

**”MIKS SINNE OLTAIS KOKOONNUTTU JOS SIELLÄ OLTAIS HILJAA?”
VUOROVAIKUTUKSEEN OSALLISTUMINEN TYÖPAIKAN PALAVEREISSA**

Heta Tuppurainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2018

Viestintätieteiden tiedekunta

Tampereen yliopisto

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö – School Viestintätieteiden tiedekunta	
Tekijä – Author Heta Tuppurainen	
Työn nimi – Title ”Miks sinne oltais kokoonnuttu jos siellä oltais hiljaa?” Vuorovaikutukseen osallistuminen työpaikan palavereissa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Tammikuu 2018	Sivumäärä – Number of pages 65 sivua + liitteet 2 sivua
Tiivistelmä – Abstract <p>Suomalaiset tietotyöläiset viettävät jatkuvasti enemmän aikaa erilaissa työelämän palavereissa. Näiden palaverien sisältö voi koostua esimerkiksi ongelmanratkaisusta, päätöksenteosta tai ideoinnista. Palaverit ja kokoukset voidaan nähdä tavoitteellisina ryhmäviestintätilanteina, joissa jokaisen osallistujan vuorovaikutukseen osallistuminen on hänen panoksensa. Palaverien osallistujien välisellä vuorovaikutuksella on useiden tutkimuksien mukaan suora vaikutus siihen, miten hyvin määrätty tavoitteet kyseisessä tilanteessa saavutetaan. Tässä tutkielmassa perehdytään tietotyöläisten näkemyksiin työpaikan palaverien vuorovaikutukseen osallistumisesta.</p> <p>Tutkimuksen ote oli laadullinen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Teemahaastatteluihin osallistui kymmenen tietotyöläistä, jotka työnsä puolesta osallistuivat useisiin erilaisiin palaveriin viikoittain. Haastatteluista kerätty aineisto jaoteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti kolmen teeman alle. Nämä teemat olivat osallistumisen määritelmä, osallistumisen merkitys sekä osallistumista selittävät tekijät.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat, että palaverin konteksti ohjaa vahvasti osallistumisen määritelmää. Konteksti käsittää esimerkiksi palaverin tarkoituksen, osallistujan oman roolin palaverissa sekä tilanteen toistuvuuden. Erilaisille osallistumisen tavoille annetaan erilaisia merkityksiä. Esimerkiksi hiljaa kuunteleminen tulkitaan osallistumiseksi vain, jos henkilö jollain tavalla osoittaa muille palaverin jäsenille kuuntelevansa. Tulokset osoittavat myös, että tietynlainen osallistuminen tulkitaan eri henkilöiltä eri tavoin. Yksilön tavat osallistua palavereissa muodostavat jatkumon, jonka muuttaminen voidaan kokea hankalaksi. Osallistuminen ja vastavuoroisesti osallistumattomuus palaverin vuorovaikutukseen siis tulkitaan osaksi persoonallisuutta. Näillä persoonan piirteillä puolestaan selitetään kyseisen henkilön osallistumista myös jatkossa.</p> <p>Koska palaverin konteksti ja tavoite vaikuttivat vahvasti siihen, minkä tietotyöläiset ylipäätään kokivat osallistumiseksi tai osallistumattomuudeksi, olisi tärkeää, että kaikilla palaverin osallistujilla olisi yhteneväinen käsitys siitä, miksi kyseinen palaveri on kutsuttu koolle, mitä asioita tilanteessa tulee viedä eteenpäin ja millaisissa rooleissa jokainen läsnäolija kyseiseen tilanteeseen osallistuu.</p>	
Asiasanat – Keywords Palaveriviestintä, ryhmäviestintä, vuorovaikutus, palaverit, osallistuminen, vuorovaikutukseen osallistumisen merkitys, puheviestintä, tietotyö	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto	

1 JOHDANTO	4
2 RYHMÄVIESTINTÄ RAKENTAA PALAVERIN	6
2.1 Ryhmäviestintään osallistuminen	6
2.2 Osallistumisen merkitys ryhmän toiminnalle	8
2.3 Ryhmäviestintään osallistumista selittävät tekijät	13
3 TIETOTYÖ – AMMATILLISTA RYHMÄVIESTINTÄÄ	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	22
4.2 Tutkimusmenetelmä	24
4.3. Aineiston keruu	26
4.4. Aineiston analysointi	28
4.5. Tutkielman eettiset lähtökohdat	29
5 TULOKSET	31
5.1 Osallistumisen määritelmä	31
5.1.1 Roolinmukainen toistuva toiminta	32
5.1.2 Hiljaa osallistuminen ja osallistumattomuus	36
5.2 Osallistumisen merkitys	38
5.2.1 Osallistumiselle annetut, työn toteuttamiseen liittyvät merkitykset	39
5.2.2 Osallistumisen tunnemerkitykset	41
5.2.3 Osallistumisen merkitys persoonallisuuden tulkinnassa	43
5.3 Osallistumista selittävät tekijät	44
6 POHDINTA	49
6.1 Tulosten tarkastelu	49
6.2 Tutkielman arviointi	58
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	60
KIRJALLISUUS	62
LIITEET	66

1 JOHDANTO

Moni suomalainen työntekijä viettää suuren osan työajastaan erilaisissa palavereissa. Kyseistä tavoitteellista ryhmäviestintätilannetta voidaan nimittää monin eri tavoin. Palaverit tunnetaankin työpaikoilla esimerkiksi kokouksina, henkilökuntainfoina, viikkopalavereina, ideariihinä ja workshoppeina. Koska erilaisista kokouksista on tullut olennainen osa organisaatioiden arkipäivää (Luong & Rogelberg 2005, 58), palaveri-ilmiotä sekä sen vaikutusta organisaatioiden työntekijöihin on tärkeää tutkia. Teknologian kehityksen ja erityisesti uusien medioitujen viestintäkanavien luultiin vaikuttavan työpaikalla pidettävien palavereiden määrään negatiivisesti, mutta kehitys onkin ollut päinvastaista. Useiden tutkimuksien mukaan työpaikoilla käytetään entistä enemmän aikaa erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, vaikka osa niistä tapahtuu teknologia-avusteisesti (Luong & Rogelberg 2005; Scott, Shanock & Rogelberg 2012).

Työelämän palaverin merkitys ja tavoite voi työyhteisössä olla päätöksenteon lisäksi esimerkiksi ongelmanratkaisu, toiminnan kehittäminen, päätösten toteutumisen seuraaminen, oppiminen, innostuminen ja ajatusten vaihto kollegoiden kesken (Surakka 2006). Palavereissa työyhteisö voi myös rakentaa työpaikan sisäisiä sosiaalisia suhteita. Näistä positiivisista kuvauksista huolimatta, arkisissa keskusteluissa palavereista puhutaan myös negatiiviseen sävyyn, joskus jopa naureskellen. Esimerkiksi viikkopalavereista tuntuu useilla työpaikoilla muodostuneen tilanteita, joissa työntekijöiden täytyy viettää aikaansa, ilman että kukaan varsinaisesti tietää miksi ja keitä varten. Menestyneet organisaatiot eivät kuitenkaan kohtele palaveriejaan ”pakollisina pahoina”, vaan tunnistavat ne keinot, joilla palavereista voidaan tehdä paitsi tehokkaita myös miellyttäviä (Rogelberg, Shanock & Scott 2012, 243).

Kaikille palavereille on yhteistä osallistujien keskinäisen vuorovaikutuksen vaikutus palaverin sujuvuuteen ja hyödyllisyyteen (Malkavaara 2006, 78). Koska työpaikan palaverit kuluttavat paitsi työntekijöiden aikaa, myös työnantajan rahaa ja resursseja, tehokkaiden palaverikäytäntöjen sekä tasaisesti jakautuneen osallistumisen luulisi olevan työpaikoilla itsestään selvää. Näin ei kuitenkaan aina ole. Jokainen palaverissa aikaansa viettänyt tietää, että vain harvoin kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat palaverin vuorovaikutukseen yhtä paljon. Jos palaverit nähdään tilanteina, joissa tiimeillä ja työryhmillä on mahdollisuus herättää jäsenten välinen vuorovaikutus, ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja merkitysten luominen eloon (Rogelberg, Shanock & Scott 2012, 236), voidaankin kysyä, onko palaveritilanteen vuorovaikutukseen osallistumaton henkilö työnantajalleen yhtä arvokas kuin aktiivisesti osallistuva?

Tämä tutkielma pyrkii syventymään tietotyöläisten näkemyksiin palavereihin osallistumisesta. Tietotyöläiset on valittu tutkimuskohteeksi, sillä he työskentelevät keskimääräistä useammin tiimeissä, joissa eri alojen asiantuntemus risteää (Pyöriä 2007, 46). Tietotyötä ei määritellä koskemaan mitään tiettyä ammattiryhmää, vaan kyseessä ovat kaikki tietotekniikan soveltamiseen painottuneet suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät, jotka ainakin jossain määrin edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 26). Tietotyöläisten valintaa tutkimuskohteeksi puolsi heidän jatkuvassa kasvussa oleva osuutensa Suomen työvoimasta. 2000-luvulla tietotyöläisten määrä on vakiintunut noin 46 prosenttiin kaikista työllisistä (Pyöriä 2007, 44). Lisäksi tietotyöläisiltä vaaditaan työssään paitsi itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, myös sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja viestintävalmiuksia (Pyöriä 2006, 25), jotka ovat juuri sitä osaamista jota myös onnistuneissa palavereissa tarvitaan.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten tietotyön parissa työskentelevät ihmiset määrittelevät osallistumisen palaveritilanteissa, millaisia merkityksiä he tällä osallistumisella kokevat olevan ja mitkä tekijät heidän mielestään selittävät tätä osallistumista. Tutkielman aineisto koostuu kymmenestä yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin talvella 2016–2017. Tutkimuskirjallisuudesta nousevia keskeisiä käsitteitä ovat ryhmäviestintä, ryhmäviestinnän merkitys sekä ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus.

