puhuttiin viimeksi, mitä me sovittiin viimeksi, mä vaan istahdan. Mut sen mä oon nyt lopettanut, että nyt mä kysyn, että se on ollut se tekemisen kulttuurin puuttuva palanen, riittävä follow-up. Silloin kun tietää että mun esimies palaa näihin, niin ne tulee tehtyä ajallaan. Se kokous ei pääty siihen kun kävellään ulos, vaan jonkun pitää tuottaa mitä sovittiin ja kuka tekee.”

Yksi osa valmistautumisesta oli sen pohtiminen, minkälaisia asioita agendaan liittyvistä asioista mahdollisesti nousee esiin ja kuinka paljon aikaa niihin tulisi varata. Tämä ajankäytön suunnittelu liittyi osittain myös jo agendan laatimisvaiheeseen. Toisaalta näkemyksissä tuli myös esiin se, että

välillä nopeasti läpikäydyksi suunnitellut asiat saattoivat venyä, joka saattoi johtua siitä, että tietoa asiasta ei ollutkaan tarpeeksi tai osallistujien näkemykset poikkesivat huomattavasti toisistaan. Yksi haastatelluista kertoi välttävänsä tämäntyyppistä tilannetta keskustelemalla kahden kesken osallistujien kanssa ennen palaveria välttääkseen yllätyksiä tai muiden ajan tuhlaamista. Hän kuitenkin käytti tätä metodia vain silloin, kun kyse oli merkityksellisimmistä asioista.

Valmistautumisen osalta oli havaittavissa jossain määrin kaksijakoista ajattelua. Vaikka toisaalta moni painotti substanssin haltuun ottamista ja faktojen keräämisen tärkeyttä, haastatteluissa todettiin myös, että ei pidä pyrkiä täydellisyyteen. Päätöksiä ja suunnitelmia ei kuitenkaan pysty tekemään täydellisen informaation varassa, joten tärkeämpää on välillä vain tehdä ja korjata virheet myöhemmin. Esimiehen asiantuntijuuden merkitys oli haastateltavien näkemyksissä silti melko keskeinen ja se näkyi esimerkiksi siinä, että yleensä esimies toimitti osallistujille ennakkomateriaalit palaveria varten ja määrittä näin osaltaan keskustelun suunnan.

MUIDEN OSALLISTUJIEN VALMISTAUTUMINEN

Haastateltavat kokivat yleisesti muiden osallistujien valmistautumisen osa-alueeksi, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Osa haastateltavista koki, että he eivät itse ehdi tai muista valmistaa osallistujia tarpeeksi etukäteen esimerkiksi lähettämällä ennakkomateriaalia palaverikutsun yhteydessä. Pääsääntönä oli kuitenkin, että esimies vastasi ennakkomateriaalien saatavuudesta. Toisaalta muutama totesi, että osallistujat eivät valmistaudu riittävästi ennakkomateriaalista huolimatta.

Yleisesti ottaen esimiehet odottivat, että työntekijät katsovat palaverin agendan ja materiaalit etukäteen ilman erillistä kehoitusta. Yleensä palaverikutsu tuli sähköpostitse tai sähköisen kalenterin kautta, ja tällöin materiaalit tai täytettävät lomakkeet olivat liitteenä tai esimerkiksi linkkinä intraan. Yksi esimiehistä sanoi joskus varmistavansa, että osallistujilla on tarvittavat materiaalit mukana. Osa agendan aiheista oli haastateltavien mukaan sellaisia, että osallistujien tulisi työtehtäviensä puolesta tietää, minkälaista valmistautumista heiltä odotetaan tai mikä heidän roolinsa on palaverissa. Tällöin kutsuja ei lähettänyt ennakkomateriaaleja etukäteen, vaan odotti osallistujilta oma-aloitteista tutustumista tarvittaviin raportteihin ja niiden analysointia.

Jotkut haastateltavista delegoivat esittelyvastuuta osallistujille ja pyysivät heitä valmistamaan ja esittelemään tietyt asiakokonaisuudet muille. Usein nämä aiheet liittyivät suoraan henkilön työtehtäviin ja asemaan. Tällainen saattoi olla vaikka myyntikatsaus oman osaston osalta. Tämä oli osa-alue, jota haastateltavat mieltivät voivansa tehostaa entisestään ja tehdä käytännöstä

systemaattisemman. Yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä myös välillä kiertävää puheenjohtajuutta eli osallistujat saivat toimia vuorotellen palaverin vetäjänä.

Kukaan haastateltavista ei erikseen kertonut innostavansa tai aktivoivansa osallistujia muilla tavoin ennen palaveria, ellei aihe sattumalta tullut esimerkiksi vapaamuotoisessa keskustelussa tai muussa yhteydessä esiin. Muutama esimiehistä sanoi työntekijöiden tuntevan vastuunsa valmistautumisen suhteen ilman, että heitä pitää erikseen kehottaa tai motivoida. Lisäksi esiin tuli myös se, että erityiseen innostamiseen tai aktivoimiseen ei ole aikaa. Toisaalta muissa yhteyksissä haastateltavat puhuivat myös paljon esimerkillä johtamisesta, läsnäolosta, esimiespalvelusta ja siitä, kuinka asiat kehittyvät ja kuinka niitä juhlistetaan normaalissa arjessa. Nämä olivat tekijöitä, joita haastateltavat pitivät tärkeinä työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta ja niitä pidettiin myös tärkeänä yleistä työmotivaatiota edistävänä tekijänä.

”Luultavasti palaverin koollekutsuja on keskimääräisesti valmistunut ja hänellä on tarvittavat jutut, varmasti olisi kokoukset tehokkaampia ja mielekkäämpiä kun delegoisi valmistautumistehtäviä. Että antais kokouskutsussa, että sinä valmistaudu briiffaamaan meidät tästä ja kertomaan se tieto, vaikka voi olla että ihmiset tehtävänsä puolesta tietää, että multa nyt odotetaan tästä jotain. Joskus oon sitä kokeillut ja se on vähän aikaa.. mutta pitäisi luoda niin vedenpitävä systeemi ja kulttuuri.. silloin jokainen tietää.. että miksi mut on kutsuttu tänne ja mikä on mun rooli. Valmistautumistehtävien delegointi.. se kyllä tehostaisi paljon.”

”Täytyy sanoa että en ole hirveästi käyttänyt (keinoja aktivoida osallistujia etukäteen) ja olisi hyvä käyttää, mutta ajankäyttö on mikä on ja kiire tappaa välillä sitä luovuutta, niin se on osa-alue, johon haluaisi panostaa enemmän mutta se on semmonen osa-alue, josta voi tinkiä.”

”Uskon vahvasti siihen, että ihmisten täytyy ymmärtää miksi, jotta he on valmiita tekemään jotain tai panostamaan, heidän täytyy ymmärtää että miksi.. ja siinä on se haaste minulla tai sillä kokouksen vetäjällä on se, että ei pidetä turhia kokouksia vaan valmistellaan aiheita joilla on oikeasti merkitystä meille kaikille.”

4.2.2. Toimeenpano

AJANKÄYTTÖ

Haastateltavat toivat vahvasti esiin sen, että ajankäytön hallinta on yksi tärkeimmistä palaverin vetäjän tehtävistä. Muutoin palaverit venyvät ja agendan mukaisia asioita ei ehditä käymään läpi. Toisaalta oli huomattu, että ihmiset myöhästyivät palavereista myös itsestään johtumattomista syistä. Kuitenkin haastateltavat tunnustivat täsmällisyyteen liittyvän myös välinpitämättömyyttä.

”Aloitetaan ajoissa, meillä on lähdetty ihan perusasioista, sen sijaan että olis tunnistu tuntiin pyritään siihen, että on 45 minuutin palaverija.. että ihmisillä on siirtymäaika, koska myöhästelyjä tuli vaan sen takia, ettet ehdi siirtymään paikasta toiseen. Mutta on ilmassa ollut sitäkin että ei tää oo niin tarkkaa, tulen sitten kun jaksan, niin tätä on saanut karsia.”

Ajankäytön hallintaan haastateltavat valmistautuivat jo agendan laatimisvaiheessa ja pyrkivät suhteuttamaan käsiteltävät aiheet käytettävissä olevaan aikaan. Taukojen käyttö oli melko vähäistä elleivät palaverit olleet yli kahden tunnin pituisia. Ajankäytön tärkeydestä huolimatta haastateltavat myönsivät, että välillä palaverit venyvät ja agenda ei etene suunnitellussa aikataulussa. Tällöin vaihtoehtona oli joko pidentää palaveria osallistujien suostumuksella tai siirtää asioita seuraavaan palaveriin.

PUHEEN- TAI KESKUSTELUN JOHTAMINEN

Keskustelujohtamisen osalta haastateltavat toivat esiin poikkeuksetta esiin sen, että heidän roolinsa on pitää keskustelu asiassa, tai että keskustelu ei jää junnaamaan paikalleen. Yksi haastateltavista toi esiin myös sen, että keskustelu tulee pitää sellaisena, ettei jumiuduta liikaa yksityiskohtiin, mutta toisaalta asioita ei käsitellä liian yleisellä tasolla. Ajankäytöllisesti tuli tässä roolissa esiin myös se, etteivät asiat jää kiireen vuoksi kesken tai liian vähäiselle käsittelylle. Puheenjohtajan tulisi siis haastateltavien mukaan tunnistaa, koska keskustelua on käyty riittävästi ja toisaalta myös, koska keskustelu tulee laittaa poikki.

”Mun täytyy huolehtia keskustelu ei jää pyörimään, kun jollain ihmisillä on vaan se, että ei pääse niin kuin yli, että kun ollaan käsitelty se asia jo, niin aina palaa siihen. Tai sit mä voin todeta, että tää ei tuu valmiiksi tässä, okei nyt ollaan niin kaukana, että aika ei riitä, että pitää sopia uusia aika ja sitä ennen sinä teet sitä ja sinä teet tätä”

Kukaan haastateltavista ei tuonut oma-aloitteisesti esiin rooliaan siinä, että huolehtii kaikkien osallistumisesta keskusteluun. Tämä rooli tuli käänteisesti esiin siinä, että innokkaimpien ja äänekkäimpien puheenvuoroja joudutaan rajoittamaan, jotta keskustelu etenee. Tämän näkökulman korostuminen oli ymmärrettävää sikäli, että kaikki haastateltavat kertoivat organisaation työntekijöiden olevan luonnostaan kovia puhumaan tai ilmaisemaan mielipiteitään, joka välillä aiheutti haasteita palaverin johtamiselle. Kuitenkin kun kysyin, miten haastateltavat huolehtivat siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, tuli esiin, että tiimeistä löytyy myös hiljaisempia tai kohteliaampia henkilöitä, joiden mielipide helposti jää äänekkäimpien alle. Pienissä tiimeissä oli haastateltavien mukaan helppo kysyä suoraan mielipidettä, lisäksi asiaa helpotti kun tiimin jäsenet tulivat tutummaksi ja heidän reaktioitaan oli helpompi lukea. Puheenvuorojen jakaminen ei ollut kovin yleistä, mutta niissä joissa tapa oli käytössä, haastateltavat kokivat käytännön hyväksi. Näin muut keskittyivät paremmin kuuntelemaan sitä, jolla oli puheenvuoro käytössä. Muutamat haastatelluista kuitenkin kokivat haasteelliseksi sen, miten kaikkien mielipiteet saataisiin mukaan keskusteluun.

”Oon saanut joskus aikaisemmin palautetta, että ei puututa siihen että jotkut on paljon äänessä, niin mä nykyään yritän tietoisesti kiinnittää huomiota siihen, että ne vähemmän introt ihmiset.. että jotkut on sellaisia että ne saattaa kuunnella ja miettiä ja sit kun se sanoo jotain, niin se on niin kuin to the point.”

”Pienemmällä joukolla on helppo kysyä, suuremmalla joukolla niin se vaatii tietysti vähän enemmän sellaista tunnustelua ja ehkä syntyy vuosien mittaan sellainen tunne ja fiilis siitä, ollaanko nyt samaa mieltä ja ketä pitää vielä haastatella tai taivutella tai kysyä mielipidettä, mä luulen että se on sellaista tilanteenlukutaitoa... että kyllä sen näkee, jos joku on eri mieltä.”

”Mutta ehkä se mitä pitäis käyttää enemmän... niin oli tämmöinen private collection, että ihmiset kirjoittaa mielipiteitään... ,että ei oo niin että vain niiden ääni tulee esiin, jotka on äänekkäimpiä tai proaktiivisempia. Mutta että kirjoittakaa vaikka viisi minuuttia ja sitten käydään läpi ne ennen kuin lähtee käyntiin keskustelu tai että on laitettu post-it-lappuja laitettu seinälle ja katsottu mitä teemoja nousee. Se on sellainen mitä ei täällä olla käytetty ihan niin paljon kuin vois.”

”(Puhumaan) rohkaisu tulee siitä käytännöstä, että jos joku heittää jotain niin sitä ei heti tyrmää, että ottaa sen jatkokehittäväksi.. että kirjaa kaikki ylös, kaikki

ajatukset.. eikä niin, että joo ihan hyvä idea, mutta ei toi käy. Se miten niihin ideoihin suhtautuu, niin se ensireaktio.. se on tosi tärkeä.”

Kahden haastateltavan näkemyksissä tuli kuitenkin esiin myös se, että on tilanteita, joissa osallistujilta odotetaan enemmän osallistumista ja kontribuutiota kuin mitä todellisuudessa saadaan. Haastatellut esimiehet olivat myös melko hyvin tietoisia erilaisista aktivointikeinoista (esim. devil's advocate, ajatteluhatut, private collection) mutta kokivat kuitenkin, ettei niille ole tarvetta vaan osallistujat tuovat oman panoksensa keskusteluun ilman 'että tarvitsee laittaa eriväristä ämpäriä päähän'.

”Semmoisiin asioihin toivoisi henkilökunnalta enemmän aktiivisuutta, että he osallistuisi siihen, jos mietitään, niin miten helpottaa jo ennakolta sen (tietyn kohderyhmän asiakkaiden) hoitamista. . että esim. X-yksikkö on sellainen, jotka kehittää hirveästi meidän palvelua, mutta meiltä ei oikein tahdo saada niitä kommentteja”

Suurin osa haastateltavista kertoi osallistuvansa myös itse aktiivisesti keskusteluun. Ainoastaan kaksi haastatelluista sanoi tietoisesti keskittyvänsä enemmän kuuntelijan tai kysyjän rooliin. Tämä tapahtui tilanteissa, joissa he nimenomaisesti halusivat kuulla muiden osallistujien näkemyksiä tai heillä ei ollut itsellään käsiteltävästä asiasta mielipidettä. Osaltaan keskusteluun osallistuminen johtui siitä, että he usein itse esittelivät monet käsiteltävistä aiheista. Moni kuitenkin myönsi, että välillä omaa puheenvuorojen käyttöä voisi rajoittaa.

”Varmaan liikaa (olen äänessä).. väistämättä kun itse esittelee asioita... mutta kyllä mä yritän sitä tehdä laitan kollegat myös esittelemään niitä... kun mä itse olen johtaja niin harvemmin itse vedän jotain projektia. Kommentoin sitten paljon, totta kai.”

”Oon aika puhelias, että joudun hillitsemään itseäni. Kansainvälisissä kokouksissa jätän puolet sanomatta, etten oo kokoajan äänessä.”

Yhteenvedojen käyttäminen palaverissa tuli haastateltavien puheessa esiin lähinnä päätöksentekoon ja palaverin päättämiseen liittyvissä kohdissa. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että palaverista lähdetään yksimielisinä ja kaikilla on sama käsitys siitä, mitä on päätetty ja miten siitä viestitään eteenpäin. Varsinaisesti keskusteluprosessia helpottavana tekijänä yhteenvedojen käyttöä ei tuotu esiin.

”..Täytyy varmistaa mitä päätettiin ja mitä kukin sanoo eteenpäin, monesti huomaa että ei me päätetty yhtään mitään tai ainakaan me ei tiedetä mitä pitäisi sanoa, että kaikki vielä keskittyy hetkeksi, että päätettiin näin ja jokainen menee sinne omaan ryhmäänsä ja sanoo näin. Tämmönen yhteenvedo, monesti ihmisillä on hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä on päätetty ja mitä viestitään. Se on tosi hämmäntävää, että tästähän sovittiin viimeksi, ai en mä oo kuullutkaan.”

PÄÄTÖKSENTEKO

Yleisesti haastateltavat eivät nähneet ongelmia siinä, että päätöksiä ei saada tehtyä. Äänestämisen palaverissa oli erittäin harvinaisesti, yleisesti pyrittiin siihen että keskustelun kautta ratkaisut löytyvät. Äänestämisen tai palaverin pitäjän diktatuuria ei pidetty tämän päivän johtamisena. Haastatteluissa tuli myös esiin, että monesti asioissa pitää huomioida monta eri puolta, jotta lopputulos toimii. Moni haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että asiat 'pitää saada maaliin' ja kaikille pitää olla selvää, mitä on päätetty ja miten siitä kerrotaan palaverihuoneen ulkopuolella. Toinen tärkeä seikka oli se, että vaikka päätös ei miellytä, sen kanssa pitää pystyä elämään eikä asiasta nurista jälkeensä. Kaikille optimaalisia ratkaisuja ei ole mahdollista aina tehdä. Haastateltavat eivät arastelleet siirtää päätöksentekoa tarvittaessa eteenpäin, mutta toisaalta esiin tuli myös se, että välillä on parempi tehdä päätös puutteellisella tiedolla kuin ei lainkaan. Palaverin vetäjät tiesivät yleensä mistä asioista he halusivat saada aikaan päätöksen palaverissa ja pääsääntöisesti myös osallistujia informoitiin asiasta agendan yhteydessä.

”Jos on jotain asioita, jotka ehkä tapahtuu tulevaisuudessa, niin yritän ohjata sitä keskustelua siihen suuntaan, että saadaan päätöksiä aikaiseksi, vaikka asiat olisi vielä vähän epävarmoja. Että yritän vetää sitä keskustelua yhteen.”

”Se konsensus on tärkeää, mutta oon itse ehkä enemmän sellainen että haluan löytää sen ehdottoman päätöksen. Kaikki sanoo mielipiteensä ja sitten otetaan se rationaalisin, mutta mä haluan että on selvä päätös ja kaikki on sen takana”

Haastateltavat pyrkivät helpottamaan päätöksentekoa sillä, että osallistujat tietävät etukäteen, mistä asioista halutaan päätös. Mahdollisuuksien mukaan valmistautumista päätöksentekoon helpotettiin myös ennakkomateriaalin lähettämällä, mutta toisaalta esimiehet odottivat osallistujilta myös roolinsa puolesta panostusta päätettäviin asioihin. Kaksi haastateltavista toi esiin sen, että palaverin pitäjän tulee lisäksi rajata keskustelua tai antaa raamit, joiden puitteissa päätöksiä tehdään. Haastateltavat kuitenkin sanoivat, että palaverissa tulee vastaan tilanteita, joissa yhteistä

näkemyistä ei synny. Tällöin heidän mukaansa palaverin pitäjän tulee tehdä päätös, asia täytyy siirtää myöhemmin ratkaistavaksi tai käsiteltäväksi pienemmällä ryhmällä. Lisäksi voi myös olla, että tietoa tarvitaan lisää.

”Pitää rajata se keskustelu, että pitää antaa joku raami, ei voi olla niin että joku lähtee myynti laskee -5 pinnaa ja toinen +10. Että sen mä olen oppinut että kun sä tuut palaveriin, niin sen pitää olla jotenkin rajattu, että se ei oo ihan semmonen loputon, tieksä että toinen on tuolla ja toinen on täällä, että päästäis ennen sitä palaveria edes samalle sivulle tai edes samaan kirjaan”

VIREEN YLLÄPITO

Haastateltavat eivät tuoneet oma-aloitteisesti esiin asioita, jotka liittyvät osallistujien aktivointiin palaverin aikana, näkökulmat painottuivat enemmän siihen, miten palaveri pysyy koossa ja tiiviinä. Ajankäytöllisesti osa haastateltavista toi esiin, että liian pitkiä palavereja kannattaa välttää ja yli kahden tunnin palavereissa tulisi pitää taukoja. Yhdessä organisaatiossa neljän tunnin palaverit ilman taukoja eivät olleet epätavallisia, mutta näissä palavereissa osallistujat saivat vapaasti poistua palaveritilasta esimerkiksi hakemaan kahvia. Muutama haastateltavista kertoi seuraavansa osallistujia palaverin aikana, ja pitävänsä aikaistetun tai ylimääräisen tauon, jos alkoi vaikuttaa siltä, että osallistujat alkoivat ’nuupahtaa’.

Haastateltavat puhuivat paljon fokuksen säilyttämisestä. Palaverin vetäjän tärkeä tehtävä oli heidän mukaansa pitää keskustelu asiassa ja huolehtia siitä, ettei agendan aiheisiin varattu aika ylity merkittävästi. Kysyttäessä haastateltavilta suoraan vireen ylläpidon keinoista, haastateltavien keinot liittyivät tauotukseen ja toisaalta he painottivat agendan merkitystä. Jos oikeat ihmiset ovat paikalla keskustelemassa oikeista asioista, ei vireeseen tarvitse kiinnittää erityisesti huomiota. Muutamat haastatelluista sanoivat, että usein keskustelu lähtee jopa niin lentoon, että palaverin vetäjän tulee aikataulullisista syistä rajoittaa sitä. Haastateltavista moni piti kuitenkin puhelinten ja tietokoneiden käyttöä palaverien aikana uhkana vireen säilyttämiselle, koska silloin osallistujat eivät ole täysin läsnä.

”...pitää tauottaa, mutta ei mitään että noustaan ylös ja hierotaan... Mutta kyllä meillä on niin paljon asiaa ja keskustelua, että ei siellä kukaan nukahda tai olisi muissa maailmoissa vaikka palaveri on pitempi... Mutta onko se sitten, että on kutsuttu väärinä ihmisiä, joskus se on kieliongelma..mutta on ihmisiä jotka kirjoittelee emailia koko

kokouksen ajan. Kännykät ja ipadit on iso uhka kokouskulttuurille tällä hetkellä, että puuhaillaan mitä sattuu.”

Yksi haastateltavista kertoi kuitenkin käyttävänsä välillä erilaista lähestymiskulmaa omaan työhön liittyen. Hän oli esimerkiksi pitänyt myyjätiimilleen pistokokeet, jotka eivät käsitelleet myyjien omia tuotteita tai organisaatiota, vaan esimerkiksi kohderyhmän yleisiin kulutustottumuksiin liittyviä asioita. Muutamat haastateltavista toivat esiin hyvän tunnelman tai juhlistamisen merkityksen ja he kertoivat esimerkiksi välillä juhlistavansa palaverissa yksittäisiä työntekijöitä, tiimin onnistumista tai ilahduttavansa tiimiläisiä vuodenaikaan sopivalla tavalla. Seisomis- tai kävelykokouksia ei tutkittavissa organisaatioissa käytetty ja yleensä palaverit järjestettiin organisaation tiloissa. Joissakin organisaatioissa oli vapaamuotoisempia tiimitiloja, mutta niitä ei käytetty merkittävästi. Yhdessä organisaatiossa haastateltava kertoi, että henkilökunta oli saanut itse vaikuttaa tilojen suunnitteluun. Osa haastateltavista toi esiin myös sen, että palaverikäyttäytyminen on melko epäformaalia ja myös huumori kuuluu palaveriinkin.

4.2.3. Päätös

PALAVERIN PÄÄTTYMINEN JA JATKOTOIMENPITEET

Palaveri päättyy haastateltavien mukaan kun aika loppuu tai agenda on käyty loppuun. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että palaverin päättyessä kaikille tulee olla selvää mitä on päätetty. Osa toi esiin muistioiden käytön ja muutama haastateltavista korosti palaverin vetäjän roolia siinä, että hän vielä lopuksi vetää yhteen palaverin annin. Tällä tavalla oli tarkoitus varmistaa, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet keskustelujen sisällön ja päätettävät asiat samalla tavalla. Yksi haastateltavista korosti myös sen merkitystä, että yhteenvedon kautta asiat on todella loppuunkäsitelty ja niistä ei ’jurnuteta’, tai niihin ei palata jälkeenpäin käytäväkeskustelujen muodossa.

Muistiota ei yleisesti tehty kuitenkaan katsaus- tai seurantatyypisistä palavereista vaan se liittyi vahvemmin tilanteisiin, joissa oli tiedotettu jostain tai tehty päätöksiä. Muistion tekemistä pidettiin tarpeellisena, jotta myös poissaolijat saavat tiedon käsitellyistä asioista, mutta myös siksi että paikallaolijat voivat tarkistaa mistä on sovittu tai keskusteltu. Lisäksi muistioihin voidaan myös ongelmatilanteissa palata tai siihen voidaan vedota. Organisaatiossa, jossa oli lyhennetty palaverien kestoaikaa, tuli esiin myös se, että muistioihin tulee panostaa, koska läpikäytäviä asioita on paljon ja osallistujat eivät saa palaverin aikana kaikkea haltuun.

Muistioiden rooli ei kuitenkaan tullut erityisesti esiin haastateltavien puheessa. Lähinnä haastateltavat toivat sen esiin kun he puhuivat poissaolijoiden informoimisesta tai päätöksentekoon liittyvistä asioista. Jotkut käyttivät muistioiden kirjoittamisessa palaverin ulkopuolisia henkilöitä, erityisesti isommissa palaverissa. Oli myös tavallista, että muistion kirjoitusvuoro kiertää osallistujien kesken tai sitten palaverin vetäjä kirjoitti muistion. Muistioiden ulkoasun osalta ei tullut esiin erityisiä käytäntöjä esimerkiksi keskustelun kirjaamisen laajuuteen liittyen tai asioiden ryhmittelystä. Yksi haastateltavista kuitenkin toivoi muistioihin parempaa jäsentelyä, koska niiden läpiluku vei aikaa ja oli raskasta. Muistiot lähetettiin yleensä sähköpostilla, laitettiin intraan tai ilmoitustaululle.

”meili jää monta päivää avaamatta kun huomaa että se vaan jatkuu ja jatkuu... aattelee että luen sen sitten kun on aikaa... että ne todo:t olis siellä (muistioissa) selvästi kaikille. Tällöinen action list on hyvä juttu, minutes on enemmän sellaisia että niihin palataan ja taustalla voi olla keskustelua, mutta että on todella tehokasta tuottaa minuuttien rinnalla nää action planit ja pointit ja vastuuhenkilöt ja deadlinet ja tsekata ne seuraavalla kerralla.”

Haastateltavista osa sanoi edellisen kerran muistion läpikäymisestä seuraavan palaverin alussa, yksi haastateltavista kertoi asioiden toimeenpanon seurannan riippuvan esimiehestä, mutta muuten näkemyksissä ei tullut erityisesti esiin asioita, joilla edellisten palaverien antia seurataan. Yleisestikin esimiesten näkemyksissä korostui se, että työntekijöihin luotetaan, että jos jostain on sovittu, niin se hoidetaan. Vahvemmin näkemyksissä tuli esiin se, että mahdolliset ongelmat voivat johtua väärinkäsityksistä tai siitä, että osallistujat ovat ymmärtäneet asiat eri tavalla. Osallistujille on voinut myös jäädä epäselväksi, miten asiassa edetään tai kenen vastuulle asia kuuluu. Tämän tyyppisiä asioita ei kuitenkaan tullut niin paljon esiin, että se vaikuttaisi olevan tutkituissa organisaatioissa isompi ongelma.

4.3. Organisaatiokulttuurin vaikutus palaveriisiin

Pyysin haastateltavia kertomaan haastattelun alussa organisaatorakenteesta, toimialasta ja sen strategisista haasteista sekä siitä, miten organisaatiossa mitataan tai arvioidaan menestystä. Kysyin myös henkilöstön koulutus-, sukupuoli-, ja ikäjakaumasta. Lisäksi pyysin haastateltavia kuvailemaan vapaasti organisaatiokulttuuria. Yleensä haastateltavat kertoivat organisaation arvoista, ilmapiiristä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä, usein esiin tuli

myös vapaamuotoisemmat tapahtumat, joita henkilöstölle järjestetään. Haastattelun lopussa pyysin haastateltavia peilaamaan palaverikäytäntöjä organisaatiokulttuuriin ja miten he kokivat niiden heijastavan toisiaan. Käyn ensin läpi haastateltavien omat näkemykset palaverien ja organisaatiokulttuurin yhteydestä ja tämän jälkeen arvioin haastatteluissa esiin tulleita asioita käyttämällä hyväksi kilpailevien arvojen mallia. Tekijät, joita olen ottanut mukaan vertailuun, ovat asioita, jotka on kysytty täsmällisesti jokaiselta haastateltavalta, tai jotka haastateltavat ovat kaikki ottaneet esiin.

4.3.1. Haastateltavan näkemykset organisaatiokulttuurin vaikutuksesta

Haastateltavien näkemyksissä kysyttäessä suoraan organisaatiokulttuuriin ja palaverien suhteesta ei tullut esiin erityisiä asioita, jotka palavereissa olisivat heidän mukaansa ominaisia suhteessa organisaatiokulttuuriin. Haastateltavista osa sanoi, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa palavereihin, mutta he eivät osanneet nimetä suoraan konkreettisia esimerkkejä asiasta. Yleisesti haastateltavat painottivat organisaation vuorovaikutuksen, yhteistyön ja ilmapiirin merkitystä, joka näkyy esimerkiksi siinä miten palavereissa puhutaan. Näkemys liittyi esimerkiksi siihen, että jos suhteet johtoon ovat epämuodolliset toimistolla, myös palavereissa voi vapaasti tuoda esiin omia näkemyksiään. Tämä näkemys toistui kaikkien haastateltavien puheessa, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä että heidän organisaatiokulttuurinsa on avoin ja erittäin tai melko epäformaali, eikä kenellekään pitäisi olla kynnystä tuoda mielipiteitään esiin. Toisaalta epäsuorasti joidenkin haastateltavien kohdalla tuli esiin myös se, että vaikka työntekoa yleensä leimasi 'tekemisen meininki', ei sama toteutunut aina palavereissa.