2 RYHMÄVIESTINTÄ RAKENTAA PALAVERIN

Työelämän palaveri voidaan määritellä tavoitteelliseksi ryhmäviestintätilanteeksi. Seuraavissa luvuissa pyritään ensin hahmottamaan, mikä ryhmä on ja miten ryhmäviestintään ylipäättään osallistutaan. Seuraavaksi jäsenellään aikaisemman tutkimuksen perusteella yksilön osallistumisen ja vaihtoehdoisen osallistumattomuuden merkitystä ryhmän toiminnalle. Lopuksi käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön ryhmäviestintään osallistumiseen.

2.1 Ryhmäviestintään osallistuminen

Jotta voidaan määritellä mitä ryhmäviestintään osallistuminen on, täytyy ensin määritellä mikä on ryhmä. Kirjallisuus käyttää usein rinnakkain käsitteitä ryhmä, jolloin ryhmän jäsenmäärää ei ole tarkoin rajattu, ja pienryhmä (*small group*), jolloin ryhmän jäsenmäärä on rajattu 3–5 henkilöön. Tässä tutkielmassa ei haluttu ennakkoon tehdä rajausta ryhmän koolle, joten käytettäväksi termiksi valittiin ryhmä. Ryhmän piirissä tapahtuvaa vuorovaikutusta kuvataan termillä ryhmäviestintä tai ryhmässä tapahtuva vuorovaikutus. Myös termi osallistua toistuu läpi koko tutkielman. Palaveriin osallistuminen nähdään tässä tutkielmassa synonyyminä palaverin viestintään osallistumiselle.

Gastil (2009, 5–7) näkee ryhmän määrittelyssä ihmisten lukumäärää tärkeämpänä tekijänä ryhmän jäsenten tietoisuuden toisten osallistujien kuuluvuudesta ryhmään. Hänen mukaansa ryhmä on tavalla tai toisella tarkoin rajattu, itsenäinen kokonaisuus, jonka rajat sekä ryhmän jäsenet että ulkopuoliset tarkkailijat tunnistavat. Täten ryhmällä on myös aina yhteisesti jaettu, toimintaa ohjaava päämäärä, tavoite tai tarkoitus. Tämän tutkielman kannalta merkittävä ryhmän määritelmään vaikuttava tekijä on Gastilin (2009, 7) toteamus ryhmässä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Hänen mukaansa ilman ryhmän jäsenten välistä säännöllistä vuorovaikutusta, kyseessä ei ole ryhmä vaan pelkkä sosiaalinen kokoontuminen. Viimeiseksi ryhmää määrittäväksi tekijäksi Gastil listaa jäsenten välisen, jonkin tasoisen riippuvaisuuden toisistaan.

Erilaisiin ryhmiin kuulumisen katsotaan olevan luonnollinen osa ihmisen elämää (Galanes & Adams 2013, Frey, Gouran & Poole 1999, Gastil 2009). Ryhmissä työskentelemistä on puolestaan selitetty esimerkiksi sillä, että ryhmänä ihmiset omaavat enemmän tietoa ja voivat näin saavuttaa enemmän kuin yksilöt, jotka työskentelevät yksin (Galanes & Adams 2013, 4). Valkonen ja Mikkola (2000, 90) kuitenkin huomauttavat, ettei pelkkä ryhmän olemassaolo tarkoita automaattisesti parempia lopputuloksia. Heidän mukaansa ryhmä on yksilöä tehokkaampi vain, jos

se koostuu erilaisista, tiedoiltaan ja taidoiltaan toisiaan täydentävistä jäsenistä. Esimerkiksi Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012, 131) mukaan ryhmätilanteen ydin onkin juuri ryhmän jäsenten erilaisen asiantuntijuuden yhdistymisessä, jolloin voidaan keskustella ideoista, tehdä päätöksiä ja pistää täytäntöön erilaisia muutosprosesseja. Ryhmäviestinnän onnistuminen riippuu kuitenkin juuri yksilöiden osallistumisesta kyseisessä tilanteessa. Burke kuvasi jo vuonna 1974 julkaistussa artikkelissaan yksilön osallistumista ryhmän sisäiseen vuorovaikutustilanteeseen. Hänen mukaansa yksilöiden vuorovaikutukseen osallistuminen vaihtelee sekä kestoiltaan että useudeltaan. Se, kuinka usein yksilö päästetään ryhmän sisällä ääneen vaikuttaisi olevan sosiaalisen prosessin lopputulema, kun taas se, miten kauan yksilö saa yhden puheenvuoron aikana ääneen puhua, vaikuttaisi olevan pikemminkin yksilön psykologinen prosessi. Yksinkertaistetusti ryhmän jäsenten väliset sosiaaliset suhteet siis vaikuttavat siihen, milloin yksilö saa puhua, mutta yksilön psykologiset prosessit vaikuttavat puolestaan siihen, kauanko hän kokee voivansa olla äänessä. Burken mukaan onkin tärkeää tunnistaa sekä sosiaaliset että psykologiset tekijät, jotka vaikuttavat yksilön ryhmäviestintätilanteisiin osallistumisen taustalla.

Boniton (2006, 303) mukaan yksilön osallistumista pienryhmiin voidaan kuvata kaksivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisen vaiheen hän nimeää aktivoinniksi, jonka aikana yksilö palauttaa tehtävän kannalta olennaisen tiedon pitkäaikaismuististaan lyhytaikaisempaan työmuistiinsa. Tämä tieto muodostaa pohjan keskustelulle. Toinen vaihe on nimeltään valinta, jonka osallistuja tekee koskien sitä, kertooko hän muille ryhmän jäsenille tietämänsä informaation. Tämän pohjalta voidaan todeta ryhmäviestintätilanteeseen osallistumisen olevan jokaisen osallistujan oma, tietoinen valinta. Valkonen ja Mikkola (2000, 90) korostavat myös ryhmän jäsenten vuorovaikutustaitojen vaikutusta ryhmäviestintätilanteessa. Sen lisäksi, että jokaisen osallistujan täytyy tehdä Boniton (2006, 303) mainitsema tietoinen valinta omasta osallistumisestaan ja tietämänsä informaation jakamisesta, tulee tämän tiedon eteenpäin viestimisen tapahtua ymmärrettävästi. Tässä prosessissa yksilöiden vuorovaikutustaidot voidaan nähdä merkittävänä koko ryhmän toiminnan kannalta. Näistä yksilöiden vuorovaikutustaidoista kumpuavat esimerkiksi Valkosen ja Mikkolan (2000, 90) tärkeäksi mainitsema ryhmän viestintäilmapiiri, jonka tulee olla avoin, vuorovaikutusmahdollisuuksia rajoittamaton sekä vastaanottavainen erilaisille ehdotuksille ja arvioinneille.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ryhmäviestintään osallistumista työelämäkontekstissa. Tarkemmaksi tutkimusaiheeksi on rajattu erilaiset työhön liittyvät palaverit ja kokoukset. Tutkimuksen kohteena ovat suomalaisissa yrityksissä työskentelevät ja työnsä puolesta viikoittain

ryhmäviestintätilanteina toimiviin palaverihin osallistuvat tietotyöläiset. Tutkielma lähtee liikkeelle siitä olettamuksesta, että työelämän palaverit ja kokoukset voidaan määritellä tavoitteellisiksi ryhmäviestintätilanteiksi. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi päätöksenteko, informaation jakaminen tai työn edistymisen seuraaminen. Edellisten lisäksi esimerkiksi Surakka (2006) määrittää työelämän palaverien mahdollisiksi funktioiksi vielä toiminnan kehittämisen, oppimisen, innostumisen sekä ajatuksien vaihtamisen kollegoiden kesken. Ryhmän jäsenten välinen viestintä on keskeinen palaverin onnistumista määrittävä tekijä. Onnistunut vuorovaikutus palaveritilanteissa voi ruokkia osallistujien ajatuksia, lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokemusta yhteisestä päämäärästä. Toimimaton vuorovaikutus voi puolestaan lisätä osallistujien turhautumista, passiivisuutta ja epäuskoa yhdessä toimimisen etuihin. (Malkavaara 2006, 78.)

Yksi tämän tutkielman tavoitteista on antaa tutkittavien itse määritellä palaverien tarkoituksen työpaikoilla ja kuvata tarkoituksenmukaista osallistumista niihin. Tutkielma pyrkii saamaan selville tutkittavien käsityksiä siitä, mitä osallistuminen palaverien vuorovaikutukseen on, määritelläänkö osallistuminen aina henkilöistä ja tilanteesta riippumatta samalla tavalla ja odotetaanko työpaikalla eri henkilöiltä erilaista osallistumista vuorovaikutukseen.

2.2 Osallistumisen merkitys ryhmän toiminnalle

Gastil (2009, 7) määrittää ryhmän joukoksi, jolla on yhteinen jaettu merkitys, tavoite tai päämäärä. Voidaankin pohtia, mitä seuraa, jos kaikki yksilöt eivät osallistu yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Työelämän kannalta kysymyksen voidaan ajatella olevan yksinkertainen, sillä työntekijä joka ei toiminnallaan edesauta päämäärän saavuttamista, ei välttämättä ole työnantajalleen arvokas. Palaverit ovat yksi konkreettinen työelämän tilanne, jossa yhteisen tavoitteen eteen työskentelyn tulisi toteutua. Kokonaisuudessaan palaverit ovat merkittävä rahallinen investointi organisaatioille (Rogelberg, Shanock & Scott 2012, 237). Esimerkiksi sairaaloiden johtoryhmien palavereita tutkineet Mikkola ym. (2014, 213) toteavat erilaisten kokousten ja palavereiden olevan työelämän keskeinen ja paljon aikaa vievä työmuoto, joissa keskusteluun osallistumisen voidaan ajatella olevan yksilön panos. Malkavaara (2006, 78) toteaa, että ilman viestintää palavereissa, on mahdotonta käsittää, mitä ihmiset asioista ajattelevat, mitä kokemusta ja osaamista työyhteisöstä löytyy ja miten kunkin yksilön työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen. Poole ja Doelger (1986, 35) puolestaan tiivistävät vuorovaikutuksen olevan ryhmässä tapahtuvan päätöksenteon ydin.

Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus voi vaikuttaa ryhmän toimintaan niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012) tutkimuksen mukaan sellaiset työryhmät, jotka osoittivat palaverieissaan funktionaalista vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisua tai tulevien tehtävien suunnittelua, olivat huomattavasti tyytyväisempiä kokouksiinsa kuin ryhmät, joiden vuorovaikutusta kuvattiin epäfunktionaaliseksi. Tutkimuksessa epäfunktionaaliseksi vuorovaikutukseksi määriteltiin esimerkiksi parannusehdotuksia sisältämätön kritiikki ja valittaminen. Tällaisen negatiiviseksi ja epäfunktionaaliseksi koetun vuorovaikutuksen seuraukset olivat tutkimuksen mukaan jopa suurempia kuin onnistuneen vuorovaikutuksen aikaansaamat positiiviset seuraukset. Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012) toteavatkin ryhmän sisäisellä viestinnällä olevan vaikutuksia sekä ryhmän omaan toimintaan että koko organisaation tuloksiin. Vuorovaikutusprosesseja hoitohenkilökunnan kokouksissa tutkineet Pennanen ja Mikkola (2016) toteavat vuorovaikutuksella olevan vaikutusta paitsi tehtäväorientoituneiden prosessien toimivuudessa, sen vaikuttavan myös henkilökunnan tapaan ymmärtää omaa paikkaansa ja tehtäväänsä työyhteisössä. Näiden pohjalta voidaan ajatella yksilön vuorovaikutukseen osallistumisen tai vaihtoehtoisen osallistumattomuuden vaikuttavan ja olevan väistämättä yhteydessä koko ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, sekä ryhmän sisäiseen sosiaaliseen ja relationaaliseen toimivuuteen.

Ryhmän vuorovaikutukseen osallistumista tutkinut Bonito (2006, 302) näkee ryhmän jäsenten kiinnittävän huomiota siihen, millainen eri jäsenten kontribuutio keskustelulle on. Erityisesti huomiota kiinnitetään niihin kommentteihin, joiden koetaan edesauttavan ryhmän pääsyä tavoitteeseensa. Tällaisella osallistumisella on kahdenlaisia seuraamuksia ryhmässä. Ensinnäkin nämä vuorovaikutukseen osallistuneet henkilöt koetaan lahjakkaammiksi ja toisia paremmin asioista perillä oleviksi. Toiseksi nämä kyvykkäiksi koetut henkilöt saavat enemmän puheenvuoroja kuin muut. Osallistuminen ryhmän vuorovaikutukseen voidaan siis samanaikaisesti nähdä sekä prosessiin vaikuttavana tekijänä että sen tuloksena. Boniton (2006, 302) mielestä onkin tärkeää ymmärtää, miten tällaiset ryhmän jäseniä arvottavat käsitykset syntyvät ja miten ne vaikuttavat ryhmän toimintaan jatkossa. Boniton ajatukset ovat yhteneväisiä Burken (1974) kanssa. Burke tutki yksilöiden osallistumista ryhmän vuorovaikutukseen ja sai selville, ettei vuorovaikutuksen jakautuminen ryhmän jäsenten välillä ole tasaista ja että tätä epätasaista jakautumista säätelevät ryhmän sisäiset säädökset. Ryhmän aktiivisesti vuorovaikutukseen osallistuvat jäsenet saavat enemmän puheenvuoroja, sillä ryhmä tarjoaa heille tilaisuuden siihen. Burken (1974, 841) mukaan aktiiviset jäsenet eivät siis ”varasta” puheenvuoroja muilta, vaan ryhmä alkaa tarjota niitä heille automaattisesti.

Voidaan myös ajatella, että oman osallistumisen merkitykselliseksi kokeminen motivoi ihmistä osallistumaan enemmän. Laapotin ja Mikkolan (2016) tutkimuksessa pyydettiin sairaalan johtoryhmien jäseniä kertomaan, mikä heidän mielestään on johtoryhmän kokousten tarkoitus. Määritelmät palaverin tarkoituksesta olivat epämääräisiä ja ympäröiväisiä (Laapotti & Mikkola 2016, 618). Johtoryhmän kokoukset koettiin informatiivisiksi, ikään kuin tiedonvälityksen risteyspaikoiksi, joissa tieto pääsi vapaasti liikkumaan ylös ja alas pitkin organisaatorakennetta. Toisaalta myös todettiin, että johtoryhmän kokouksissa esille tuleva tieto olisi ollut saatavilla myös toista kautta. Ongelmanratkaisun ei koettu kuuluvan johtoryhmän kokousten agendaan, sillä sairaalassa ilmenevät ongelmat tulee ratkaista välittömästi eikä niiden selvittämistä jäädä odottamaan seuraavaan kokoukseen saakka. Tämän pohjalta voidaan pohtia oman osallistumisen koettua merkityksellisyyttä. Jos koko palaverin tarkoitusta on vaikea määrittää, todennäköisesti myös oman vuorovaikutukseen osallistumisen merkitystä on hankala tavoittaa. Kyseistä päätelmää tukee myös esimerkiksi hoitajien vähäinen vuorovaikutukseen osallistuminen tutkituissa johtoryhmän kokouksissa. Hoitajilla ei ole kokouksissa minkäänlaista hallinnollista valtaa tai vastuuta, joten ei ole yllättävää, että he eivät koe keskusteluun osallistumista merkityksellisenä (Laapotti & Mikkola 2016, 622). O'Neill ja Allen (2012) puolestaan tutkivat yksilön asenteen vaikutusta palaverissa osallistumiseen. Asenne palaveria kohtaan muodostuu yksilön ajatuksista, tunteista ja arvioista. Nämä asenteet vaikuttavat tutkimuksen mukaan siihen, millaisia tuloksia palaverista koetaan saavan irti. Jos osallistujan asenne palaveria kohtaan on negatiivinen ja tämä jo etukäteen olettaa palaverin olevan hyödytön, hän todennäköisesti välttelee kyseiseen palaveriin osallistumista. Osallistujien positiivinen asenne puolestaan edesauttoi koko ryhmän tavoitteisiin pääsyä. Aiempi kirjallisuus viittaa siis siihen, että osallistumisen tulee olla merkityksellistä paitsi ryhmälle, myös yksilölle itselleen.

Pelkkä ryhmänä toimiminen ei siis automaattisesti johda siihen, että saavutetut tulokset olisivat tasokkaampia tai tehokkaammin kuin pelkän yksilön aikaansaannokset. Ryhmän yksilöä huonompi tuottavuus tai projektin aikainen tuottavuuden lasku voi johtua esimerkiksi huonosta tehtävien koordinoinnista, mutta myös yksilöiden ryhmäympäristössä esiintyvistä motivaatiopulasta (Adele & Diehl 2008, 39). Ryhmän toimintaan ja viestintään osallistumista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on käytetty tästä motivaatiopulasta sosiaalisen vetelehtimisen (*social loafing*) sekä vapaamatkustajuuden (*free-rider*) käsitteitä (Green 1991). Nämä käsitteet paitsi selittävät yksilön syytä olla osallistumatta ryhmän toimintaan, myös tarjoavat tietoa yksilön osallistumattomuuden merkityksestä ryhmän toiminnalle. Georgen (1992) mukaan sosiaalinen vetelehtiminen on yleisesti tunnustettu syy ryhmän tuottavuuden laskulle (Liden ym. 2004, 285).

Sosiaalinen vetelehtiminen tarkoittaa ryhmissä esiintyvää, yksilön näkyvää motivaatiotason laskua (Green 1991, 384). Tätä alun perin Latané, Williamsin ja Harkinsin jo vuonna 1979 nimeämää ilmiötä on useissa erilaisissa yhteyksissä käytetty kuvaamaan ryhmäviestintätilanteen, esimerkiksi työpalaverin, aikana tapahtuvaa yksilön motivaation laskua, keskittymiskyvyn herpaantumista ja tilanteeseen osallistumattomuutta (Ohlert & Kleinert 2012, 231 mukaan). Karau ja Williams (1993, 681) puolestaan korostavat sosiaalisen vetelehtimisen määritelmässään eroa ryhmätyöskentelyn ja yksin työskentelyn välillä. Heidän mukaansa ryhmän jäsenet tekevät tehokkaammin töitä yksin kuin ryhmänä. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu myös yksin työskennellessä tapahtuvaa ennakoivaa vetelehtimistä (*preloafing effect*), jolla tarkoitetaan jo ryhmäviestintätilanteeseen valmistautumisvaiheessa esiintyvää, yksilön motivaation puutteesta johtuvaa työn huonosti tekemistä (Ohlert & Kleinert 2012, 231). Näiden perusteella yksilö voi siis pahimmillaan valmistautua ryhmätyöhön huonosti ja sen jälkeen olla osallistumatta ryhmäviestintätilanteessa, sillä hän odottaa muiden suorittavan tehtävän hänen puolestaan.

Sosiaalisen vetelehtijän rinnalla kulkee toinen hyvin samantapainen käsite: ryhmän vapaamatkustaja. Vapaamatkustaessaan yksilö arvioi ryhmän jäsenmäärän olevan niin suuri, että todennäköisyys ongelman ratkaisemiseksi jonkun toisen jäsenen toimesta, on hyvin todennäköinen (Green 1991, 384). Vapaamatkustava yksilö voi myös kokea oman panoksensa tarpeettomaksi ryhmän toiminnan kannalta (Abele & Diehl 2008, 40). Tutkimusten mukaan ryhmän motivaatio voi laskea tilanteissa, joissa ajatellaan, huomataan tai jopa vain kuvitellaan esiintyvän sosiaalista vetelehtimistä taikka vapaamatkustamista. Ryhmässä haetaan tasa-arvon tuntua tekemällä ja panostamalla yhtä paljon kuin arvioidaan muidenkin jäsenten tekevän ja panostavan. (Green 1991, 384–389.) Tämän perusteella voidaankin pohtia, onko ryhmätyöskentely ylipäättään toimiva työnteon metodi kaikissa tilanteissa, työtehtävissä ja työyhteisöissä. Tutkimuskirjallisuus näyttää viittaavan siihen, että ryhmätyöskentelyn toimivuus tulisi varmistaa sopimalla selkeästi ryhmän jäsenten väliset yhteiset tavoitteet ja työskentelytavat. Näin ryhmän jäsenet tietäisivät ja voisivat seurata sekä arvioida sitä panosta, jonka jokaisen tulisi tilanteessa antaa.