Kaksi haastateltavista nimesi tietyt palaverit, jotka ovat omaleimaisia organisaatiolle, mutta muuten haastateltavat eivät tuoneet esiin asioita, joihin organisaatiokulttuuri vaikuttaisi. Huomasin myös, että jos henkilö oli työskennellyt vasta vähän aikaa organisaatiossa, hänen näkemyksissään haastattelun muissa kohdin nousi esiin asioita, jotka olivat yllättäneet hänet työnteon alussa. Jos taas henkilö oli työskennellyt pitkään organisaatiossa, hän saattoi tuoda esiin uusien työntekijöiden huomioita palaverityöskentelyyn liittyen. Yleensä nämä olivat kuitenkin esimerkkejä merkittävistä ja vastakkaisista tekijöistä, joihin henkilö oli tottunut ja pienemmät erot eivät tulleet esiin.

Nekin, jotka kertoivat organisaatiokulttuurin vaikuttavan palavereihin, sanoivat kuitenkin että palaverit muodostuvat vetäjiensä näköiseksi. Yksi haastateltavista kertoi organisaation toimitusjohtajan vaikuttaneen pitkälti palavereihin, mutta hän totesi samalla, että organisaatio oli kokonaisuudessaan muotoutunut johtajansa näköiseksi. Haastateltavat toivat esiin sen, että vaikka

vetäjä vaikuttaa palaverien järjestämisentapaan, sääntöihin tai yleensä toimintaan, organisaatio- ja johtamiskulttuuri vaikuttaa taustalla esimiehen käytökseen. Erityisesti toimintatapojen osalta moni haastateltavista kertoi kuitenkin tehneen muutoksia edeltäjänsä käytäntöihin. Näkemyksissä oli siten jossain määrin ristiriitaisuutta.

”Kokonaisuutena kyllä, mutta x asettaa erikoishaasteet, aikaa pitää olla että asioita ehditään punnita eri näkökulmista kuin mitä x yrityksissä, joissa voidaan suurin piirtein ilmoitusluontoisesti mennä läpi...mutta meidän on pakko selvittää ja katsoa ja sommitella ja neuvotella niin monesta eri näkökulmasta.”

”Kyllä ne on... hyvinkin mun mielestä... että jos mieltii sitä keskustelutapaa ja kulttuuria... niin kyllä ne kulkee ihan käsi kädessä... Mut ei meillä täällä mitään yllättävää ole.”

”X tapaaminen on kyllä ihan meidän organisaation näköinen ja oma juttu, mutta vaikea sanoa miten muuten... kyllähän se varmaan vaikuttaa.”

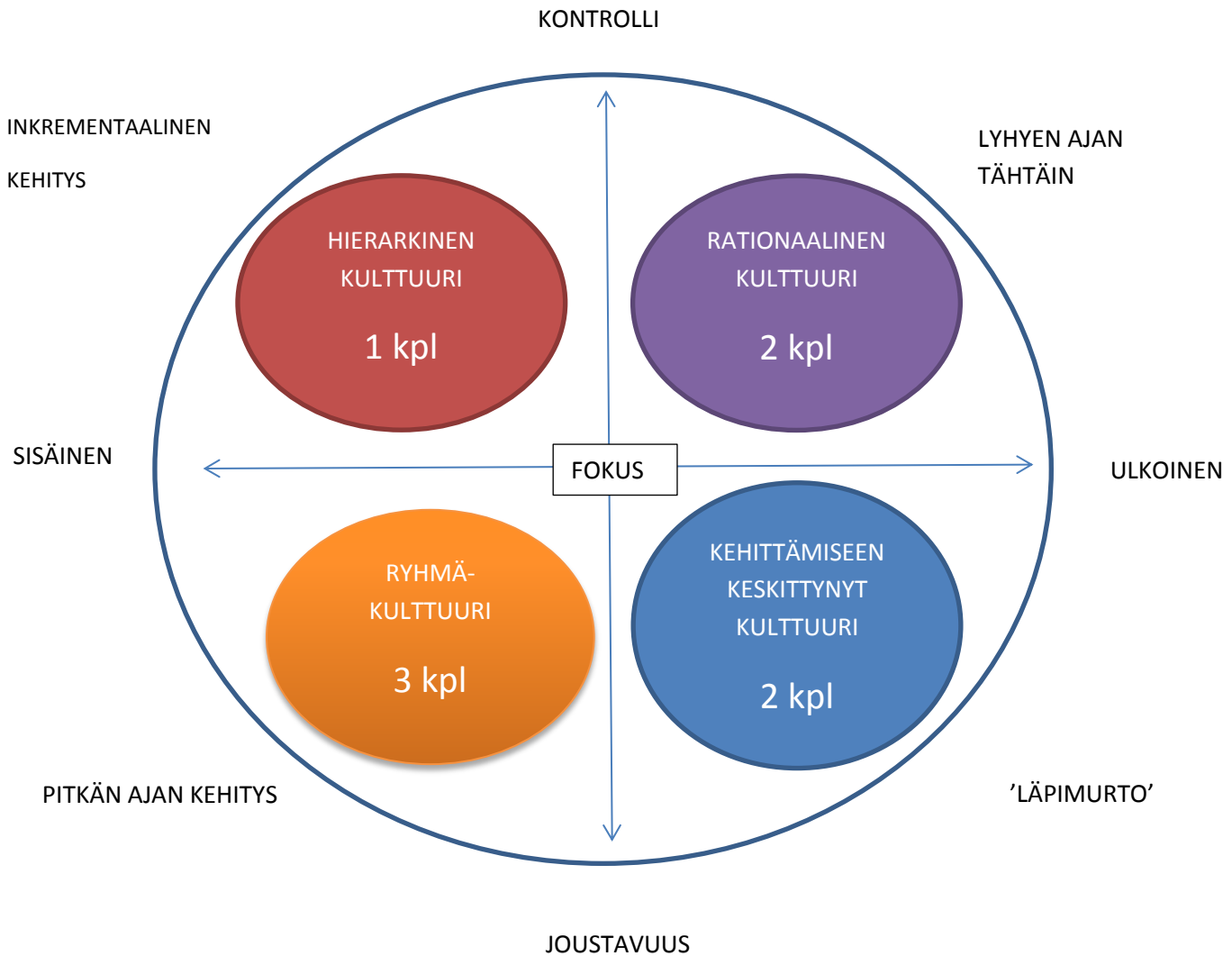
Toimintaympäristö ja toimiala vaikuttavat osaltaan organisaatiokulttuuriin, mutta muutama haastatelluista toi nimenomaisesti organisaatiokulttuurista keskusteltaessa esiin sen, että ihmisten erilainen koulutus- tai ammattitaitausta ei näy työssä. Palaverien osalta muutaman haastateltavan näkemyksissä kuitenkin näkyi se, että keskusteluissa tulee huomioida jossain määrin osallistujien erilaiset lähtökohdat.

”Ne ei nää yleensä sitä metsää puita, menee liikaa siihen kapeaan substanssiinsa, mä taas saatan maalata liian suurella pensselillä. Pitää löytää se välimaasto”

4.3.2. Vaikutuksen arviointi kilpailevien arvojen mallin näkökulmasta

Jaoin organisaatiot haastateltavien näkökulmien perusteella kilpailevien arvojen mallin mukaisiin luokkiin. Käytin arviointiperusteena haastateltavan kuvausta toimintaympäristöstä ja organisaatiokulttuurista, strategisesta suuntautumisesta sekä siitä, mikä tuo kilpailuetua organisaatiolle. Lisäksi pyysin haastateltavaa kertomaan mittareista tai tavoista, joilla organisaatio mittaa menestystä. Täydensin tarvittaessa haastateltujen näkemyksiä tutustumalla organisaation arvoihin ja missioon organisaation nettisivuilla sekä Parhaat työpaikat-sivuston tiivistelmään kyseisestä organisaatiosta. Tutkittavat organisaatiot jakautuivat alla olevan kuvion mukaisesti mallin eri luokkiin. Kävin aineiston läpi seuraavien tekijöiden osalta: palaverien määrä, muodot,

seuranta, päätöksenteko organisaatiossa, säännöt, agendan ja vaihtoehtoisten kanavien käyttö ja esittelen tekemäni havainnot seuraavaksi.



Kuva 4 (lähde Roh, Hong, Park 2008; Competing Values 2014)

Oheiseen taulukkoon on merkitty haastateltavilta itseltään keskimääräisesti sisäisiin palavereihin kuluva aika viikossa. Jos haastateltava on puhunut päivistä, yksi päivä on muutettu 7,5 tunnin pituiseksi, viikkotasolla ilmoitettu aika prosenteissa on suhteutettu 37,5 tunnin työviikkoon. Esimiehet sanoivat yleisesti oman määränsä olevan melko tyypillinen organisaation esimiehille kahta poikkeusta lukuun ottamatta, jotka on merkitty reunahuomautuksena. Toisaalta osassa organisaatioissa käytettiin erillisiä työryhmiä, joiden määrää oli vaikea arvioida ja ennakoida. Siten luvut ovat viitteellisiä, mutta haastateltavien mukaan lähellä omaa keskiarvoa.

HIERARKKINEN	RATIONAALINEN	RYHMÄ	KEHITTÄMINEN
15h/vko	5,5h/vko (A)	3h/vko** (A)	13h/vko*** (A)
	0h/vko* (B)	5h/vko (B)	18,75h/vko (B)
		9,3h/vko (C)	

(* 12 palaveria vuodessa)

(** pieni tiimi, melko vähäinen muihin organisaation esimiehiin nähden)

(*** määrä hiukan suurempi, kuin alemman tason esimiehillä)

Taulukko 1

Seuraavaksi esittelen havaintoja eri luokkien välillä ja tuon myös esiin, jos saman luokan sisällä on ollut näkemyseroja jonkun tutkittavan tekijän osalta. Haastateltavat on seurattavuuden vuoksi eroteltu tarvittaessa A,B,C-jaottelulla.

Hierarkkinen kulttuuri

Hierarkkisen kulttuurin edustajan mielestä palaverien suurehko määrä ei ole ongelma, koska palaverit ovat keskeinen työnteon tapa ja organisaation hallinto on rakennettu siten, että palavereja on jo lähtökohtaisesti paljon esimerkiksi eri ohjausryhmien kesken. Organisaatio rakentuu prosessien ympärille ja yhteistyö on toiminnan lähtökohta. Palavereissa käsiteltävät asiat ovat monimuotoisia ja päätöksenteko tapahtuu harvoin yhden henkilön toimesta, asioista keskustellaan yhdessä. Organisaatiossa on yleisesti paljon sääntöjä ja ohjeita, ja palavereissa pyritään noudattamaan hyviä kokouskäytänteitä. Asiasta on aikanaan ollut myös koulutusta ja ohjeistusta henkilökunnalle. Agendaa ja muistioita käytetään lähes aina ja pöytäkirjat katsotaan läpi seuraavassa palaverissa, ne hyväksytään yhteisesti. Palaverien agendat määräytyvät yleensä etukäteen ja palaverit on sidottu organisaation vuosikelloon. Palaverin vetäjän koostaa agendan yleensä itsenäisesti näiden raamien mukaan. Palavereissa on yleistä käyttää powerpointteja ja raportteja. Organisaatiossa on käytössä laajasti sähköisiä kanavia, mutta ne eivät toimi palaverien korvikkeena. Ne kuitenkin mahdollistavat etätyöntekijöiden ja muualla työskentelevien osallistumisen palavereihin, lisäksi etenkin intra toimii työskentelyalustana ja myös epävirallisen kommunikoinnin välineenä. Intrassa kaikki organisaatiota koskeva tieto on avointa koko henkilökunnalle. Virallisten palaverien lisäksi järjestetään paljon vapaamuotoisia tilaisuuksia henkilöstölle ja toimistoetiketti on muuten melko epäformaali.

Palaverien määrä tai tyytyväisyyttä niihin ei seurata tällä hetkellä, aikanaan asiasta on tehty kysely ja tämän perusteella on henkilöstölle järjestetty koulutusta. Haastateltavan mielestä palavereja voitaisiin kehittää osallistujien paremman valmistautumisen ja luovuuden lisäämisen osalta.

” Että olisi enemmän sitä innovointia. Enemmän tilaa sille vapaamuotoiselle ideoinnille, nyt ehkä johtuu tosta johtamisjärjestelmästä.. se on niin aikataulutettua kokoukset vuosikellossa.. se pyörii semmoinen hallinnollinen johtaminen, mutta se että vähän rikottaisiin.. ”

Kehittämiseen keskittynyt kulttuuri

Molemmilla haastateltavilla oli suhteellisen paljon palavereja suhteessa työaikaan, mutta molempien haastateltavien mielestä palavereihin osallistuminen on tapa tehdä työtä. Molemmat kuitenkin näkivät, että tulos tehdään palaverien ulkopuolella ja erityisesti haastateltava B korosti ulkoisten prioriteettien ajavan sisäisten prioriteettien ohi, myös palaverien osalta. Heidän näkemyksissään palavereja ei varsinaisesti ole tarvetta vähentää, mutta niitä tulisi tehostaa. Myös tämän luokan edustajien näkemyksissä tuli esiin palavereissa hoidettavien asioiden monimuotoisuus, mutta ideointi ja suunnittelu hoidetaan yleensä erillisissä työryhmissä tai workshopeissa. Toinen esiin noussut asia oli palaverien fokus, palavereissa käsiteltävät asiat painottuvat vahvasti tulevaisuuteen ja menneitä asioita tarkastellaan vain, jos tarkoituksena on miettiä toimenpiteitä jatkon kannalta. Toisessa organisaatiossa esitysteknisten (powerpoint, raportit) apuvälineiden käyttö on tavallista, toisessa niitä vältettiin tietoisesti. Molemmat haastateltavat toivat esiin myös kahdenkeskisten keskustelujen merkityksen, joilla säästetään palavereissa toisten aikaa. Lisäksi haastateltava saa itse paremman ymmärryksen asioista ennakkoon, joka helpottaa valmistautumista. Näkemyksissä korostui myös jossain määrin esimiehen substanssiosaamisen ja asiantuntijuuden merkitys. Esimiehen tulee ymmärtää asiat jopa työntekijöitä paremmin.

”Kun olis aikaa tai ottais aikaa, niin ne lyhenisi kun valmistuisi paremmin, itse ja muut... Jonkun verran on ollut kokouskäytännöistä juttuja, mutta me ei näköjään jakseta niitä implementoida niin hyvin kun pitäisi... Määrä ei sinänsä ole huono juttu, mutta se tehokkuus ja pituus ja kenen pitää osallistua.”

Myös näissä organisaatioissa käytetään agendaa, toinen haastateltavista keräsi palautetta ja ideoita aiheista suoraan osallistujilta, toisessa organisaatiossa oli käytössä sähköinen agenda, johon osallistujat saivat vapaasti lisätä aiheita. Kummassakaan organisaatiossa ei käytetty varsinaista vakioagenda, vaan 'mentiin tilanteen mukaan'. Sääntöjen osalta toisessa organisaatiossa ei ole

käytössä mitään virallisia sääntöjä palaveriinkin liittyen, ja muutenkin prosesseja ja ohjeistuksia vältetään. Toisessa organisaatiossa mm. myynnistä ja henkilöstöhallinnosta on hyvin tarkat prosessit ja vuosikellon mukaiset asiat, mutta palaverien ohjeistus rajoittuu lähinnä agendan laatimiseen. Siinä tärkeää on erotella pienemmät ja strategiset asiat ja lisäksi merkitä asian omistajuus. Päätöksenteon osalta molempien näkemyksissä nousi esiin se, että konsensus on periaatteessa lähtökohta, mutta toisaalta aina se ei ole mahdollista ja silloin päätösten kanssa pitää pystyä elämään. Toisaalta esiin tuli myös se, että päätöksiä ei kannata liikaa miettiä, koska tilanteet muuttuvat ja kaikkea tietoa ei ole saatavilla päätöksenteon hetkellä.

”me ei liikoja suunnitella täällä, usein brandistrategioissa ihmiset uppoutuu viikko kausiksi suunnittelemaan niitä, 90 % niissä tuotoksissa ei oo mitään tekemistä käytännön työn kanssa tai että se ohjais sitä.. ei pidä täydellistää sitä hommaa.. on kokonaiskuva ja näkemys ja varmuus siitä että tää on ehkä hyvä päätös”

Molemmissa organisaatioissa on käytössä intra, mutta sen rooli ei ole toiminnassa keskeinen. Toisessa organisaatiossa se on ensisijaisesti tietolähde, jossa on tarvittavat tilastot ja raportit avoimesti saatavilla. Toisessa organisaatiossa haastateltava sanoi intran olevan melko sekava, koska sen kehittäminen ei ole ollut fokuksessa. Sähköpostia ja puhelinneuvotteluita käytetään molemmissa organisaatioissa paljon, lisäksi videoneuvotteluita käytetään muualla työskentelevien kanssa. Muut kanavat eivät kuitenkaan korvaa palaveria, mutta vähentävät esimerkiksi matkustustarvetta. Molemmat haastateltavat pitivät kuitenkin ihmisten kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista tärkeänä, toinen haastateltavista korosti lisäksi palaverin tauoilla tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä.

Palaverien määrää ja tyytyväisyyttä niihin ei seurattu, mutta sitä pidettiin satunnaisseurantana hyödyllisenä vaihtoehtona. Palaverien kehittämisen suhteen molemmat haastateltavista suosivat lyhytkestoisempaa ja myös itseohjautuvaa kehittymistä, esiin tuli esimerkiksi videokoulutusten tai artikkelien käyttö. Molemmat haastateltavista toivoivat myös lisää tehokkuutta palaveriinkin ja toinen toivoi myös vahvempaa kokouskulttuuria huolimatta siitä, että työntekeä muuten olisi vapaampaa.

Rationaalinen kulttuuri

Rationaalisen kulttuurin edustaja A oli sitä mieltä että palaverien määrä on sopiva ja palaverien merkitys ei ole keskeinen ylipäätään organisaation toiminnassa. Tässä organisaatiossa palaverien

minimoiminen oli yleinen tavoite. Haastateltava B, sanoi että palavereja voisi olla muutama lisää, mutta totesi myös, että organisaatio toimisi myös ilman palavereja. Tätä hän ei kuitenkaan nähnyt hyväksi vaihtoehdoksi henkilöstön sitouttamisen, vuorovaikutuksen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta. Molempien haastateltavien näkemyksissä tuli esiin myös se, että palavereita on vähän, mutta ne ovat hyvin valmisteltuja. Lisäksi molemmat haastateltavista puhuivat paljon esimiestyön merkityksestä ja siitä, kuinka esimiehet osallistuvat aktiivisesti tiimin työhön ja ovat keskeinen viestinnän kanava. Näkemyksissä korostui kuitenkin se, että tulos ja työ tehdään muualla kuin palavereissa.

”Esimiehisyys on meille palvelutehtävä ja me puhutaan paljon lähiesimiestyöstä...ei oo kauhean isoja yksiköitä että toiminta pysyy jouheana, ja se esimies istuu siinä pöydässä missä muutkin ja se viestintä tapahtuu pitkälti siinä matkan varrella. Ja sitten ne palaverit, jotka on, ne on huolella valmisteltuja, niihin panostetaan ”

Palaverit poikkesivat jossain määrin haastateltavien kesken. Haastateltava A:n organisaatiossa oli enemmän palavereja ja useammin, mutta ne olivat suhteellisen lyhyitä. Palaverit keskittyivät yleensä yhteen asiaan kerrallaan (tavoitteet, seuranta tai tiedotus). Haastateltava B:n organisaatiossa palavereja oli harvoin, ne olivat pidempiä, mutta palaverien tehtävä oli samankaltainen A:n kanssa, aiheet vain niputettiin yhteen. Palavereissa infottiin, käytiin läpi tulokset ja palautteet ja käytiin läpi tulevat tavoitteet. Molempien palavereissa korostui myynnin ja tehokkuuden lisäämisen merkitys. Mielenkiintoista oli myös se, että työryhmien perustaminen oli harvinaista ja asioita kehitettiin enemmän työn ohessa tai yksilöiden toimesta. Tuotteistaminen oli ainut osa-alue, jossa selkeästi tietyt henkilöt kokoontuivat suunnittelemaan ja tämä prosessi oli melko määrämuotoinen.

Agendaa käytettiin molemmissa organisaatioissa, mutta A oli joustavampi sen suhteen. Hän käytti reaaliaikaista agendaa ja pyrki selvittämään kokouksen alussa osallistujilta, mistä olisi tärkeää keskustella. Haastateltava B koosti agendan etukäteen jossain määrin aiheita muilta haarukoiden, mutta pitäytyi palaverin aikana agendassa tiukasti. Kummassakaan organisaatiossa ei ollut käytössä erityisiä sääntöjä palaverien suhteen, vaan haastateltavat painottivat kulttuurin merkitystä ja normaalin työetiketin merkitystä.

Haastateltava B:n palavereissa ei tehty varsinaisesti päätöksiä, A sanoi päätösten tapahtuvan yleensä keskustelujen pohjalta, mutta kaikkia miellyttävää ratkaisua ei aina pystytä tekemään. Kaikkien tulee kuitenkin seistä sen takana. Päätöksistä tiedottamista pidettiin kuitenkin tärkeänä. Molemmat toivat esiin myös sen, että päätöksiä ei usein voi odottaa palavereihin vaan ne tehdään yleensä

saman tien työn ohessa. Tällöin kaikkia tekijöitä ei pystytä huomioimaan, mutta se on tietoinen valinta.

”Meille tuli joku jostain tutkimuslaitoksesta, niin sen oli tosi vaikea hyväksyä sitä että asiat päätetään, kun ne tulee vastaan. Että sen mielestä ne olisi pitänyt koota yhteen ja päättää kerran kuussa. Ja mä sanoin että tää ei kuule käy, että meidän toimintaympäristö on niin nopea, että jos mä rupean kuukauden näitä odottelemaan, niin se on jo mennyt... Että se ahdisti, että ne tuli ja meni ne asiat ja kaikesta sulla ei ollut aina edes tietoa. No siinä oli kyllä se huono puoli että kaikki ei sit tiedä kaikkia asioita, mutta se täytyy sit vaan kestää. Se on tän vaihtopuoli.”

Kummassakaan organisaatiossa ei seurattu palaverien määrää eikä sitä nähty tarpeelliseksi. Haastateltava A:n organisaatiossa seurataan tyytyväisyyttä palaveriinkin ja niiden sisältöä kehitetään aktiivisesti palautteen pohjalta. Haastateltava B:n organisaatiossa palautetta ei kerätä, mutta hän näki tämän hyödyllisenä tapana. Haastateltava A:n organisaatioissa käytetään vähän esitysteknisiä välineitä tai raportteja, niitä oikeastaan vältetään, koska niiden tekemistä pidetään ajanhukkana. Haastateltava B käyttää mm. raportteja, mutta näki haasteelliseksi sen, miten kääntää niiden antaman tiedon kuulijakunnalle mielenkiintoiseksi. Erityishuomiona haastateltavien näkemyksissä tuli esiin se, että palavereissa juhlistetaan ja palkitaan hyviä suorituksia.

Muiden kanavien käyttö on B:n organisaatiossa vähäistä, lähinnä käytössä on ilmoitustaulu ja päiväkirja, suullinen kommunikointi esimiesten ja työntekijöiden välillä on ensisijainen viestinnän kanava. Esimiesten käytössä oli myös intra, joka toimii tietopankkina. A:n organisaatiossa digitaalinen media on käytössä melko laajasti (facebook, intra, blogit, videoneuvottelu), mutta se ei korvaa palavereja, vaan täydentää erityisesti vapaampaa kommunikointia työntekijöiden ja esimiesten kesken. Intrassa on avoimesti saatavilla mm. raportteja ja siellä pyritään tiedottamaan avoimesti kaikesta organisaatiota koskevista asioista.

Ryhmäkulttuuri

Ryhmäkulttuuriin perustuvien haastateltavien näkemyksissä korostui eniten se, että palaverien määrä vaihtelee organisaation työntekijöiden kesken ja siten voi vaihdella myös yksittäisten henkilöiden kokema ahdistus palaverien määrästä. Myös henkilökohtaisella tasolla suhtautuminen palaverien määrään vaihteli. Haastateltavista A kertoi oman määränsä olevan melko pieni, koska hänen tiiminsä on melko pieni, lisäksi hänellä ei ole erityisen paljon oman tiimin ulkopuolisia

palavereja. Haastateltava B taas kertoi, että palavereja voisi olla jopa hieman enemmän. Haastateltava C:n mielestä palavereja oli liikaa ja hän koki, että 75% palavereista on sellaisia, joiden määrään hän ei voi vaikuttaa. Haastateltavavista C:n tiimi oli kooltaan isoin ja hänellä oli lisäksi fyysisesti muualla toimivia työntekijöitä tiimissään.

Haastateltavat kertoivat palavereissa käsiteltävien asioiden olevan monimuotoisia, esimerkiksi tiedottamista, suunnittelua ja ongelmanratkaisua. Myös erillisten työryhmien käyttö on tyyppillistä, jos on tarve esimerkiksi ideoida uutta tai ratkaista käytännön ongelmia. Erityisesti A:n ja B:n näkökulmissa korostui monien näkökulmien ja ammattiryhmien huomioonottaminen toiminnan suunnittelussa ja järjestämisessä. A:n organisaatiossa oli parhaillaan menossa iso uudistamisprojekti, jonka tavoitteena on keventää myös palaverityöskentelyä ja ulkoistaa esimerkiksi tiedonanto tai tottumuksesta läpikäytävät asiat muihin viestinnän kanaviin. Palaverien tuleva painopiste on tässä organisaatiossa suunnittelun, ideoinnin ja kohtaamisen alueella. A:n organisaatiossa oli suunnitteilla ottaa käyttöön perussääntöjä palaveriin liittyen, B:n ja C:n organisaatioissa ei ollut käytössä yhteisiä sääntöjä. Molemmat kuitenkin kertoivat, että heillä on omia palavereja koskevia sääntöjä tai odotuksia osallistujille, ja myös A:lla oli ollut käytössä omia sääntöjä ennen organisaation yhteistä projektia. Sääntöihin suhtauduttiin jossain määrin ristiriitaisesti, ne koettiin omalla tavallaan hyödyllisiksi kommunikoinnin jouhevuuden vuoksi, mutta toisaalta niiden nähtiin jäykistävän tai rajoittavan ihmisiä.

”... minä itse haluan uskoa optimistisesti että meillä on aikuisia ihmisiä töissä, että heitä voi ohjata puhuen eikä tarvita kirjattuja sääntöjä. Mutta jotainhan täytyy olla, jos ei keskustelusta huolimatta asiat suju, koska välillä voi olla näitä ikäviä kohtaamisia niin johonkin pitää pystyä vetoamaan”

Kaikissa haastateltavien palavereissa käytetään agenda ja siinä pitäytymistä pidettiin tärkeänä. Haastateltavista A ja C koostivat agendan pääasiassa itse, B käytti enemmän aikaa agendan keräämiseen henkilöstöltä. Kaikki jakoivat myös esittelyvastuuta tarvittaessa osallistujille, mutta odottivat muuten osallistujien huolehtivan valmistautumisestaan. Palavereissa käsiteltävät asiat olivat yleensä vakioituja ja lopussa oli aikaa käsitellä ajankohtaisia asioita. Kaikki haastateltavat käyttivät hyväksi esitysteknisiä apuvälineitä. Päätöksenteon osalta haastateltavat näkivät vieraaksi sen, että palavereissa äänestettäisiin tai palaverin puheenjohtaja tekisi päätöksen. Keskeistä on löytää keskustelun kautta yhteinen ratkaisu, vasta viimeinen ratkaisu on se, että palaverin vetäjä päättää keskustelun pohjalta, mitä tehdään.

”Kyllä meillä on ollut hyvät puheenjohtajat, että kun on kuultu kaikkia, joilla on jotain sanottavaa, niin kyllä se löytyy sieltä... joko kompromissi tai enemmistön mielipide. Ei meillä mitään diktaattorijyriä ole, totta kai jonkun pitää kopauttaa se nuija pöytään, mutta kyllä se yhteisen pohdinnan tulos on aina”

Palaverien määrää ei seurattu systemaattisesti organisaatiotasolla. A:n organisaatiossa seuranta oli tehty arviopohjalta, B:ssä ei lainkaan ja C:ssä haastateltava itse seurasi työntekijöidensä työnajanseurantaa. A:n ja C:n mielestä seuranta olisi hyvä tehdä ainakin vuosivertailutasolla, B ei kokenut seuraamista tarpeelliseksi. Kaikkien mielestä palaverien seuraaminen laadun kannalta olisi kuitenkin hyödyllistä, erityisesti esimiesten kehittymisen kannalta.

Vaihtoehtoisten kanavien käytössä oli haastateltavien kesken paljon vaihtelua. A:ssa oli otettu käyttöön monia eri digitaalisen viestinnän kanavia ja niiden käyttöönottoa oli valmisteltu huolellisesti. B:n organisaatiossa ei käytetty sähköisiä kanavia juuri lainkaan sähköpostia lukuun ottamatta. C:n organisaatiossa oli käytössä intra lähinnä tiedotuskanavana, videoneuvottelu ja lisäksi organisaatiossa oli kokeiltu blogia, mutta se ei juurtunut osaksi viestintää. A:n organisaatiossa uusien kanavien käyttöönotto liittyi erityisesti siihen, että suuri osa työntekijöistä toimi eri puolilla Suomea. Myös C:n organisaatiossa työntekijät olivat hajallaan ja yhteydenpito heihin hoidettiin puhelimitse, lyncin avulla tai henkilökohtaisella tapaamisella.