Sosiaalisen vetelehtimisen vaikutukset ryhmän toimintaan voivat Lidenin ym. (2004) mukaan olla pelkkää ryhmän tuottavuuden laskua laajemmat. Yksilö voi vetelehtiessään esimerkiksi tuntea heikompaan identifikoitumista ryhmän jäseneksi ja projektiin osallistujaksi, jolloin koko ryhmän sisäinen koheesio voi kärsiä. Vetelehtimisen seurauksena yksilö voi myös lakata haastamasta niin itseään kuin muitakin sekä vähentää oman ja toisten toiminnan arviointia (Liden ym. 2004, 265–286). Tutkimuskirjallisuus ei kuitenkaan anna yhtenäistä vastausta vetelehtivän tai

vapaamatkustavan yksilön vaikutuksesta muiden ryhmän jäsenten toimintaan. Ryhmän toiminnan kannalta pahin vaihtoehto lienee Lamin (2015, 456) kuvailema tilanne, jossa ryhmän jäsenet huomaavat yhden tai useamman jäsenen osallistumattomuuden, mutta eivät halua omalla toiminnallaan kompensoida tilannetta, vaan mieluummin epäonnistuvat tehtävässä kuin lisäävät omaa työtaakkaansa.

Toisaalta, ja ehkä jopa hieman yllättäen, Liden ym. (2004, 299) toteavat tutkimuksessaan, ettei vetelehtiminen aina näytä tarttuvan ryhmän jäsenten välillä. Heidän mukaansa erittäin motivoituneet ja kyseisen tilanteen tärkeäksi kokevat ryhmän jäsenet usein kompensoivat tilannetta tekemällä omien tehtäviensä lisäksi myös vetelehtijöiden ja vapaamatkustavien yksilöiden työt. Tämän vapaaehtoisesti tehtävän kompensoinnin taustalla voi olla paitsi yksilön tahto suorittaa ryhmätyötehtävä tasokkaasti, myös esimerkiksi halu saavuttaa henkilökohtaista hyötyä tilanteessa. Vaikka Liden ym. (2004) kuvaavatkin ryhmän jäsenen osallistumattomuudesta johtuvan vajaan työpanoksen kompensoimisen olevan yksilöille vapaaehtoista, voidaan epäillä, onko työn ja osallistumisen epätasa-arvoinen jakautuminen pitkällä aikavälillä hyväksi yksilöille tai koko työyhteisölle. Kaiken kaikkiaan sosiaalisen vetelehtimisen ja vapaamatkustamisen merkityksestä ryhmän toiminnalle kertoo esimerkiksi Lamin (2015, 455) tutkimustulos, jonka mukaan yhdysvaltalaiset opiskelijat ovat listanneet sosiaalisen vetelehtimisen olevan yksi merkittävimmistä syistä, miksi he eivät nauti erilaisten ryhmätöiden tekemisestä.

Ryhmäviestinnän tutkimuksessa keskitytään nimestään huolimatta usein juuri yksilöihin ja näiden yksilöiden suoritukseen osana kyseistä ryhmää. Frey (2002) kuvailee artikkelissaan etenkin luovien ryhmien tutkimuksen keskittyneenkin lähinnä yksilöiden luovuuden ympärille ja näiden yksilöiden halun sekä ennen kaikkea kykyyn viestiä omat ideansa ja ajatuksensa muille. Frey itse korostaa ja peräänkuuluttaa yksilöiden halua viestiä ja kertoa omista luovista ideoistaan ääneen ryhmässä, jotta näiden ideoiden jalostamista voitaisiin jatkaa yhdessä ryhmän kaikkien jäsenten välillä. Hänen mukaansa ryhmän keskittyminen pitäisikin suunnata juuri prosessiin ja ideoiden hiomiseen, sen sijaan että ryhmä keskittyy pelkkään uusien ajatusten ja ideoiden esille tuomiseen. Tällaisessa prosessiajattelussa kaikkien ryhmän jäsenten vuorovaikutustaidot korostuvat. Frey myös uskoo vahvasti siihen, ettei luovuus käsitteenä tai osaamisen piirteenä ole suinkaan vain muutamien yksilöiden ominaisuus. Luovuutta ja etenkin siitä kumpuavien ideoiden eteenpäin viestimistä voi hänen mukaansa opetella. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että tutkimuksissa kannattaisi keskittyä juuri ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen, jolloin luovuus käsitteenä leviäisi koko ryhmän ominaisuudeksi eikä vain muutaman yksilön piirteeksi.

Aikaisempi kirjallisuus näkee sekä yksilön osallistumisella että osallistumattomuudella olevan erilaisia seurauksia ryhmän toiminnalle. Toki koko termi ”osallistumattomuus” voidaan kyseenalaistaa, sillä palaverissa hiljaa paikallaan istuminen voidaan nähdä yhtäläillä toimintana ja viestimisenä kuin ideoiden ääneen kertominenkin. Tämä tutkielma pyrkii ottamaan selvää siitä, minkälaisia merkityksiä tietotyöläiset itse antavat palaverien vuorovaikutukseen osallistumiselle ja osallistumattomuudelle. Onko tutkittavien mielestä olemassa ylipäätään osallistumattomuutta vai pelkästään hyvää, ryhmän tavoitetta edesauttavaa osallistumista sekä huonoa, tavoitteen kannalta negatiivista osallistumista?

2.3 Ryhmäviestintään osallistumista selittävät tekijät

Ihmisellä on luonnollinen ja inhimillinen tarve olla osana erilaisia ryhmiä. Ihmisten alkuhistoria on täynnä käytännönläheisiä esimerkkejä ryhmien tarpeellisuudesta. Esimerkiksi sukulinjan jatkaminen yksin olisi ollut mahdotonta. Ryhmissä tehtävät on ollut helppo jakaa: sillä aikaa kun yksi vahtii lapsia, toinen metsästää ja kolmas keräilee. (Gastil 2009, 25.) Frey ym. (1999, 115) toteavat useiden tutkijoiden osoittaneen, että ryhmät vastaavat ihmisten tarpeisiin ja tarjoavat tärkeitä sosiaalisia ihmissuhteita. Yksinkertaistettuna ihmisen osallistumista ryhmän toimintaan selittää se, että yksilö samaan aikaan sekä hyötyy ryhmästä että tarvitsee sitä. Tämän pohjalta voisi olettaa, että ihminen haluaisi osallistua vuorovaikutukseen kaikissa ryhmäviestintätilanteissa, myös työelämän kokouksissa.

Kuten aiemmassa luvussa 2.1 kuvattiin, osallistuminen kokoustilanteen vuorovaikutukseen voidaan nähdä tilannekohtaisena ja kaksivaiheisena prosessina, joka alkaa yksilön ajatusten ja lyhytkestoisen muistin aktivoitumisesta. Tämän jälkeen yksilö päättää, haluaako hän jakaa informaation, jos siihen sopiva hetki tarjoutuu. (Bonito 2007, 252–253.) Mahdollista osallistumattomuutta voi siis selittää paitsi yksilön vapaa tahto ja tämän tietoinen päätös olla jakamatta kyseistä informaatiota, myös tilanteen rajoittavat piirteet. Tällainen tilanteen määrittämä rajoittava tekijä voi olla esimerkiksi hierarkkinen organisaatorakenne, joka Laapotin ja Mikkolan (2016) tutkimuksen tulosten mukaan näyttää rajoittavan vapaata keskustelua sairaalan johtoryhmän kokouksessa. Organisaation rakenteita ylläpidetään ja uudelleen tuotetaan johtoryhmän kokouksissa, joissa vuorovaikutus omalta osaltaan tukee arvoja ja normeja sekä selittää sitä, millaista käytöstä pidetään organisaatiossa sopivana. Jos ryhmän olettamuksena on, että tietyt henkilöt osallistuvat vuorovaikutukseen, he myös todennäköisesti saavat siihen mahdollisuuden (Mikkola ym. 2014, 213). Mikkolan ym. mukaan ryhmässä myös usein identifioidaan johtajaksi se,

joka on eniten äänessä. Niitä ryhmän jäseniä, joiden koetaan edistävän tavoitteiden saavuttamista, pidetään myös muita taitavampina ja tietävämpinä. Tästä johtuen heille annetaan enemmän puheenvuoroja kuin muille. Osallistumismahdollisuudet kasaantuvat siis helposti niille, joilla ne ovat jo entuudestaan, tai niille, jotka tilanteessa vaikuttavat asiantuntevilta (Bonito 2007, 253).

Gastil (2009, 4) toteaa ryhmien olevan niin erottamaton osa elämäämme, että olemme alkaneet pitää niitä itsestäänselvyyksinä. Tämä ryhmien olemassaoloon tottuminen yhdistettynä Boniton (2007) ajatuksiin osallistumismahdollisuuksien kasaantumisesta voi omalta osaltaan selittää myös osallistumiskäytöstämme palavereissa. Nämä ajatukset vastaavat myös strukturaatioteorian pääperiaatteita. Teorian mukaan ryhmän rakenteet syntyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena ja vaikuttavat samanaikaisesti siihen, miten vuorovaikutus ja toiminta ryhmässä toteutuvat (Vanhatalo 2014, 29). Näin ollen vuorovaikutuksella ja tämän tutkielman tapauksessa, työpaikan palaverissa kokoontuvan ryhmän rakenteilla on vastavuoroinen suhde. Palaverissa työpaikan rakenteet ja roolit ohjaavat osallistujien vuorovaikutuksen tapaa. Vuorovaikutus puolestaan voi toistaa, uusinta ja muokata näitä rakenteita. Vanhatalo toteaa väitöskirjassaan, etteivät ryhmän rakenteet siis välttämättä ole pysyviä, mutta sosiaalinen paine voi johtaa siihen, ettei näitä rakenteita ja rooleja kyseenalaisteta.