4.4. Yhteenveto

Ennen kuin vastaan tutkielman tutkimuskysymyksiin, vedän yhteen havaintoni palaverien roolista organisaatioissa haastateltavien näkemysten osalta. Tämän tiivistelmän avulla pyrin taustoittamaan tutkimuskysymysten aihealuita.

Palaverien rooli organisaatioissa

Kaikissa haastateltavien organisaatiossa tiimityö ja työn luonne edellyttävät tiedon jakamista ja tiivistä yhteistyötä työntekijöiden kesken. Palaverit kuuluvat jokaisen organisaation toimintaan,, mutta niiden määrä, muodot ja miksi niitä pidetään vaihtelee jossain määrin. Tähän vaikuttaa erityisesti se, pidetäänkö palavereihin osallistumista varsinaisena työnä vai nähdäänkö osallistumisen tukevan työtehtävien hoitoa. Organisaatioissa ei pääsääntöisesti ole yhteistä ohjeistusta tai sääntöjä palavereihin liittyen eikä niihin yleisesti kiinnitetä erityisempää huomiota.

Jokainen palaveri muodostuu pitkälti vetäjänsä näköiseksi ja vetäjillä saattaa olla omia toimintatapojaan ja ohjeita palavereihin liittyen.

Organisaatioissa ei seurata palaverien määrää juuri lainkaan. Joissakin organisaatioissa työnajanseuranta mahdollistaisi niiden seuraamisen, mutta tätä ei ole tehty yksittäisiä esimiehiä lukuun ottamatta. Osallistujilta ei pääsääntöisesti kerätä myöskään palautetta palavereista. Yleisesti suhtautuminen palavereihin vaikutti olevan neutraali tai käänteinen; jos huonoa tai mitään palautetta ei esiinny muuta kautta, työntekijät lienevät palavereihin tyytyväisiä. Palaverien ROI:n ja palaverikäytäntöjen suhde oli toisiaan tukeva. Kun palavereihin ei ole toimintaohjeita tai koulutusta, ei palavereita arvioida määrällisesti tai laadullisesti. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että palavereita tulisi kehittää ja arviointi tukisi tätä kehittämistyötä. Arviointiprosessi ei kuitenkaan saa olla liian raskas.

Organisaatioissa on käytössä monia erilaisia viestinnän kanavia, mutta muut kanavat nähtiin palavereja tukevana kanavana, ei korvaavana. Henkilökohtaista vuorovaikutusta pidetään yleisesti tärkeänä. Haastateltavat pitivät jossain määrin haasteellisena sitä, miten ihmiset saadaan hakeutumaan ja käyttämään muita kanavia, erityisesti digitaalisia kanavia. Lisäksi intran ylläpidon suhteen ajankohtaisuus ja selkeys nähtiin haasteena. Vaikka organisaatioissa oli otettu käyttöön uusia kanavia, ei työntekijöitä ole erityisemmin houkuteltu tai ohjeistettu käyttämään niitä. Kahdessa organisaatiossa käyttöönottoa oli suunniteltu systemaattisemmin, toisessa prosessi oli vielä kesken. Toisessa organisaatiossa oli koulutuksesta huolimatta mennyt vuosia siihen, että muut kanavat otettiin yleisesti käyttöön.

Tutkimuskysymys: Minkälainen rooli fasilitoinnilla on esimiesten palaverikäytännöissä?

Tutkimukseni keskeinen löydös oli se, että koska haastateltavat eivät ole tietoisesti pohtineet omaa rooliaan palaverin vetäjänä, useimmiten näkemyksissä ja omassa toiminnassa korostui esimiehen rooli, josta ei irrottauduttu palaverin ajaksi. Haastateltavat valmistelivat palaveria monin eri tavoin, mutta näkemyksissä ei erityisesti korostunut tietoinen valmistautuminen palaverin vetäjän rooliin. Vaikutti siltä, että haastateltavat toimivat palavereissa pitkälti siten, miten he toimivat palaverien ulkopuolella. Tätä näkemystä tuki myös haastateltavien näkemykset siitä, että palaverit ovat pitkälti pitäjiensä näköisiä. Näkemyksistä havaitsi myös, että haastateltava ohjaa sekä prosessia että sisältöä eikä eritellyt näitä omiksi osa-alueikseen. Monen esimiehen näkemyksissä kuului lisäksi oman substanssiosaamisen tärkeys, joten myös tämä saattoi vaikeuttaa asettumista fasilitaattorin rooliin.

Lisäksi se, että organisaatioissa ei ole juurikaan valmennettu palaverien pitäjiä, vaikuttanee siihen, että omaa roolia ei ole erityisemmin pohdittu.

Huomasin kuitenkin, että haastateltavat mielsivät omaan rooliinsa liittyvän vaihtelun paremmin silloin, kun he vetivät palaveria, jossa oli yksi määritelty tavoite. Tällöin he saattoivat valmistautua palaveriin eri tavalla, omaksuivat jossain määrin totutusta poikkeavan roolin ja he käyttivät useammin osallistujia esittelemään asioita palaverissa. Erityisesti tämä korostui silloin, kun palaveri oli kutsuttu koolle ideointia tai suunnittelua varten, tai kartoitettiin jotain asiaa jatkotoimenpiteitä varten. Tällöin esimiesten näkemyksissä korostui osallistujien keskeisempi vaikutus palaverin lopputulokseen, muutama toivat myös esiin oman roolinsa olevan tällöin enemmän taustalla tai siinä, että he yrittävät esimerkiksi kysymysten avulla aktivoita osallistujia. Haastateltavan rooli oli siis tällöin enemmän prosessia ohjaava ja sisällön suhteen neutraalimpi.

Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että aloite erillisiin palavereihin tai työryhmiin nousi usein vakiopalaverien kautta, joissa palaverien fasilitointi ei vaikuttanut olevan määräävässä asemassa. Näissä palavereissa palaverin vetäjän, tässä tapauksessa esimiehen, rooli oli korostuneempi ja hän ohjasi esimerkiksi agendavalinnoillaan, palaverin ohjaamisella ja painotuksilla esiin tulevien asioiden tärkeyttä. Siten on mahdollista, että erillisissä palavereissa käsiteltävät asiat eivät välttämättä ole niitä, joita organisaatioissa pitäisi oikeasti ideoida, suunnitella tai kartoittaa. Toisin sanoen, ongelmanmäärittely tehdään fasilitoimattomassa palaverissa, vaikka sen ratkaiseminen siirrettäisiin fasilitoituihin olosuhteisiin.

Kun kyseessä olivat usean asiakokonaisuuden vakiopalaverit, esimiesten näkemyksissä korostui sekä prosessin että sisällön johtamiseen liittyviä tekijöitä ja palaverin vetäjä oli paikalla selkeästi 'omana itsenään' ja esimiesroolissa. Tällöin esimiehellä itsellään oli paljon asioiden esittelyvastuuta ja hän myös osallistui aktiivisesti keskusteluun. Tämä koettiin myös palaverin vetäjän tehtäväksi.

Prosessin johtamisen osalta korostui esimerkiksi palaverin vetäjän vastuu siinä, että asiat 'saadaan maaliin' ja saavutetaan yhteinen ymmärrys asioista. Lisäksi haastateltavat toivat esiin roolinsa keskustelun ohjaajana, jos vaikuttaa siltä, että keskustelu ei etene tai kaikki eivät pääse vaikuttamaan keskustelun sisältöön. He myös korostivat ajankäytön seurannan tärkeyttä. Ajankäytön seurannan he kokivat kuitenkin välillä haasteelliseksi, koska osallistuivat myös itse keskusteluun. Haastateltavat eivät käyttäneet erilaisia ajattelun aktivoimisen keinoja, vaikka useat olivat tietoisia erilaisista menetelmistä, joilla voidaan ideoida tai saada myös hiljaisempien ääntä kuuluviin. Vaikutti siltä, että näiden keinojen käyttö nähtiin kuuluvan vahvemmin work-shoppeihin tai koulutustilaisuuksiin kuin vakioituihin palavereihin. Haastateltavat käyttivät yhteenvetoja

lähinnä palaverien lopussa, ja tällöin tavoitteena oli erityisesti se, että päätetyistä asioista vallitsi yhteisymmärrys. Keskustelun välitilinpäätöksinä yhteenvetojen käyttö ei korostunut. Jotkut haastateltavista toivat esiin sääntöjen tai toimintotapojen merkityksen siinä, että ne edesauttavat keskustelua ja hyvää ilmapiiriä. Esimerkiksi puheenvuorojen pyytäminen, puhelimen käyttökielto ja täsmällisyys nähtiin tällaisina tekijöinä. Toisaalta sääntöjen olemassaolo nähtiin myös tehokkuutta edistävänä asiana, kun asiat pystyttiin pitämään tiiviinä ja ihmiset olivat aidosti läsnä ja mukana palaverissa. Sääntöjen käyttö oli kuitenkin vähäistä. Jos jotain toimintatapoja oli, ne liittyivät pääasiassa palaveria edeltävään tai seuraavaan aikaan, kuten agendan laatimiseen, materiaalien lukemiseen tai pöytäkirjan laatimiseen. Osallistujien rooli palavereissa nähtiin rakentuvan pitkälti oman työroolin varaan eikä osallistujille asetettu erityisiä odotuksia osallistumiseen liittyen palaveria ennen tai sen alussa.

Prosessin vetäjänä työskentelyrytmin muutokset tapahtuivat lähinnä agendaan palaamisen tai taukojen kautta. Osittain palaverin vetäjät valmistautuivat erilaisten asioiden käsittelyyn agendan laatimisvaiheessa ja ryhmittelivät asiakokonaisuuksia niiden tavoitteen mukaan. Yksi haastateltavista toi myös esiin sen, että jotkut asiat voidaan käsitellä asiallisemmin ja 'kovemmallalla puristuksella' ja sen jälkeen keskustelu voi muuttua kevyemmäksi. Palaverien vetäjät eivät kuitenkaan käyttäneet erityisiä metodeja, joilla osallistujien tunnelmaan vaikutetaan, vaan heidän odotettiin ilmeisesti mukautuvan tilanteeseen aiheen vaihdon tai tauon kautta. Yleisesti haastateltavat toivat esiin hyvän ilmapiirin ja keskustelevan kulttuurin edistämisen, oppimisen, innovoinnin ja osallistumisen sekä virheiden sallimisen merkityksen, mutta näiden nähtiin tapahtuvan jokapäiväisessä työssä. Haastateltavien näkemyksissä ei varsinaisesti tullut esiin näiden tekijöiden ja palaverien yhteyttä.

Palaverien sisällön suhteen fasilitointia edistävinä tekijöinä haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi agendan aiheiden kerääminen osallistujilta ja reaaliaikaisen agendan käyttö. Jotkut haastateltavista kertoivat jakavansa esittelyvastuuta osallistujille, yksi kertoi tekevänsä tämän erityisesti siksi, että tekijä oppii itse samalla esittelemästään asiasta. Esiteltävät asiat liittyivät kuitenkin työntekijöiden omiin työtehtäviin tai rooliin, eikä haastatteluissa tullut esiin esimerkiksi perehtymistä omien työtehtävien ulkopuoliseen alueeseen ja sen esittelyvastuuseen. Yhteistä oppimista edistävää toimintaa oli havaittavissa myös siinä, että osa haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota esitettävien aiheiden sisältöön. Tärkeää oli heidän mukaansa se, että asioiden läpikäyminen ei ole yksipuolista luennointia vaan pyritään käsittelemään niitä kaikkia kiinnostavalla ja omaan työhön kiinnittyvältä kannalta. Tämän näkökulman mukaan rutiininomaiset, vain omaan työhön liittyvät tai tottumuksesta läpi käytävät asiat eivät kuulu palavereihin.

Fasilitointia ehkäiseviä tekijöitä olivat agendan sisältöön ja käsittelyjärjestykseen vaikuttaminen. Vaikka esimiehet keräsivät aiheita vaihtelevasti osallistujilta, oli esimies kuitenkin pääasiassa vastuussa agendasta, mutta hän oli usein myös henkilö, joka toimitti osallistujille tarvittavat ennakkomateriaalit. Näin ollen hän määritteli jo etukäteen keskustelun suuntaa. Toisaalta osa esimiehistä määritteli agendassa myös aiheiden käsittelyn ajankäytöllisesti ja vaikutti näin aiheiden painoarvoon. Positiivista fasilitoinnin näkökulmasta oli kuitenkin se, että useimmat olivat valmiita antamaan aiheelle ylimääräistä aikaa, jos palaverissa ilmeni sille tarve. Palaverin vetäjä oli harvoin neutraali sisällön suhteen, vaan hän osallistui aktiivisesti keskusteluun palaverin aikana. Osa haastateltavista myös koki, että osallistujat odottavat palaverin vetäjältä sitä. Fasilitoinnin näkökulmasta haastateltavien näkemyksissä ei tullut esiin asioita, joilla palaverin vetäjät edistävät erilaista tai luovaa ajattelua, vaan sen odotettiin tapahtuvan osallistujilta luonnostaan.

Millä keinoin esimiehet edistävät ja tukevat palaverien mielekkyyttä ja tehokkuutta?

Palaverien mielekkyyden edistäminen tapahtui haastateltavien näkemyksissä sitä kautta, että turhia palavereja ei tule järjestää ja käsiteltävien aiheiden tulee olla osallistujille mielekkäitä ja tärkeitä. Tämä tarkoittaa sitä, että osallistujat ymmärtävät, miksi heidän on tarpeellista olla paikalla ja heillä on siten myös mahdollisuus antaa oma panoksensa palaverin tavoitteisiin. Mielekkyys toteutui näkemyksissä myös sitä kautta, että osallistujien valmistautuminen on tärkeää myös muiden osallistujien vuoksi. On turhaa kokoontua yhteen, jos osalla osallistujista ei ole valmiuksia osallistua keskusteluun tai esimerkiksi päätöksentekoon. Lisäksi näkemyksissä korostui myös se, että palavereissa saadaan aikaiseksi asioita, eikä vain kokoonnuta yhteen 'juttelemaan mukavia'. Palaverien korkeaa määrää ei pidetty ongelmana niin kauan kun palaverit olivat tarpeellisia ja osallistujat saivat niistä tiedon hyvissä ajoin. Toisin sanoen, osallistujien tulisi tuntea palaverin jälkeen, että palaveriin kannatti tulla ja he pystyvät ennakoimaan palaverin oman työn suunnittelussa. Haastateltavat eivät tuoneet esiin palaveritilojen, tarjoilun tai esimerkiksi kävelypalaverien merkitystä palaverien mielekkyyttä edistävänä tekijänä.