Strukturaatioteorian pohjalta voidaan siis todeta, että olemme tottuneet toimimaan ja vuorovaikuttamaan ryhmissä tietyillä tavoilla ja tiettyjen roolien rajoissa. Nämä tavat ja roolit voivat puolestaan saada aikaan sen, että pyrimme uusintamaan sosiaalista todellisuutta sen sijaan että pyrkisimme aktiivisesti muuttamaan sitä, tai ainakin näiden roolien ja toimintatapojen muuttaminen voidaan kokea hankalaksi. Tätä huomiota tukee esimerkiksi Laapotin ja Mikkolan (2016) tutkimus. Heidän tutkimansa johtoryhmän jäsenet eivät osanneet tarkkaan kuvailla, miksi käyvät johtoryhmän kokouksissa, vaikka niistä saatavan informaation voisi saada muualtakin. Toisaalta palavereista ei myöskään olla valmiita luopumaan. Johtoryhmän kokouksista onkin muodostunut tilanteita, joissa ylläpidetään organisaatorakenteita ja jäsenten välisiä rooleja. Esimerkiksi hoitajat, joilla ei ole johtoryhmäkokouksissa hallinnollista valtaa tai vastuuta, eivät myöskään osallistuneet keskusteluun. Tulokset ovat yhteneväisiä Pennasen ja Mikkolan (2016, 27) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin hoitajien osallistuvan keskusteluun palavereissa silloin, kun läpikäydyt teemat koskettivat lähemmin heidän omaa työnkuvaansa, esimerkiksi hoitokäytäntöjä. Sen sijaan hoitajat eivät osallistuneet keskusteluun, joka koski organisaatiotason asioita. On tosin vaikea päätellä, eivätkö oman työnkuvan ulkopuoliset asiat lähtökohtaisesti kiinnosta hoitajia vai eikö niistä jakseta kiinnostua, koska niihin ei voida vaikuttaa.

Organisaatiorakenteen ja -hierarkian lisäksi yksilön roolia palaverissa ja tästä roolista johtuvaa vuorovaikutukseen osallistumista voidaan selittää myös kansallisilla kulttuurieroilla. Köhler, Durnell Cramton ja Hinds (2012) vertailivat saksalaisten ja yhdysvaltalaisien tiimien käsityksiä palavereista ja niiden vuorovaikutukseen osallistumisesta. Tulokset osoittivat, että saksalaisilla ja yhdysvaltalaisilla tiimien jäsenillä oli hyvinkin erilaiset käsitykset palaverien tarkoituksesta, sisällöstä, rakenteesta, ajoituksesta sekä osallistujien rooleista. Köhler ym. (2012, 160) myös viittaavat Szabon (2007) tutkimukseen, jossa hän osoitti suomalaisten ja saksalaisten työntekijöiden eroja palaveritilanteissa. Vaikka molemmat kansallisuudet arvottavat autonomian tunteen korkealle, heidän käytöksensä ja osallistumisensa palaverissa eroaa merkittävästi. Suomalaisten kuvataan odottavan esimiehen tarjoavan työryhmälle kuvauksen projektin edistymisestä ja määräävän jokaiselle tehtävät ja roolit. Suomalaiset myös olettavat esimiehen vastaavan päätöksenteosta. Aktiivinen osallistuminen palaverissa on vähäistä, mutta työntekijöillä on näiden palaverien jälkeen täydellinen autonomia toteuttaa heille esimiehen toimesta määritellyt tehtävät. Tämä vastaa Wilkinsin ja Isotaluksen (2009, 13) käsitystä suomalaisesta viestintäkulttuurista. Heidän mukaansa suomalaiset kokevat tarvetta itsenäisyyteen sekä yksityisyyteen eikä suomalaisia juurikaan pidetä puheliaina tai viestintähalukkaina. Suomalaiset myös näyttävät arvostavan kuuntelemista ja osoittavan sillä kunnioitustaan kanssaviestijöitä kohtaan (Wilkins & Isotalus 2009). Köhlerin ym. (2012, 160) viittaamassa Szabon tutkimuksessa saksalaisilta tiiminjäseniltä puolestaan odotetaan aktiivista osallistumista palaverien vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Vaikka lopullisen päätöksen tekee esimies, pidetään tärkeänä, että jokainen kertoo ääneen mielipiteensä siitä, millainen päätöksen tulisi olla. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että monikulttuurissa tiimeissä, joissa jäsenet edustavat eri kansallisuuksia ja heille tyypillisiä osallistumisen tapoja, yksilöiden vuorovaikutustaidot nousevat palaverien keskiöön.

Kansallisuudesta kumpuavien kulttuurierojen lisäksi ryhmän jäsenet voivat olla peräisin esimerkiksi erilaisista organisaatioiden sisäisistä kulttuureista tai heidän demografiset piirteensä voivat olla eriäviä. Oetzel (2002, 121) tiivistää aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan ryhmän jäsenten välisillä kulttuurieroilla voi olla kolmenlaisia vaikutuksia ryhmään toimintaa. Ensinnäkin kulttuurisesti monimuotoisissa ryhmissä esiintyy ryhmäprosessien vaikeutta, kuten esimerkiksi jännittyneisyyttä ja konflikteja enemmän kuin jäseniltään homogeenisissa ryhmissä. Toisaalta kulttuurinen monimuotisuus voi myös hyödyttää ryhmää, sillä jäsenet tuovat tilanteeseen keskenään erilaisia ideoita ja ongelmanratkaisutapoja. Kolmanneksi Oetzel huomauttaa, että näitä kulttuurieroista kumpuavia, ryhmän toiminnalle positiivisia vaikutuksia esiintyy vain tilanteissa, jotka ovat hyvin hallinnoituja.

Yksilön osallistumista tai vastavuoroisesti osallistumattomuutta ryhmätilanteessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen voidaan selittää aikaisempien tekijöiden lisäksi yksilön kokemalla korkealla motivaatiolla ja vaihtoehtoisesti sen puutteella. Aikaisemmin mainitut ilmiöt sosiaalisesta vetelehtimisestä sekä ryhmän jäsenen vapaamatkustamisesta kumpuavat useiden tutkimuksien mukaan juurikin yksilön motivaation alhaisesta tasosta (Liden ym. 2004, 286). Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan sosiaaliselle vetelehtimiselle voidaan nähdä kolmenlaisia syitä. Ensinnäkin yksilön koetaan säättävän ryhmässä toimiessaan omaa työpanostaan ja -tehoa sen mukaan, minkä olettaa muiden ryhmän jäsenten työpanoksen ja -tehon olevan. Yksilö ikään kuin olettaa kaikkien ryhmän jäsenten vetelehtivän hieman, joten hän tasapainottaa oman panoksensa sen mukaiseksi. (Green 1991, 384–389.) Myös Liden ym. (2004, 291) uskovat työntekijöiden tarkkailevan toisiaan ryhmäviestintätilanteissa ja sortuvan itse vetelehtimiseen jo pelkän muiden osallistujien vetelehtimisen olettamisen perusteella. Kyseistä yksilön tekemää oletusarviota muiden jäsenten työskentelyn tasosta ja määrästä nimitetään tutkimuskirjallisuudessa myös vetelehtimisen kierteeksi (*sucker effect*) (Lam 2015, 456). Ryhmän vetelehtivä jäsen voi myös ajatella mahdollisen kontribuutionsa olevan sellaista muotoa, ettei sen olemassaoloa voida kenenkään puolesta mitata taikka arvioida, jolloin osallistuminen tai osallistumatta jättäminen tuntuvat tasa-arvoisilta vaihtoehdoilta (Abele & Diehl 2008, 40).

Toinen sosiaalisen vetelehtimisen selitys toteaa ilmiön olevan reaktio tehtäviin, jotka tuntuvat yksilöstä väsyttäviltä ja epäkiintoisilta. Näissä tilanteissa vetelehtimistä esiintyy, mikäli ryhmässä ei osoiteta sosiaalisia rajoituksia vetelehtimistä kohtaan. Ryhmässä jäsenten määrä tarjoaa epämotivoituneelle yksilölle mahdollisuuden ikään kuin kadota joukkoon. Kolmas selitys sosiaaliselle vetelehtimiselle on niin sanotun standardisuorituksen puuttuminen. Jos ryhmän jäsenille kerrotaan, miten hyvin kyseisestä tehtävästä yleensä suoriudutaan, yksilöiden motivaatio tavallisesti kasvaa niin, että tavoitellaan joko vähintään yhtä hyvää suoritusta tai parempaa. Mikäli standardisuoritusta ei yhteisesti määritellä, ryhmän jäsenet saattavat asettaa oman henkilökohtaisen tavoitteensa matalammalle. (Green 1991, 384–389.) Adelen ja Diehlin (2008, 51–52) mukaan myös yksilön ominaisuudet ja arvot vaikuttavat siihen, onko tällä taipumusta sosiaaliseen vetelehtimiseen tai vapaamatkustamiseen. Heidän mukaansa esimerkiksi yksilö, joka uskoo vahvasti työn oikeudenmukaisuuteen ja eettiseen arvoon, on erityisen herkkä vetelehtimiselle ja lähtee helposti sen kierteeseen mukaan eikä kompensoi toisten laiskuutta ja vajavaista työtä työskentelemällä itse kovemmin. Puolestaan yksilö, joka uskoo kovan ja ahkeran työnteon palkitsevan pitkällä aikavälillä, ei todennäköisesti sorru sosiaaliseen vetelehtimiseen, vaikka ryhmän muut jäsenet sitä tekisivätkin.

Yksi merkittävä sosiaalista vetelehtimistä selittävä ja sen esiintymiseen vaikuttava tekijä on sekä Lamin (2015) että Lidenin ym. (2004) mukaan ryhmän koko. Mitä enemmän ryhmäviestintätilanteessa on osallistujia, sitä helpompi yksilön on säilyä anonyyminä ja olla osallistumatta tilanteen vuorovaikutukseen. Myös sukupuoli voi vaikuttaa sosiaalisen vetelehtimisen esiintymiseen. Jo vuonna 1993 julkaistussa artikkelissaan Karau ja Williams totesivat sosiaalisen vetelehtimisen olevan tyypillisempi ilmiö miesten kuin naisten keskuudessa. Ryhmän jäsenten välillä tapahtuva vertaisarviointi voi Lamin (2015) tutkimuksen mukaan puolestaan vaikuttaa sosiaalisen vetelehtimisen esiintymiseen sen määrää vähentävänä tekijänä. Merkityksellisempänä sosiaalista vetelehtimistä vähentävänä tekijänä toimii kuitenkin sekä Lamin tulosten että hänen tutkimuksensa taustakirjallisuuden mukaan avoin, rehellinen ja onnistunut vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä. Tällainen vuorovaikutus mahdollistaa esimerkiksi sen, että ryhmän jäsenet voivat viestiä toisilleen oman panoksensa ja vaivannäkönsä kyseisen projektin parissa, jolloin ryhmä kykenee kollektiivisesti tarkkailemaan jokaisen osallistujan työn määrää ja pitämään sen tasa-arvoisena suhteessa muiden tehtäviin (2015, 465). Yhdeksi ratkaisuksi sosiaalisen vetelehtimisen vähentämiseksi Lam ehdottaakin vuorovaikutustaitojen opetusta ja aktiivista harjoittelua (2015, 467).