Palaverien mielekkyyden toteutuminen nähtiin tapahtuvan myös tehokkuuteen vaikuttavien asioiden muodossa. Agendan käyttö nousi esiin ensimmäisenä lähes kaikkien haastateltavien näkemyksissä. Palaveri rakentuu agendan varaan ja se myös ohjaa valmistautumista sekä sen arvioimista, koskevatko palaverissa käsiteltävät asiat kutsuttua. Toinen tärkeä tekijä tehokkuuden kannalta oli haastateltavien mukaan ajankäyttö. Palaverien pitäisi alkaa ja loppua ajallaan ja aikataulua viivästyttävät asiat, kuten muiden työasioiden hoito, olisi hyvä karsia palavereista. Kolmas esiin

noussut asiat oli palaverin fokuksen säilyttäminen, jonka nähtiin olevan vetäjän vastuulla. Neljäs tärkeä tekijä tehokkuuden kannalta oli se, että agendan mukaiset asiat saatiin käytyä läpi ja päätökset tehtyä niistä asioista, mikä oli tavoitteena. Viides, mutta ei kovin voimakkaasti esiin noussut, tekijä tehokkuuden kannalta oli palaverimuistioiden ja sovittujen asioiden toimeenpanon seurannan merkitys. Palaverin vetäjän rooliin liittyvät muutokset palaverin aikana eivät nousseet esiin palavereja edistävänä tekijänä. Esiin ei tullut erityisesti myöskään osallistujien valikoitumisen merkitys. Tämä tosin saattoi johtua osittain siitä, että haastateltavat puhuivat paljon vakiopalavereista, joiden osallistujat tiedettiin pitkälti etukäteen. Toisaalta muutamat haastateltavista toivat agendan kautta esiin sen, että mahdollisuus jättää palaveriin osallistumatta on hyvä silloin, kun kutsuttu kokee, ettei asia koske häntä. Tätä mahdollisuutta käytettiin kuitenkin vähän.

Koska organisaatioissa ei juurikaan kerätty palautetta palavereista tai esimiesten toimintaa ei arvioitu palaverien osalta, ovat esimiehet pitkälti sen varassa, mitä yksittäiset työntekijät oma-aloitteisesti tuovat esiin palaverin osalta. Palaverien systemaattinen kehittäminen oli tällä hetkellä vain yhden organisaation fokuksessa, ja tämän projektin synty perustui haastateltavan mukaan 'mutu-tuntumaan'. Jonkinlaista arviointia oli tehty palaverien määrän osalta, mutta palautetta palavereista ei oltu kerätty systemaattisesti. Muissa organisaatioissa palaverien kehittäminen riippui esimiehestä. Toisin sanoen, pääasiassa organisaatioissa ei ollut yleistä tietoa siitä, mikä palavereissa toimii hyvin ja millä osa-alueilla olisi kehittämisen varaa.

Miten palavereja hyödynnetään työntekijöiden sitouttamisen välineenä?

Haastateltavien näkemyksissä sitouttamisen merkitys näkyi pääasiassa vapaamuotoisten tapaamisten yhteydessä. Epämuodollisemmat tapaamiset, jotka olivat vapaaehtoisia ja yleensä aiheiltaan enemmän osallistujien mukaan rakentuvia, nähtiin tärkeäksi kohtaamisen ja tiedonkulun kanavaksi ja tavaksi sitoa henkilöstöä yhteen. Jokaisessa tutkitussa organisaatiossa oli vuosittaisia henkilökunnan virkistystyyppisiä päiviä, mutta tämän lisäksi organisaatioissa oli viikottaisia tai kuukausittaisia tapaamisia. Nämä tapaamiset ovat luonteeltaan palaverin tyyppisiä esimerkiksi käsiteltävien asioiden osalta, mutta vuorovaikutus on epäformaalimpaa, tarjoilun merkitys korostuu ja tapaamisissa on sallitumpaa keskustella myös tapaamisen ulkopuolisista asioista, esimerkiksi siitä mitä maailmassa tapahtuu parhaillaan. Formaalimpien tapaamisten kohdalla sitouttamisen merkitys ei tullut erityisesti esiin, ainoastaan yksi haastatelluista toi esiin tiedonkulun merkityksen henkilöstön sitouttamisen kannalta.

En kysynyt haastateltavilta suoraan palaverien ja sitouttamisen välisestä suhteesta ja tämä saattaa vaikuttaa siihen, ettei asia noussut erityisesti esiin haastateltavien näkemyksissä. Tavoitteenani oli varsinaisesti etsiä haastateltavien näkemyksistä tekijöitä, jotka Allenin ja Rogelbergin (2013) tutkimuksen mukaan edistävät sitouttamista nimenomaan palaverityöskentelyssä. Näitä tekijöitä ovat merkityksellisyys, ajankäyttö ja ääni.

Merkityksellisyyden osalta haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, ettei turhia palavereja pidetä, mutta he eivät erityisesti tuoneet esiin, kuka määrittää palaverin tarpeellisuuden. Palaverien aiheet määräytyivät haastateltavasta riippuen joko palaverin vetäjän, osallistujien tai molempien osapuolten toimesta. Jos osallistujat laittoivat aiheita agendaan, niitä ei erityisesti karsittu, ellei todettu, että asiaa ei ole mahdollista käsitellä kyseisessä palaverissa. Muutama haastateltavista kuitenkin kertoi kiinnittävänsä erityistä huomiota siihen, että jos esimiehen oma aihe on mahdollista käsitellä pienemmällä porukalla tai kahden kesken, ei asioita viedä yhteiseen palaveriin. Toinen vaihtoehto on käsitellä asiaa alustavasti esimerkiksi kahdenkeskisessä tapaamisessa. Muutamissa organisaatioissa oli sallittua kieltäytyä palavereista silloin, jos agenda ei ollut tai kutsuttu arvioi palaverin agendan perusteella turhaksi. Yhdessä organisaatiossa oli myös sallittua poistua palaverista siksi aikaa, kun käsiteltävä asia ei koskenut omaa työtä. Haastatteluissa ei kuitenkaan tullut esiin, että agenda rakennettaisiin esimerkiksi sen mukaisesti, että osa osallistuu esimerkiksi palaverin alkuun ja poistuu sen jälkeen. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin, että palaverihin harvoin tulee asioita, joiden käsittelyä yhteisesti osallistujat ihmettelisivät. Sitä kuitenkin esiintyi jossain määrin, että osallistujat eivät tuoneet omaa panostaan aiheen käsittelyyn.

Äänen kohdalla haastateltavat tunnistivat haasteeksi sen, miten joidenkin osallistujien mielipiteet ja ideat saadaan mukaan keskusteluun. Erityisesti silloin, jos osallistujien joukossa oli erityisen äänekkäitä tai puheliaita henkilöitä, hiljaisemmat jäivät helposti sivuun. Osa haastateltavista oli kiinnittänyt erityisesti huomioita näiden henkilöiden mukaan ottamiseen. Heidän keinonaan oli kysyä osallistujalta joko suoraan mielipidettä tai antaa hänelle rauha esittää oma mielipiteensä. Moni kuitenkin koki, että tällä osa-alueella on parantamisen varaa, vaikka toisaalta haastateltavien mielestä organisaatioihin oli valikoitunut suhteellisen rohkeita ja reippaita työntekijöitä.

Ajankäyttöä haastateltavat pitivät tärkeänä asiana, mutta totesivat sen onnistuvan välillä paremmin ja välillä huonommin. Yleisesti osallistujille lähetettiin palaverikutsu hyvissä ajoin ja agendan kautta mietittiin ennakkoon palaverin kesto, joka oli myös osallistujien tiedossa etukäteen. Palaverien aloitus saattaa välillä viivästyä osallistujista riippumattomista syistä, mutta esiin tuli myös se, että yksittäisten osallistujien myöhästymiseen ei erityisesti puututa. Palaverin aikana haastateltavat

pitivät tärkeänä keskustelun rajoittamista, jos aika tulee vastaan. Haastateltavat kokivat ajankäytön hallinnan vaarantuvan osallistujien muiden työasioiden hoidon vuoksi, esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin käsittelyn vuoksi. Tähän ei kuitenkaan erityisesti puututtu yksittäisiä esimiehiä lukuun ottamatta, jotka saattoivat kieltää esimerkiksi puhelimen käytön palaverin aikana. Palaverit pyrittiin pääasiassa lopettamaan ennakkoon suunnitellussa ajassa, mutta joskus palaverit saattoivat venyä.

Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tulivat siis esiin haastateltujen näkemyksissä ja ne koettiin pääasiassa tärkeiksi. Näiden tekijöiden huomioonottaminen ja johtaminen kuitenkin vaihteli käytännössä.

Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation palaverikäytäntöihin?

Haastateltavien näkemysten mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa tapaan keskustella palavereissa ja vuorovaikutussuhteiden muodollisuuteen. Lisäksi organisaation arvot ja johtamiskulttuuri ohjaa esimiesten toimintaa taustalla. Näkemyksissä ei kuitenkaan tullut esiin palaverikäytäntöihin, määrään, muotoihin tai esimerkiksi sääntöihin liittyviä tekijöitä, joka johtunee siitä, että organisaatioissa ei ole erityisesti kehitetty palavereja, vaan palaverit muodostuvat pitkälti vetäjiensä näköiseksi.

Kilpailevien arvojen mallin analyysillä kiinnitin huomiota seuraaviin asioihin. Hierarkkisessa ja kehittämiseen keskittyvässä kulttuurissa palavereihin osallistumista pidettiin työskentelymuotona, kun rationaalisessa ja ryhmäkulttuurissa palaverit nähtiin pikemmin työtä tukevana kanavana. Kehittämiseen keskittyvässä ja rationaalisessa kulttuurissa palaverien fokus oli kuitenkin ulospäin ja eteenpäin suuntautuneempi, kun hierarkkisessa ja ryhmäkulttuurissa palavereissa käsiteltiin myös menneeseen liittyviä asioita ja fokus oli lisäksi organisaation sisäisissä asioissa. Palaverien eri muodoissa en huomannut eroja eri luokkien välillä, vaan palaverin muotoon ja järjestämistiheyteen vaikutti enemmän se, työskentelivätkö osallistujat samassa toimitilassa.

Palavereissa käsiteltävät asiat olivat monimuotoisia kehittämiseen keskittyvässä-, hierarkkisessa- ja ryhmäkulttuurissa. Rationaalisessa kulttuurissa tavoitteet olivat suppeampia ja ne painoutuivat seurantaan ja tiedottamiseen. Palavereissa tapahtuva päätöksenteko ei ollut merkittävässä roolissa rationaalisessa kulttuurissa, kun muissa kulttuureissa päätöksenteko oli normaali osa palaverityöskentelyä. Tämä johtui pitkälti toimintaympäristön hektisyydestä, päätökset tulee tehdä nopeasti. Hierarkkisessa kulttuurissa päätöksenteko tapahtui jo organisatoristen rakenteiden vuoksi yhteistyössä, ryhmäkulttuurissa ja kehittämiseen keskittyvässä kulttuurissa painottui monien eri

tahojen näkökantojen huomiointi. Kehittämiseen keskittyvässä kulttuurissa päätöksentekoon liittyi kuitenkin parempi epävarmuuden sietäminen, usein päätökset tehdään epätäydellisen informaation varassa, mutta silloinkin päätöksen teko nähtiin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin odottaminen. Rationaalisessa kulttuurissa oli mielenkiintoista lisäksi se, että työ organisaatioissa oli järjestetty siten, että organisaatiot toimisivat myös ilman palavereja. Ne nähtiin kuitenkin tarpeellisina, mutta niiden määrä pyrittiin pitämään pienenä.

Kehittämiseen ja ryhmäkulttuuriin kuuluvissa luokissa erillisten työryhmien perustaminen oli tyypillisempää kuin muissa luokissa. Rationaalisessa kulttuurissa työryhmien sijaan ratkaisut etsittiin työn ohessa ja tyypillisesti yhden tai kahden henkilön toimesta. Hierarkkisessa kulttuurissa toiminta oli niin organisoitua ja aikataulutettua, että haastateltava toi esiin haasteena työryhmien toiminnan silloinkin, kun se olisi tarpeen.

Sääntöjä pidettiin jossain määrin tarpeellisina, mutta eri syistä. Hierarkkisessa ja kehittämiseen keskittyvässä kulttuurissa sääntöjen nähtiin ennen kaikkea tehostavan palaverityöskentelyä, ryhmäkulttuurissa niiden nähtiin helpottavan ihmisten välistä kanssakäymistä. Rationaalisessa kulttuurissa erillisten sääntöjen tarve ei tullut erityisesti esiin, vaan yleisen työtietin nähtiin riittävän. Tämä johtunee siitä, että palaverit eivät olleet työssä merkittävässä roolissa. Mielenkiintoista oli se, että ryhmäkulttuurin organisaatioissa sääntöjä tai toimintatapoja muodostui kuitenkin epävirallisesti yksittäisten vetäjien toimesta, jos organisaatiossa ei ollut yhteisiä sääntöjä.

Palaverifasilitteettien tai teknisten apuvälineiden käytössä ei ollut nähtävissä selkeää organisaatiokulttuurin vaikutusta. Vaihtoehtoisten tai palavereja täydentävien kanavien käytössä oli jossain määrin tendenssiä siihen, että muita kanavia, erityisesti toimivan intran osalta, oli tehokkaammin käytössä hierarkkisen ja ryhmäkulttuuriin kuuluvissa organisaatioissa. Tähän vaikutti kuitenkin vahvemmin organisaation koko ja henkilöstön hajanaisuus. Henkilöstön ikärakenne ei tutkituissa organisaatioissa vaikuttanut muiden kanavien käyttöön. Tiedon avoimuuden näkökulmasta en löytänyt eroja eri kulttuurien välillä vaan tiedon avoimuuteen vaikutti enemmän toimiala esimerkiksi salassapitotekijöiden kannalta.

Yhteenvetona, organisaatiokulttuurilla on vaikutusta palaverikäytäntöihin ja käyttäytymiseen, vaikka palavereja ei johdeta aktiivisesti organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tarkemman kuvan saaminen ilmiöstä edellyttää kuitenkin laajempaa tarkastelua ja palaveriinkin osallistumista.

5. Pohdinta ja johtopäätökset

5.1. Keskeiset löydökset suhteessa aiempaan tutkimukseen

On mahdotonta sanoa yksiselitteisesti, mikä tekee palaverista hyvän, tehokkaan, tuottavan tai osallistujille mieluisan. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti se, mitä palaverin avulla pyritään saamaan aikaiseksi ja minkälaisia odotuksia osallistujilla on palaverityöskentelyn suhteen. Lisäksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka keskeinen asema palavereilla on organisaation toiminnassa. Siten myös palavereihin kohdistettava huomio ja kehitystarpeet vaihtelevat.

Kuten todettu, palaverien avulla hoidetaan monenlaisia tehtäviä organisaatiossa. Näiden tehtävien hoidossa vaihtelee esimerkiksi toiminnan rajat, päätöksentekovalta, tiedon määrä tai –suunta sekä asioiden monimutkaisuus. Toisaalta palavereissa kokoonpanot muuttuvat ja myös osallistujien ryhmädynamiikka vaihtelee. Näin ollen vaihtelee myös se, tarvitaanko palavereissa perinteisempää johtamista vai onko tarpeen lähestyä palavereja fasilitoivasti.

Riippumatta siitä, kumpaa johtamistapaa käytetään, yhdistävinä ja huomioonotettavina asioina voidaan pitää palaverien sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tulisi huolehtia siitä, että osallistujat eivät menetä ajankäytönhallintaansa. Aktiviteettien sääntelyn teorian (Luong & Rogelberg 2005) ja resurssien säilyttämien teorian (mm. Hobfoll 2001) näkökulmista tärkeää on se, että palaverit ovat tiedossa ennakkoon ja lisäksi palaverit pysyvät aikataulussaan. Nämä tekijät oli tiedostettu hyvin haastatelluissa organisaatioissa ja koettiin tärkeiksi. Käytännössä haasteeksi nähtiin kuitenkin tietyissä tilanteissa palaverien ajoittaminen ajallaan, lisäksi joskus palaverit venyivät yli suunnitellun ajan. Ratkaisuna näihin tilanteisiin oli käytännössä esimerkiksi palaverien lyhentäminen tunnista 45 minuuttiin, osallistujien suostumuksen kysyminen palaverin jatkamiseen ja palavereista poistumisen tai poisjättäytymisen mahdollisuus.

Sitoutumisen suhteen (Rogelberg & Allen 2013) palaverin ajankäytön hallinta tuli selkeästi esiin haastateltavien näkemyksissä. Haasteena pidettiin kuitenkin asioiden käsittelyn venymistä esimerkiksi keskustelun vuoksi tai asioiden ratkaisukypsyyden väärää arviointia. Näihin tekijöihin haastateltavat pyrkivät vaikuttamaan ennakkovalmistautumisella, esimerkiksi kahdenkeskisillä keskusteluilla osallistujien kesken. Toinen vaihtoehto oli asioiden siirtäminen eteenpäin. Venyvien keskustelujen osalta haastateltavat näkivät haasteeksi sen, että palaverin vetäjä osaa toisaalta katkaista keskustelun, mutta ei tee sitä liian aikaisin tai liian jyrkästi. Äänen ja merkityksellisyyden painoarvo ei korostunut haastatteluissa. Osallistujien odotettiin tuovan panoksensa keskusteluun

omaehtoisesti. Avoimen keskustelukulttuurin ja tietyyntyyppisten ihmisten valikoitumisen organisaation työntekijöiksi nähtiin jo itsessään tukevan tätä omaehtoisuutta. Esiin tuli kuitenkin se, että silti kaikki eivät saa ääntään aina kuuluviin. Jos haastateltava huomasi näin käyvän, ratkaisuna käytettiin pääasiassa mielipiteen pyytämistä suoraan kyseiseltä henkilöltä. Merkityksellisyyden osalta näkemyksissä korostui myös osallistujien omaehtoisuus ja merkityksellisyyden synty jo työroolin puolesta. Toisaalta haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että turhia palavereja ei pidetä ja agendan aiheet on valittu etukäteen oikein. Näiden tekijöiden nähtiin riittävän pitkälti merkityksellisyyden syntyyn.

Haastateltavien näkemyksissä korostui perinteisempi palaverin vetäjän rooli eli palaverin johtamiseen liittyvät tekijät. Esiin nousseet tekijät liittyivät sekä palaverin sisältöön että niiden johtamiseen, ja näistä pidettiin myös melko tiukasti kiinni. Erityisesti tämä korostui vakiopalaverien kohdalla, jossa käsitellään monentyyppisiä asioita. Yhden tavoitteen palaverien kohdalla haastatelluille oli helpompaa mieltää palaverin luonne ja omaan rooliin liittyvä muutos.

Näkemyksissä tuli esiin monia tehokkuutta edistäviä tekijöitä, jotka ovat löydettävissä mm. Myrsiadesin (2000), Rogelbergin ym. (2006) ja Spinksin ja Wellsin (1995) tutkimuksissa. Näitä olivat esimerkiksi agendan käyttö, palaverin vetäjän valmistautuminen, fokuksen säilyttäminen, ajankäytön hallinta sekä muistioiden laatiminen. Asiat, jotka nousivat esiin, liittyivät pitkälti palaverien johtamiseen. Kehitettäviä osa-alueita olivat tekijät, jotka liittyivät myös palaverien tehokkuuteen, mutta erityisesti fasilitointiin. Näitä olivat mm. osallistujien parempi valmistautuminen, tavoitteiden ja roolien määrittely sekä yhteenvetojen käyttö, palaverin vetäjän roolin muutos käsiteltävän asian mukaan sekä palaverin keskeytysten ehkäisy. Monet tehokkuutta edistävästä tekijöistä nousivat eri haastateltavien näkemyksissä yksittäisinä asioina, mutta kukaan ei tuonut kokonaisuudessaan näitä asioita esiin. Osa haastateltavista painotti etukäteisvalmistautumista, osa palaverityöskentelyä, mutta kokonaisuuden hallinta ei tullut täydellisesti esiin.

Monet haastateltavista toivat esiin toiveen siitä, että osallistujat valmistautuisivat palavereihin paremmin ja palaverityöskentelyyn saataisiin lisää luovuutta. Haastateltavat pohtivat myös sitä, miten he itse pystyisivät edistämään luovuutta ja ideointia palavereissa. Samalla esiin tuli kuitenkin se, että liiallinen kiire usein ehkäisee näiden asioiden edistämisen. Haastateltavat itse kuitenkin valmistautuivat palaverin asiasisältöihin hyvin. Haasteena olikin selkeästi se, miten he pystyvät irrottautumaan palaverien johtajan roolista ja asettautumaan fasilitaattorin rooliin, ei vain palaverin aikana, vaan myös sitä ennen ja palaverin jälkeen. Itse pohdin erityisesti sitä, miten roolinvaihto

onnistuu tehokkaasti vakiopalaverien kohdalla, joissa jo asioiden käsittelyjärjestys vaikuttaa vetäjän asemaan. Haastateltavien palavereissa palaverin vetäjällä oli lähes poikkeuksetta palaverin alussa aktiivinen rooli, esimerkiksi esittely- ja tiedotusvastuuta. Tällöin osallistujille voi olla vaikeampaa mieltää vetäjän asettuminen taustarooliin, erityisesti jos palaverissa ei käytetä erityisiä keinoja tämän muutoksen tai rytminvaihdoksen aikaansaamiseksi. Toisaalta vaikka haastateltavat jakoivat jossain määrin valmisteluvastuuta muille osallistujille, tämän osallistamisen pitäisi olla määrätietoisempaa ja osallistujien roolit tulisi määritellä ennakkoon selkeämmin. Näin palaverin vetäjä pystyisi siirtämään selkeämmin ongelmienmäärittely- ja ratkaisuvastuuta palaveriin osallistujille eivätkä he nojaisi palaverin vetäjään eli esimieheen. Kun esittely- ja valmistautumisvastuu olisi osallistujilla, palaverin vetäjä pystyisi siirtymään helpommin fasilitaattorin asemaan ja pysymään neutraalina sisällön suhteen. Omasta hierarkkisesta roolista irrottautuminen on myös yhdensuuntainen Jarzabkowskin ja Seidlin (2007) ajatusten kanssa. Kun esimies irrottautuu omasta roolistaan, se mahdollistaa osallistujien vapaamman reflektoinnin ja ideoinnin palaverin aikana. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään vaan muutoksen pitää olla osallistujille konkreettinen ja uskottava.

Palaverien rooli tutkituissa organisaatioissa noudatti pitkälti aiempia tutkimustuloksia (esim. Scott ym. 2012), joiden mukaan palavereihin ei organisaatiotasolla juuri kiinnitetä huomiota, vaikka ne muodostavat usein merkittävän osan ihmisten työstä. Palavereja ei lisäksi seurattu määrän tai tehokkuuden kannalta, kuten myös Rogelberg ym. (2011) ovat todenneet yhdysvaltalaisia organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan. Määrän osalta haastateltavat eivät nähneet erityistä tarvetta seuraamiselle ainakaan laajemmassa mittakaavassa, riippumatta siitä, kuinka paljon palaverit veivät organisaatiossa aikaa. Tämä oli ymmärrettävää, sillä jossain organisaatioista palavereja oli niin vähän, ettei seuranta ollut tarpeellista ja osassa palaverit olivat keskeinen työnteon muoto. Ylipäättään haastateltavat eivät tuoneet esiin palaverien kustannusrasitetta. Tehokkuuden ja palaverityytyväisyyden seuraamista pidettiin kiinnostavana palaverien sisällön ja esimiesten kehittymisen näkökulmasta.

Palaverit koettiin tärkeäksi yhteistyön ja viestinnän kanavaksi, eivätkä haastateltavat nähneet tarvetta vähentää tai poistaa palavereja, vaikka se olisi ollut jossain määrin mahdollista. Myös muiden kanavien käyttö palavereja korvaavana kanavana tuntui haastateltavilta vieraana, kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidettiin ensisijaisena vaihtoehtona. Niissä organisaatioissa, joissa muita kanavia oli otettu käyttöön, oli haasteita saada ihmiset kanavien pariin ja käyttämään niitä. Yhdessä tutkituista organisaatioista uusien kanavien haltuunotto oli vienyt useita vuosia, toisessa organisaatiossa uusi kanava toimi ensin hyvin, mutta sen hallittavuus katosi. Tulokset myötäilevät

Lipiäisen ym. (2013) tutkimuksen tuloksia siitä, että uusien kanavien käyttöönotto vie aikaa ja edellyttää myös niiden määrätietoista johtamista.

Koska palavereja ei seurattu eikä erityisesti kehitetty tutkituissa organisaatioissa, myös niiden johtaminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta oli vähäistä. Selkeimmin esiin tuleva asia haastatteluissa oli epämuodollisemman kohtaamisen ja keskusteluareenoiden olemassaolo, sekä avoimen ja keskustelevan organisaatiokulttuurin vaikutus työhön. Kilpailevien arvojen mallin avulla oli kuitenkin huomattavissa piirteitä, jotka olivat tyypillisiä tietylle luokalle. Tämä tukee mm. Penningtonin (2009) näkemystä siitä, että kulttuuri vaikuttaa organisaation toimintoihin riippumatta siitä, johdetaanko niitä aktiivisesti tai ei.

5.2. Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe

Tutkimukseni perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation kulttuuri ja fokus vaikuttavat merkittävästi siihen, mihin suuntaan palavereja tulisi kehittää. Erityisesti kehittämistyöhön vaikuttaa se, nähdäänkö palaverien rooli työnteon tapana vai tukeeko se työtä, joka tehdään palaverien ulkopuolella. Siten kehittämistyön tulisi lähteä organisaation tarpeista. Kun organisaatiossa on ensin määritelty, mitä tehtäviä palaverit palvelevat, on sen jälkeen helpompi myös määritellä miten muita kanavia voidaan käyttää hyväksi palaverien tehtäviä korvaavina tai tukevin. Lisäksi se auttaa suuntaamaan toimintatapoja: mitä ovat ne parhaat käytännöt, jotka edistävät tämän organisaation toimintaa? Jos esimerkiksi yhteinen päätöksenteko ei ole palaverien tavoite, on turha suunnata kehitystyötä tälle osa-alueelle. Palaverien fokuksen määrittely auttaa myös suuntaamaan palaverien vetäjien toimintaa.

Palaverin tehokkuus lepää pitkälti palaverin vetäjän kompetenssin varassa, josta organisaatiossa ei tällä hetkellä ole tietoa, ja jota ei aktiivisesti seurata tai kehitetä. Vaikka palaverien pitäminen on monelle esimiehelle keskeinen työtehtävä, on hyvin harvinaista, että vetäjät ovat saaneet koulutusta asiaan. Monet haastateltavista kertoivatkin, että uran alussa meni pitkään, ennen kuin heille muodostui oma tapa pitää palavereja ja palaverit alkoivat toimia hyvin. Erityisesti esimiesten uran alussa olisi siis mielestäni tärkeää panostaa ryhmäprosessien ohjaamisvalmiuteen joko koulutuksen tai esimerkiksi mentorin avulla. Parhaiten osaamisen kehittyminen tapahtuu kuitenkin palautteen ja henkilökohtaisen arvioinnin kautta. Sitä kautta päästään myös paremmin käsiksi siihen, mihin osa-alueisiin palaverin vetäjän kannattaa panostaa myös suhteessa organisaation tavoitteisiin. Jossain organisaatiossa osaamistavoitteet voivat olla perinteisemmän palaverien johtamisen saralla ja toisessa fasilitointitaidot korostuvat. Yleiset valmennukset eivät siksi ole mielestäni ensisijainen

vaihtoehto kehittämisen kannalta. Koska tiimien tarpeet ja tehtävät ovat erilaisia, on sisällön kehittämisen kannalta esimerkiksi instant-palaute hyvä tapa kerätä tietoa.

Tärkeä tekijä organisaatiossa on lisäksi se, että palaveria tulisi tarkastella omana työskentelymuotonaan. Tällä hetkellä yksi suuri este palaverien tehokkuudelle on se, että palaveria ei rajata roolien ja odotusten suhteen. Tämä johtuu pitkälti siitä, että rajoitusten ei nähdä olevan nykypäivää työelämässä ja palaverien nähdään olevan jatke normaalille työnteolle. Kuitenkin aiempien tutkimusten ja myös tämän tutkimuksen tiimoilta on tullut esiin, että palaverien tehokkuutta ja osallistujien keskittymistä häiritsevät tietyt asiat. Näitä ovat esimerkiksi myöhästely, päällepuhuminen ja muiden työasioiden hoito. Lisäksi osallistujilla ja palaverin vetäjällä voi olla myös erilaisia odotuksia oman roolin suhteen. Toimintatapojen asettaminen ja odotusten julkilausuminen tiivistäisi palaveria ja tehostaisi ryhmätyöskentelyä. Lisäksi palaverin vetäjien tulisi kiinnittää huomiota palaverin koko kaareen aloituksesta asioiden seurantaan asti. Pidemmällä aikavälillä nämä toimenpiteet voi myös vähentää palaveriin kuluvaan aikaan. Se mikä on hyvä taso kontrollin ja vapauden suhteen, pitää määritellä jokaisessa organisaatiossa tai tiimissä itse. Kuten tutkimuksessakin tuli esiin, tarpeet säännöille voivat perustua tehokkuuteen tai sosiaaliseen kanssakäymiseen, ja näin ollen niihin liittyvät odotukset voivat vaihdella.

Mielestäni on myös hyvä pohtia, voiko palaverien kehittämisen sivutuotteena syntyä myös muita hyötyjä sisäisen viestinnän näkökulmasta. Palaverien sisällön ja vetäjien kehittämisen myötä saadaan mahdollisesti parempi ymmärrys siitä, mitä tietoa, ja missä muodossa ihmiset tarvitsevat työnsä tueksi. Toisaalta myös osallistujat ymmärtävät paremmin muiden työtä. Tämä voi vähentää huomattavasti esimerkiksi sähköpostiliikennettä ja toisaalta vaihtoehtoisin kanaviin pystytään kohdentamaan paremmin tietoa. Tämä voi innostaa työntekijöitä käyttämään muita kanavia ja myös tuottamaan niihin sisältöä.