Yksilön osallistumattomuutta ryhmäviestintätilanteissa voidaan selittää sosiaalisen vetelehtimisen ja vapaamatkustamisen lisäksi kyseessä olevan tilanteen huonolla organisoinnilla. Doyle ja Straus esittelivät jo vuonna 1982 konseptinsa palaverin jälkeisestä toipumisajasta (*meeting recovery syndrome*) (Rogelberg ym. 2012, 237). Tällä he tarkoittivat yksilön huonosti organisoidun palaverin jälkeen kokemaa turhautumista ja siitä toipumiseen tarvitsemaan rauhoittumisaikaa. Kyseinen negatiivinen suhtautuminen palavereihin on Rogelbergin ym. mukaan yleisempi tilanteissa, joissa yksilö kokee työpäiviensä koostuvan liian monista kokouksista ja ryhmäviestintätilanteista. Myös Luong ja Rogelberg (2005, 64) löysivät yhteyden yksilöiden kokeman väsymyksen ja ison työtaakan sekä palaverien suuren määrän välillä. Heidän tutkimuksessaan työntekijät kokivat palavereiden ja kokousten keskeyttävän työpäivän sekä vievän aikaa ja energiaa ensisijaisilta työtehtäviltä, jolloin lopputuloksena olivat työntekijän väsymys ja negatiiviset tunteet. Toisaalta myös liian vähäinen määrä palavereita voidaan kokea negatiiviseksi asiaksi (Rogelberg ym. 2012). Näin tapahtuu etenkin silloin, kun työntekijä ei koe saavansa riittävästi tietoa työstään ja kokee tästä tilanteesta johtuvaa epävarmuutta. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että mitä paremmin kokoukset ja palaverit on organisoitu ja koordinoitu, sitä enemmän työntekijät kokevat saavansa niistä irti ja haluavat jatkossakin käyttää niitä osana työntekoaan. (Rogelberg ym. 2012.) Kuten Pennanen ja Mikkola (2016) toteavat, työn organisointi eli koordinoiminen, suunnittelu, keskustelu ja

neuvottelu, ovat kaikki sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla tapahtuvaa toimintaa. Tästä johtuen onkin tarkoituksenmukaista tutkia työpaikan palavereita juuri vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Sekä Mikkola ym. (2014) että Laapotti ja Mikkola (2016) toteavat sairaaloiden johtoryhmien palaveriinkin keskittyneissä tutkimuksissaan lisätiedon kokouksiin osallistumisesta olevan tarpeen. Tutkimusten mukaan vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden osallistumista tukee heidän omasta käytöksestään aiheutuva jatkumo, joka tarjoaa heille yhä uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Tästä jatkumosta jäävät paitsi vuorovaikutukseen osallistumattomat henkilöt, minkä vuoksi Mikkola ym. (2014) korostavat näiden henkilöiden tutkimisen tärkeyttä. Mikä näiden osallistumattomien henkilöiden mielestä tukee tai rajoittaa osallistumista? Tämä tutkielma tavoittelee lisäymmärrystä palaverin vuorovaikutukseen osallistumisesta sekä osallistuvien että osallistumattomien osapuolten näkökulmista.

3 TIETOTYÖ – AMMATILLISTA RYHMÄVIESTINTÄÄ

Suomalainen työelämä on kokenut historiansa saatossa monia suuria käännekohtia aina 1800-luvun loppupuolen teollistumisesta sotiamme seuranneeseen yhteiskunnan uudelleenrakennukseen. Nykyisen informaation teknologian voidaan verrata mullistaneen yhteiskuntaamme ja erityisesti työelämäämme yhtä suuresti kuin nuo historian käännekohtat. Blom ym. (2001, 15–16) luonnehtivatkin Suomea jälkiteolliseksi informaatioyhteiskunnaksi. 1990-luvulla vauhtiin päässyt tieto- ja tietoliikenneteknologian asteittainen käyttöönotto muutti informaation hallinnan yhä keskeisemmäksi työelämän vaatimukseksi (Pekkola 2002, 24). Ruumiillinen ja suorittava työ on yhä etenevässä määrin Suomessa vaihtunut ja korvaantunut työllä, joka vaatii tiedon omaksumista ja hallintaa.

2000-luvun taitteessa tämä tietoa työkseen käsittelevä uusi työntekijätyyppi pyrittiin nimeämään. Tutkimuskirjallisuuteen nousivat esimerkiksi Peter Druckerin (1992) käsitteet ”knowledge worker”, Robert Reichin (1995) ”symbol analysts”, Catherine Caseyn (1995) ”designer employees” ja Richard Floridan (2002) ”luova luokka” (Ukkolan 2016, 16 mukaan). Suomessa terminologia on keskittynyt useissa hankkeissa, tutkimuksissa sekä yleisessä keskustelussa nimitysten ”tietotyö” sekä ”tietoyhteiskunta” ympärille. Tässä tutkielmassa käytetään jatkossa nimitystä tietotyö.

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työntekijältä vaaditaan kykyä sekä tuottaa tietoa, vastaanottaa että käsitellä tietoa. Tietotyö on hankalasti rajattavissa ja määriteltävissä oleva käsite ja onkin lähes mahdotonta täsmällisesti määrittää, mitkä ammatit kuuluvat tietotyön piiriin ja mitkä puolestaan eivät. Tarkkoja rajojen määrittelyä tarkoituksenmukaisempaa onkin luetella tietotyöhön useimmiten liitettyjä ominaisuuksia. (Julkunen ym. 2004, 42.) Blom ym. (2001, 29) rajaavat tietotyöläisiksi sellaiset työntekijät, jotka käyttävät päivittäisessä työssään tietotekniikkaa ja joilla on vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinto. Heidän mukaansa tietotyöläisen työn täytyy myös edellyttää suunnittelua ja ideointia. Julkunen ym. (2004, 42–43) puolestaan määrittävät tietotyön olevan ”korkeaa koulutusta ja osaamista edellyttävä asiantuntijatyö”. Yhteistä tietotyöläisiä työllistävillä yrityksille on se, että niissä tieto nähdään yhtenä yrityksen keskeisimpänä tuotannollisena resurssina (Ukkola 2016, 16). Pyöriä (2005, 155) ottaa puolestaan kantaa julkisuudesta tuttuun käsitykseen yksin työskentelevästä, hiljaisesta tietotyöläisestä. Hän korostaa tietotyöläisten tarvitsevan nykypäivänä paitsi ongelmanratkaisukykyä, myös laajoja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Tämä johtuu siitä, että keskimääräisempää suurempi osa tietotyöläisten työstä tehdään tiimeissä, joissa eri jäsenet edustavat erilaista asiantuntijuutta. Moniammatillisissa tiimeissä tapahtuva

vuorovaikutustaitojen merkityksellisyyden korostuminen on syynä siihen, että tässä tutkielmassa on valittu tarkastelun kohteeksi juuri tietotyöntekijät ja heidän työpaikoillaan käytävät palaverit ja kokoukset. Kuitenkaan tässä tutkielmassa ei ole nähty tarpeelliseksi määritellä tietotyöläisten varsinaisen työn sisällölle tarkkoja rajoituksia ja määreitä. Tutkielmassa käytetään nimitystä tietotyöläiset Blomin ym. (2001, 26) tapaan, joten tietotyöksi on tässä laskettu kaikki tietotekniikan soveltamiseen painottuneet suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät, jotka ainakin jossain määrin edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta. Tietotyöläiset on valittu tutkimuksen kohteeksi paitsi työhön liitettyjen korkeiden vuorovaikutustaitojen vaatimuksen vuoksi, myös koska heidän määränsä on 2000-luvulla Suomessa vakiintunut noin 46 prosenttiin kaikista työllisistä (Pyöriä 2007, 44).

Tietotyötä voidaan vähäisestä fyysisyydestään huolimatta pitää myös tekijäänsä kuormittavana työnä. Pyöriä (2002, 60) määrittääkin tietotyön psyykkisesti kuormittavaksi työksi, jossa erityisesti liiallinen työn määrä, koettu kiireen tunne sekä työn henkinen raskaus ovat työntekijöiden yleisimpiä ongelmia. Näyttöpäätetyön yleistymisen on myös tuonut mukanaan erilaisia niska- ja hartia-alueen sekä yläraajojen vaivoja (Pyöriä 2005, 160). Toisaalta tietotyöläiset myös samaan aikaan arvioivat itsensä hieman keskivertotyöntekijää tyytyväisemmiksi niin työhönsä kuin elämäänsä ylipäätään. Voidaan pitää todennäköisenä, että tietotyöläiset nauttivat haastavasta työstään ja saavat siitä tyydytystä, joka motivoi jatkamaan ajoittaisesta raskaammalta tuntuvista hetkistä huolimatta. Pyöriän mukaan tärkeä tulevaisuuden kysymys onkin se, riittääkö työn tuottama sisällöllinen tyydytys tasapainottamaan koettua työelämän raskautta, kiireyttä ja stressaavuutta. (Pyöriä 2002, 60–61.) Kuten Rogelberg ym. (2012) tutkimuksessaan toteavat, huonosti organisoidut palaverit ovat yksi negatiivisia tunteita ja työntekijöiden väsymystä aiheuttava tekijä.

Pyöriän tietotyöläisten työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa nousi esiin tietotyöläisten arvostus hyvin toimivaa vuorovaikutusta kohtaan. Tietotyöläiset esimerkiksi kokivat inhimillisen, osapuolten läsnä ollessa tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä työtovereiden välisen epämuodollisen kanssakäymisen olevan äärimmäisen arvokasta paitsi heille itselleen, myös koko organisaatiolle. Yhtenä merkittävänä yksityiskohtana tietotyöläiset nostivat Pyöriän tutkimuksessa esiin niin sanotun hiljaisen tiedon kehittymisen ja siirtymisen henkilöstön jäseneltä toiselle. (Pyöriä 2002, 62–63.) Myös Sitran vuonna 2002 kokoamassa raportissa määritettiin it-alan työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa joukko hyviksi koettuja keinoja, joilla voidaan tukea henkilöstön työntekoa ja jaksamista. Hyväksi havaittuja keinoja olivat esimerkiksi laadukkaaksi ja

tasapuoliseksi koettu johtaminen, kannustus ja rohkaisu, hyvä työilmapiiri, riittävä neuvottelu, keskustelu ja palaute (Kivistö & Kalimo 2002, 94). Pyöriä (2002, 57) tiivistää kaikki edellä mainitut työn tekemiseen vaikuttavat piirteet tulkitsemalla, että ”työn sujuvuus on ensisijaisesti sosiaalinen ja vasta toissijaisesti teknologinen kysymys.” Kaikki ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen sisältää viestintää ja vuorovaikutusta, joten on perusteltua tutkia tietotyöläisten työtä juurikin viestinnän näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään tietotyöläisten ajatuksia ja kokemuksia työelämän palavereiden vuorovaikutukseen osallistumisesta ja osallistumattomuudesta. Työelämän palaverit voidaan nähdä sekä tyypillisenä tietotyöläisten työnteon metodina että sosiaalisena tilanteena, joka parhaillaan tarjoaa eväitä yksilöiden työssäjaksamiseen. Seuraava kappale käsittelee tutkimuksen toteutusta ja syventyy tarkemmin tutkielman tutkimuskysymyksiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteuttamisen vaiheita. Ensin käydään läpi tutkimusongelman muodostuminen ja sitä selvittämään määritetyt tutkimuskysymykset. Seuraavaksi pohjustetaan tutkimusmenetelmän valikoitumista sekä tutkimuksen tieteenfilosofista taustaa. Viimeisenä esitellään, kuinka tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin, sekä pohditaan tutkielman eettisiä lähtökohtia.

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Pyöriän (2006, 23) mukaan tietoyhteiskunnan ja tietotyön vallankumous on yksinkertaistetusti johtanut siihen, että merkittävä osa työnteosta on siirtynyt käsistämme korviemme väliin. Työnteko suomalaisessa yhteiskunnassa onkin muuttunut entistä enemmän projektiluontoiseksi ryhmissä toimimiseksi, jolloin yksilöltä vaaditaan kykyä tuottaa, vastaanottaa ja käsitellä eri alojen asiantuntijoilta peräisin olevaa tietoa (Julkunen ym. 2004, 42; Pyöriä 2005, 155). Tietotyöläisiltä odotetaan työssään sekä teknologian hallintaa että monipuolisia vuorovaikutustaitoja, jotka mahdollistavat työn tekemisen monenlaista ja keskenään risteävää asiantuntijuutta sisältävissä tiimeissä.

Työelämän palaverit voidaan määritellä tavoitteellisiksi ryhmäviestintätilanteiksi. Palaverit toimivat tietoyhteiskunnassa keskeisenä työnteon välineenä, joissa tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta voidaan pitää merkittävänä onnistumisen elementtinä. Raappana ja Valo (2015, 108) määrittävät työelämän tiimien suuntautuvan organisaation, työn ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Näitä tavoitteita kohti pyritään toteuttamalla erilaisia vuorovaikutustehtäviä, kuten esimerkiksi suunnittelua, päätöksentekoa ja tuen osoittamista. Osallistujien vuorovaikutusta sisältävien palavereiden merkitys työyhteisölle voi vaihdella päätöksenteosta, innostuksen ja ajatusten vaihdosta aina ongelmanratkaisuun ja yhteistyön parantamiseen saakka (Surakka 2006). Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan olettaa työyhteisön vaativan ja tarvitsevan kaikkien jäsentensä tasavertaista panostusta ja osallistumista. Kuitenkin lähes jokainen työelämän palavereissa aikaansa viettänyt henkilö voi kertoa, ettei vuorovaikutus näissä ryhmäviestintätilanteissa jakaudu tasaisesti. Toiset yksilöt osallistuvat vuorovaikutukseen usein ja aktiivisesti, toiset taas viettävät suurimman osan ajasta hiljaa tai jopa kokonaan osallistumatta. Ryhmäviestintätilanteessa tapahtuvaa yksilön motivaation laskua ja siitä johtuvaa osallistumattomuutta on viestinnän tutkimuksissa kuvailtu termeillä sosiaalinen vetelehtiminen ja vapaamatkustaminen. Näillä molemmilla on vaikutuksia

paitsi ryhmän tuottavuuteen, myös yksilön identifioitumiseen osaksi kyseistä ryhmää (Liden ym. 2004). Aiempien tutkimusten mukaan yksilön osallistumattomuus ryhmäviestintätilanteissa voi aiheuttaa työn epätasa-arvoista jakautumista, mikä puolestaan voi johtaa negatiivisten tunteiden syntyyn ja aiheuttaa kielteistä suhtautumista erilaisia ryhmätöitä kohtaan (Lam 2015, 455).

Tämä tutkielma pyrkii ymmärtämään syitä ja ajatuksia palaverien vuorovaikutukseen osallistumisen ja osallistumattomuuden takana. Tutkielma keskittyy tietotyöläisten omiin käsityksiin ja merkityksenantoihin ja pyrkii näin luomaan ymmärrystä palaveriin liittyvistä, vuorovaikutusta ohjaavista tekijöistä. Tutkimusongelma on: millaisia näkemyksiä tietotyöläisillä on vuorovaikutukseen osallistumisesta työpaikan palaveritilanteissa?

Ryhmän ylivertaisuutta yksilöön verrattuna on perusteltu tiedon ja taidon moninkertaisella määrällä (Galanes & Adams 2013, 4). On kuitenkin otettava huomioon, ettei tämä yksilöön verrattu ylivertaisuus synny automaattisesti, vaan tilanne vaatii ryhmän jäseniltä aktiivista osallistumista ja tiedon jakamista. Esimerkiksi Karau ja Williams (1993, 681) toteavat yksilön saavan tietyissä tilanteissa enemmän aikaa yksin kuin toimiessaan ryhmässä, sillä yksin ollessaan tämä ei voi turvata ryhmän muihin jäseniin ja jakaa omia tehtäviään näille. Toisin sanoen ryhmänä toimimisen hyödyt konkretisoituvat vasta jokaisen ryhmän jäsenen osallistuessa tasaväkisesti ryhmän toimintaan. Ryhmän toimintaan osallistumisen määrittäminen on kuitenkin hyvin subjektiivinen kokemus. Toinen voi kokea pelkän fyysisen läsnäolon kokoushuoneessa olevan riittävä merkki osallistumisesta ryhmäviestintätilanteeseen, toinen osanottaja puolestaan voi kokea vasta ääneen tapahtuvan vuorovaikutuksen olevan riittävän suuri panostus. Tässä tutkielmassa halutaan antaa tietotyöläisille mahdollisuus itse määrittellä, mitä osallistuminen palaveritilanteen vuorovaikutukseen ylipäättään on. Tämän pohjalta muodostetaan ensimmäinen tutkimuskysymys:

K1 Millaisia määritelmiä tietotyöläiset antavat palaveriin osallistumiselle?

Työyhteisöjen palaverit ovat tutkitusti merkittävä rahallinen investointi organisaatioille (Rogelberg, Shanock & Scott 2012, 237). Ne ovat ryhmäviestintätilanteita, joilla on tavoite ja päämäärä. Mikäli palaverissa ei saavuteta näitä ennalta määrättyjä tavoitteita, tarvitaan jälleen lisää osallistujien arvokasta työaikaa kyseisen asian ratkaisemiseen. Jokaisen ryhmän jäsenen tasapuolisen vuorovaikutukseen osallistumisen voidaan siis paitsi katsoa olevan näissä tilanteissa tärkeää, myös jokaisen yksilön työhön kuuluva panos (Mikkola ym. 2014, 213). Ryhmän vuorovaikutukseen osallistumista tutkinut Bonito (2006, 302) näkee ryhmän jäsenten kiinnittävän huomiota siihen,

millainen eri jäsenten kontribuutio keskustelulle on. Näillä huomioilla on puolestaan vaikutusta siihen, miten kyseisen henkilön osallistumisen tapoihin jatkossa suhtaudutaan. Seuraava tutkimuskysymys hakee vastauksia tietotyöläisten kokemuksiin siitä, onko osallistumisella tai osallistumattomuudella ylipäätään merkitystä työpaikoilla:

K2 Mitä merkityksiä annetaan omalle ja muiden vuorovaikutukseen osallistumiselle sekä osallistumattomuudelle palavereissa?

Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta vahvasti esiin noussut osallistumisen merkitys oli vuorovaikutuksen samanaikainen toiminen sekä prosessiin vaikuttavana tekijänä että sen tuloksena (Bonito 2006, 302). Ryhmän jäsenet tarjoavat automaattisesti niille henkilöille mahdollisuuden osallistua vuorovaikutukseen, jotka ovat jo aiemmin osoittaneet aktiivisuutensa. Näitä osallistuvia henkilöitä myös pidetään lahjakkaampina kuin osallistumattomia (Bonito 2006, 302). Aktiivinen osallistuminen siis selittää osallistumista myös jatkossa. Jotta tämä tutkielma tuottaisi lisää tietoa siitä, mikä edesauttaa tai rajoittaa tietotyöläisten osallistumista palaveritilanteiden vuorovaikutukseen, esitetään vielä kolmas tutkimuskysymys:

K3 Minkälaisia selityksiä tietotyöläiset antavat omalle ja muiden osallistumiselle työpaikan palaveritilanteissa?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda laajempaa ymmärrystä vuorovaikutukseen osallistumisesta palaveritilanteissa ja käyttää ihmisten itse tälle osallistumiselle ja osallistumattomuudelle antamia merkityksiä tiedon lähteenä. Motivointina tässä luvussa esitetyille laadullisille metodivalinnoille ja samalla koko tutkielman laajempaa tieteenfilosofisena kontekstina voidaan näin ollen ajatella hermeneuttis-fenomenologista tutkimustraditiota, joka pyrkii tuottamaan tietoa viestinnästä ihmisten omien kokemusten ja tulkintojen avulla (Graig & Muller 2007, 217–221). Hermeneuttis-fenomenologinen traditio näkee yksilön toimijana, jonka kokemukset ja merkityksenannot ovat relevanttia tietoa, sillä kaiken toiminnan taustalla nähdään aina olevan jokin syy, motiivi tai tarkoituksenmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Näin ollen tutkielma lähtee liikkeelle siitä olettamuksesta, että työpaikan palaveritilanteissa ihmisillä on aina jonkinlainen syy joko osallistua tai olla osallistumatta vuorovaikutukseen.