Vaihtoehtoisten kanavien käyttöön tulisi muutenkin kiinnittää huomiota hyvissä ajoin, vaikka niiden käyttö ei tällä hetkellä olisi ajankohtaista. Muiden kanavien käyttö on joka tapauksessa tulevaisuutta, koska työn tekeminen pirstaloituu, työajan joustot sekä etätö yleistyvät ja yhteistyötä tehdään yhä suuremmissa määrin muualla työskentelevien kanssa. Muiden kanavien käyttöön- ja haltuunotto vie aikaa. Siksi organisaatioissa kannattaisi ennakoida muiden kanavien käyttötarpeet ja kehittää niitä palaverissa saatujen tietojen ja kokemusten pohjalta.

Pohdin tutkimusaiheittani valitessani, miten fasilitointi tapahtuu käytännössä, mitkä keinot toimivat erilaisissa ympäristöissä ja miten fasilitointi muuttaa palaverien luonnetta. Olisi mielenkiintoista tutkia käytännössä, miten palaverin vetäjien fasilitointiosaamisen kehittäminen vaikuttaa

osallistujien näkemykseen palaverien tehokkuudesta sekä mitä muita konkreettisia tuloksia fasilitoinnilla voidaan saavuttaa.. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten fasilitointi vaikuttaa palaverien innovatiivisuuteen ja millä mekanismeilla tämä tapahtuu. Organisaatioiden fokuksen ja toimintajänteen vaihdellessa tutkimus olisi hyvä tehdä samantyyppisten organisaatioiden näkökulmasta, sillä innovointi voi olla hyvin erilaista riippuen siitä, millä aikajänteellä toimintaa kehitetään.

Lähteet

925design. *Työelämän haasteet 925 DATA*. <http://925design.fi/tyoelaman-haasteet-925-data-infografiikka> . Tulostettu 15.8.2014.

Allen, J.A. & Rogelberg, S.G. 2013. "Manager-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement", *Group & Organization Management*, vol. 35, no. 5, pp. 543-569.

Allio, R.J. 2012, "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?", *Strategy & Leadership*, vol. 41, no. 1, pp. 4-14.

Basadur, M. 2004, "Leading others to think innovatively together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, pp. 103-121.

Cameron, K. 2004, "A process for changing organizational culture" in *The Handbook of Organizational Development*, ed. M. Driver,.

Cohen, M.A., Rogelberg, S.G., Allen, J.A. & Luong, A. 2011, "Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practise*, vol. 15, no. 1, pp. 90-104.

Collins, J. 2013, *Doing Qualitative Research (lectures 28.10-07.12.2013)*, Aalto University.

Conlin, M. 2006. *Smashing the Clock*. <http://www.businessweek.com/stories/2006-12-10/smashing-the-clock>. Tulostettu 28.8.2014.

Cooperrider, D.L. & Avital, M. 2004, "Introduction" in *Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciate Inquiry*, eds. D.L. Cooperrider & M. Avital, first edn, JAI Press, Oxford, UK, pp. xi-xxxiv.

- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. 2007, "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, no. 1, pp. 41-64.
- Competing values, *The competing values assesment overview*. <http://www.competingvalues.com>.
Tulostettu 15.9.2014.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. 1991, "Organisational Culture and Organizational Development: A competing values approach", *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 1-21.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008, *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE Publications Ltd., London.
- Fortado, B. & Fadil, P. 2012, "The four faces of organizational culture", *Competitiveness Review*, vol. 22, no. 4, pp. 283-298.
- Fried, J. & Hansson, D.H. 2010, *Rework: change the way you work forever*, Vermilion, London.
- Great Place to Work® , *Osallistuminen Suomen parhaat työpaikat-tutkimukseen*.
<http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists>.
Tulostettu 1.9.2014.
- Green, W.A. & Lazarus, H. 1991, "Are Today's Executives Meeting with Success?", *Journal of Mgmt Development*, vol. 10, no. 1, pp. 14-25.
- Hampden-Turner, C. 1994, *Corporate Culture-how to generate organizational strenght and lasting commercial advantage*, Piatkus, London.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001, *Tutki ja kirjoita*, Tammi, Vantaa.
- Hobfoll, S.E. 2001, "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservations of resources theory", *International Association for Applied Psychology*, vol. 50, no. 3, pp. 337-421.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, U.S.

- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. 2007, *The Importance of Meetings: How the structure of meetings affects strategic change in organisations*, Advanced institute of Management Research, executive briefing, pp. 2-26.
- Juholin, E. 1999, *Sisäinen viestintä*, WSOY, Juva, Finland.
- Kahn, W.A. 1990, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.", *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692-724.
- Keyton, J. 2011, "Unpacking Organizational Culture" in *Communication and Organizational Culture A Key to Understanding Work Experiences*, second edn, SAGE Publications, Inc, US, pp. 35-66.
- Lehtola, J. & Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012, *Työväen teatteri*, Elinkeinoelämän Valtuuskunta (Eva) & Taloustieto Oy, Unigrafia, Helsinki.
- Lipiäinen, S.M., Karjaluoto, E. & Nevalainen, M. 2014, "Digital channels in the internal communication of a multinational corporation", *Corp Comm: An Int Jnl*, vol. 19, no. 3, pp. 275-286.
- Lönnqvist, A. 2012, "Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa" in *The Finnish Journal of Business Economics*, 1/2012 edn, Liiketaloustieteellinen yhdistys, Tampere, pp. 97-101.
- Lopez-Fresno, P. & Savolainen, T. 2013, "Working Meetings as a Tool for Knowledge Management and Trust Building", Academic Conferences International Limited, Kidmore End, United Kingdom, Kidmore End, Oct 2013, pp. 236.
- Luong, A.&R., S.G. 2005, "Meetings and more meetings: the relationship between meeting load and the daily well-being of employees", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practise*, vol. 22, no. 1, pp. 58-67.
- MacNeil, C.M. 2004, "Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams", *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, no. 1, pp. 93-102.
- Myrsiades, L. 2000, "Meeting sabotage: met and conquered", *Journal of Management Development*, vol. 19, no. 10, pp. 870-885.

Parempi työelämä, *Parhaat työpaikat*. <http://www.parempityoelama.fi>. Tulostettu 3.9.2014.

Pennington, R.G. 2009, "Yes, but how? Nine tips for building a culture focused on results, relationships and accountability", *Industrial and Commercial Training*, vol. 41, no. 3, pp. 146-150.

Pratt, J.R. 2001, " Meetings: Necessary Evil or Effective Management Tool?", *Home Health Care Management & Practise*, vol. 13, no. April, pp. 244-247.

Rizescu, M. 2011, "Organizational culture influences on the organization's functionality", *Revista Academice Fortelor Terestre*, vol. 61, no. 1, pp. 75-82.

Robson, P.J.A. & Tourish, D. 2005, "Managing internal communication: an organizational case study", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, no. 3, pp. 213.

Rogelberg, S.G., Leach, D.J. & Warr, B.P & Burnfield, J.L. 2006, "Not another meeting! Are meeting time demands related to employee well-being?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 1, pp. 86-96.

Rogelberg, S.G., Scott, C. & Kello, J. 2007, "The Science and Fiction of Meetings", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 2, pp. 18-21.

Rogelberg, S.G., Allen, J.A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. 2010, "Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction", *Human resource management*, vol. 49, no. 2, pp. 149.

Rogelberg, S.G. & Shanock, L.R. & Scott, C.W. 2011, "Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment", *Small Group Research*, vol. 43, no. 2, pp. 236-245.

Roh, J.J., Hong, P. & Park, Y. 2008, "Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 21, no. 4, pp. 361-376.

Saks, A.M. 2006, "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600-619.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B 2003, "Utrecht Work Engagement Scale-Preliminary Manual", *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*, pp. 1-58.
- Schein, E.H. 1992, *Organizational Culture and Leadership*, second edn, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E.H. 1984, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 3-16.
- Scott, C.W., Shanock, L.R. & Rogelberg, S.G. 2012, "Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings", *Small Group Research*, vol. 43, no. 2, pp. 127-129.
- Somech, A. 2006, "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams", *Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 132-157.
- Spinks, N. & Wells, B. 1995, "Quality communication: a key to quality leadership", *Training for Quality*, vol. 3, no. 2, pp. 14-19.
- Tamkin, P. 2012, "Leadership by design", *Strategic HR Review*, vol. 11, no. 2, pp. 90-95.
- TDC 2010, *Tuore tutkimus työnteon tehokkuudesta paljastaa: vanhat välineet ja tavat syövät työn tehokkuutta*.<http://tdc.fi/tuore-tutkimus-tyonteon-tehokkuudesta-paljastaa>. Tulostettu 1.9.2014.
- Tracy, K. & Dimock, A. 2004, "Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community" in *Communication yearbook Vol.28* Lawrence Erlbaum, Mahwah, U.S., pp. 127-165.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi, Vantaa.
- Van Maurik, J. 1994, "Facilitating Excellence: Styles and Processes of Facilitation", *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 15, no. 8, pp. 30-34.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007, "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications*, vol. 12, no. 2, pp. 177.
- Åberg, L. 2000, *Viestinnän johtaminen*, Infoviestintä, Helsinki.
- Åberg, L. 1993, *Viestintä - tuloksen tekijä*, 3. p. edn, Tietopaketti, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,

olen maisteriopiskelija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitokselta. Opiskelen pääaineenani johtamista, erikoistuen kehittämis- ja HR-työhön. Teen tällä hetkellä pro gradu-työtäni, jossa tutkin esimiesten näkemyksiä palaverien roolista organisaatioiden arjessa sekä johtamisen välineenä. Olen erityisen kiinnostunut siitä, miten palaverien fasilitoinnilla voidaan vaikuttaa sisäisten palaverien menestyksellisyyteen, lisäksi tutkin sitä, miten palavereja voidaan hyödyntää työntekijöiden sitouttamisen välineenä. Etsin tällä hetkellä haastateltavia ja kartoitan, olisitteko te tai löytyisikö yrityksestänne joku toinen haastatteluun sopiva henkilö?

Haastateltavakseni etsin henkilöitä, jotka esimiesasemassa pitävät säännöllisesti sisäisiä palavereja ja joilla on näkemyksiä palaverien roolista osana organisaatioiden arkea sekä myös edustamansa organisaation näkökulmasta.

Tarkoitukseni on haastatella noin kymmentä henkilöä eri toimialan organisaatioista. Haastateltavia yhdistää se, että he työskentelevät Suomen parhaat työpaikat 2014-listaukseen kuuluvissa organisaatioissa. Haastattelu kestää arviolta tunnin ja se nauhoitetaan haastateltavan suostumuksella. Haastatteluista saatavat tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä haastateltavat tai heidän kohdeorganisaationsa tule olemaan tunnistettavissa. Ohjaajanani toimii professori Liisa Välikangas.

Mikäli teissä heräsi kiinnostus aihetta kohtaan ja haluatte osallistua tutkimukseen, olettehan yhteydessä minuun, niin voimme sopia tarkemmin tarvittavista yksityiskohdista. Pysin toteuttamaan haastattelut syys-lokakuun aikana, haastatteluajankohta voidaan sopia joustavasti haastateltavan aikataulujen mukaan.

Ystävällisin terveisin

Tuuli Mäkelä

Liite 2. Ennakkotieto haastateltavalle

Ennakkopohdintatehtävä (tieto kerätään haastattelun yhteydessä):
Arvioi viikkotasolla, kuinka paljon omasta työajastasi tyypillisesti kuluu sisäisiin palavereihin valmistautumiseen, läsnäoloon ja välittömiin jälkitöihin (h/vko tai % työajasta)

< arvioi onko tämä määrä sopiva, liian vähäinen, liian runsas?
< onko määrä tyypillinen organisaationne esimiehille?
< kuinka paljon voit itse vaikuttaa palaveriin osallistumiseen?

Taustatietoa haastateltavalle

Esimiesten näkemyksiä palaverien roolista organisaatioiden arjessa sekä johtamisen välineenä

Haastattelun teemat:

Tietoa organisaatiokulttuurista

Tavoitteena saada yleiskäsitys organisaation kulttuurista ja minkälaisin keinoin kulttuuria johdetaan. Lisäksi kerätä tietoa siitä, minkälainen yhteistyön ja johtamisen malli organisaatiossa on.

Palaverit osana organisaation toimintaa

Tavoitteena ymmärtää, miksi ja milloin organisaatiossa pidetään palavereita (tehtävät, tavoitteet) ja miten organisaatiossa käytetään muita sisäisen viestinnän tai yhteistyön keinoja hyväksi.

Haasteltava palaverien fasilitoijana/johtajana

Tavoitteena kerätä haastateltavan näkemyksiä omasta työskentelystään ja palaverien johtamistavastaan mm. valmistautuminen, palaverityöskentelyn johtaminen ja palaveriin liittyvät jatkotoimenpiteet.

Haastateltavan näkemyksiä (myös koko organisaation näkökulmasta) palaverien tehokkuudesta ja kehittämistarpeista

Tavoitteena kerätä tietoa siitä, miten palaverien mielekkyyttä ja tehokkuutta arvioidaan organisaatiossa sekä mitä toimenpiteitä organisaatiossa on tehty tai pitäisi tehdä tämän osa-alueen kehittämiseksi.

Liite 3. Haastattelulomake

Haastattelun teemat:

Taustatiedot

Haastateltavan työnkuva ja työhistoria, esimieskokemus vuosina

Nykyinen toimiala ja organisaatio

Mitkä asiat ohjaavat strategiaa?

Tietoa organisaatiokulttuurista

Miten kuvailisit organisaatiokulttuurianne?

Miten organisaatiokulttuuria johdetaan?

Mikä on esimiesten rooli?

Johtamisteesit/kantavat ajatukset?

Mitä teille tarkoittaa että organisaatio menestyy?

Palaverit osana organisaation toimintaa

Mitä asioita hoidetaan palaverien avulla?

Ovatko palaverit erilaisia esim. tavoitteen mukaan?

Onko vaihtoehtoisia kanavia em. asioiden hoitoon? Missä tilanteissa ei käytetä?

Onko palaverikäytäntöjä kehitetty? Miten?

Yhteenvedona, minkälainen käsitys sinulla on palavereista yleisellä tasolla organisaatiossanne?

Haasteltava palaverien fasilitoijana/johtajana

Minkälainen on tyypillinen palaveri?

Miten valmistaudut palaveriin vetäjän roolissa ja miten valmistat osallistujia etukäteen?

Miten osallistat osallistujia palaverin aikana?

Miten päätökset syntyvät?

Miten rohkaiset erilaisia näkemyksiä?

Mitä kautta muodostunut oma tapa pitää palavereita?

Minkälainen on onnistunut palaveri?

Haastateltavan näkemyksiä (myös koko organisaation näkökulmasta) palaverien tehokkuudesta ja kehittämistarpeista

Seurataanko/arvioidaanko palavereja? Miten? Pitäisikö seurata?

Miten palaverit heijastavat organisaatiokulttuuriinne?

Mitä mieltä olet palaverien tarpeellisuudesta, funktiosta ym. Nykypäivän työelämässä?

- Onko olemassa yhteistyön malleja, jotka voivat korvata palaverien pidon kokonaan/osittain?
- Digitaalisten kanavien merkitys
- Mikä on palaverien rooli tulevaisuudessa?