Palaveriviestintää ja siihen osallistumista lähestytään tässä tutkielmassa kvalitatiivisesti eli laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkielmaan valittiin laadullinen tutkimusote, sillä ilmiötä, tämän tutkielman tapauksessa tietotyöläisten palaveriviestintää, halutaan kartoittaa ja sen luonteesta kaivataan lisää tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–129). Lisäksi pyritään kuvaamaan tapahtumaa sekä ymmärtämään tiettyä toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää, mitä tietotyöläiset ajattelevat vuorovaikutukseen osallistumisesta työpaikan palaveritilanteissa. Tutkielma pyrkii ottamaan selvää niistä käsityksistä ja merkityksistä, joita vuorovaikutukseen osallistumiselle ja osallistumattomuudelle annetaan ja miten nämä merkitykset vaikuttavat toimintaan palaveritilanteessa.

Tutkielman tiedonkeruumenetelmää valitessa otettiin huomioon tutkimusongelman laatu. Työntekijöiden tietoinen osallistuminen tai osallistumattomuus palaveritilanteiden vuorovaikutukseen on ilmiö, jossa ihminen voidaan nähdä ensisijaisena tiedon tuottajana. Tämä vastaa esimerkiksi Hirsjärven ym. (2003, 161) ajatuksia laadullisesta tutkimuksesta, jonka päämenetelmä nähdään haastattelu. Tähän nojaten päätettiin kartoittaa tutkittavaa ilmiötä haastattelemalla työntekijöitä, jotka ovat toistuvasti olleet mukana erilaisissa työasioita käsitelleissä palaveritilanteissa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 39) kehottavat harkitsemaan menetelmävalintaa, sillä tavoitteena olisi valita juuri sellaiset menetelmät, jotka sopivat tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisuun. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoli mahdollisuus kysyä haastateltavilta miksi-kysymyksiä, joihin tutkija ei olisi saanut vastauksia esimerkiksi pelkästään havainnoimalla palaveritilanteita. Tutkielman toteutusta suunniteltaessa koettiin tärkeäksi saada vastauksia kysymyksiin, jotka suoraan vastaavat kysymykseen, miksi tietotyötä tekevä henkilö osallistuu tai vaihtoehtoisesti ei osallistu palaveritilanteen vuorovaikutukseen.

Erilaisten haastattelutapojen joukosta tämän tutkielman toteutukseen valittiin teemahaastattelu. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, jossa haastattelu etenee yksityiskohtaisia kysymyksiä vapaammin. Näin pyritään häivyttämään tutkijan omaa näkökulmaa ja saamaan tutkittavien oma ääni paremmin kuuluviin. Teemahaastattelussa tietyt ennalta valitut teemat käydään läpi esimerkiksi muistilistaa apuna käyttäen, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole ennalta määritelty (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Tässä tutkielmassa haastatteluiden apuna käytettiin teemahaastattelurunkoa (Liite 1), joten kyseessä ei ollut täysin vapaaksi haastattelun tavaksi määritelty syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastattelun kolme teemaa sisälsivät kysymyksiä palaverin vuorovaikutukseen osallistumisen

määrittelystä, osallistumisen koetusta merkityksestä, sekä osallistumiseen tai osallistumattomuuteen vaikuttavista tekijöistä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kymmenen haastattelua käsittänyt aineisto oli määrällisesti suhteellisen pieni, mutta haastatteluista saadut vastaukset analysoitiin tarkasti ja perusteellisesti. Teemahaastattelu menetelmänä korostaa merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Tästä syystä teemahaastattelun voidaan myös nähdä tukevan tutkielman tieteenfilosofista lähtökohtaa.

4.3. Aineiston keruu

Tutkielman aineisto kerättiin aikavälillä 28.11.2016–04.03.2017 haastattelemalla kymmentä tietotyöläistä, jotka työnsä puolesta osallistuvat viikoittain tavoitteiltaan, sisällöiltään ja kokoonpanoiltaan erilaisiin palavereihin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa (Liite 1), jonka kolme erillistä teemaa keskittyivät ja sisälsivät kysymyksiä palaveriin osallistumisesta, palaveriin osallistumisen merkityksestä sekä osallistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä teemat muodostuivat tutkielman kirjallisuuden pohjalta, joka niin ikään on jaettu kolmeen ryhmäviestintään osallistumisen määrittelemistä, osallistumisen merkitystä sekä osallistumista selittäviä tekijöitä käsitteleviin lukuihin. Kuten Eskola ja Suoranta (2008, 86) toteavat, teemahaastattelu pohjautuu ennalta laadittuun runkoon, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella haastatteluiden välillä. Näin ollen tutkielman kymmenen haastattelua poikkeavat rakenteeltaan hieman toisistaan, mutta sisältävät yhtenevät teemat ja näiden teemojen puitteissa esitetyt kysymykset.

Kaikki kymmenen haastateltavaa löydettiin lumipallomenetelmää käyttäen. Tutkija aloitti haastateltavien keräämisen lähestymällä tietotyötä tekevien tuttaviansa kautta heidän työtovereitaan. Ensimmäisen haastattelun päätteeksi haastateltavalta kysyttiin, voisiko hän ehdottaa jotakuta henkilöä seuraavaksi haastateltavaksi ja näin prosessi eteni kohti seuraava haastateltavaa. Muutamat haastateltavat ehdottivat useampia ehdokkaita ja muutama ei ehdottanut ketään. Haastateltavien joukko muodostui tutkijalle entuudestaan tuntemattomista henkilöistä. Haastateltaville ei annettu etukäteen erityistä mahdollisuutta valmistautua haastatteluun esimerkiksi pyytämällä miettimään tiettyä aihealuetta ennen haastattelutilannetta. Kaikille haastateltaville kerrottiin etukäteen vain pro gradu -tutkielma aihe: työpaikan palaverin vuorovaikutukseen osallistuminen. Jo haastatteluun osallistuneita ja uusia mahdollisia haastateltavia ehdottaneita henkilöitä pyydettiin olemaan kertomatta haastattelussa esitettyjä kysymyksiä eteenpäin. Tällä pyrittiin minimoimaan seuraavien haastateltavien etukäteen muodostamat vastaukset. Kaikki haastattelut toteutettiin hiljaisissa

tiloissa, kuten työpaikkojen neuvotteluhuoneissa, joihin ei sillä hetkellä ollut pääsyä ulkopuolisilla tai muilla työpaikan henkilöstön jäsenillä. Logistisista syistä johtuen kolme haastattelua toteutettiin haastateltavien kotona. Näissä tilanteissa haastateltavien perheenjäsenet eivät olleet kotona tai viettivät aikaa toisessa huoneessa. Näin pyrittiin mahdollistamaan vapautunut ja turvattu ilmapiiri puhua aiheesta.

Tutkielmassa otettiin huomioon sekä kasvokkain tapahtuva palaveriviestintä että medioitu viestintä, joka tapahtuu esimerkiksi Skypen tai muiden pikaviestinohjelmien välityksellä. Haastateltavat saivat puhua kaikenlaisista ja kaikilla välineillä tapahtuvista palavereista, ja väline nostetaan tutkimustuloksissa esiin vain, jos sillä on tutkijan mielestä erityistä painoarvoa kyseisen vastauksen muodostumisessa.

Ennen haastattelun aloittamista jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että kerättävä materiaali tulee toimimaan aineistona haastattelijan pro gradu -tutkielmassa. Haastateltaville luvattiin anonymisuus, minkä johdosta heidän työpaikkojaan, nimiään, tarkkoja työn määritelmiä tai koulutustaustojaan ei tutkielmassa mainita. Haastateltavien työn sisältö ei myöskään ollut tutkielman tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa, vaan haastatteluissa pyrittiin keskittymään juuri haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin palavereista. Tätä asiaa myös selkeytettiin haastateltaville kertomalla haastattelun aluksi, ettei pian esitettäviin kysymyksiin haeta mitään tietynlaisia vastauksia, vaan jokainen saa kertoa aihepiiristä juuri niillä sanoilla ja tavoilla kuin jokaiselle itselleen luontevalta tuntuu.

Haastateltavista viisi oli miehiä ja viisi naisia. Ikäjakaumaltaan haastateltavat vaihtelivat 27–55 ikävuoden välillä, ja jokainen oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan ja nykyisissä tietotyötä sisältävissä työtehtävissään vähintään yhden vuoden ajan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tietokoneella. Haastatteluista kerätty äänipohjainen materiaali litterointiin sanasta sanaan mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Litteroituun materiaaliin ei erikseen kirjattu esimerkiksi taukoja, huokaisuja tai äänenpainoja, mutta muutaman haastattelun kohdalla tutkija merkitsi ylös naurun ja selkeästi ironiaksi tarkoitetut kommentit. Tällä pyrittiin vähentämään tekstimuotoisen aineiston väärintulkittamisen mahdollisuutta. Lisäksi tekstiä rytmitettiin pistein ja pilkuin luettavuuden helpottamiseksi. Muutamaan tuloksissa raportoituun aineistoesimerkkiin myös lisättiin hakasuluissa selventäviä sanoja. Tällaisia olivat esimerkiksi yksittäiset verbit, jotka olivat jääneet haastateltavan puheesta puuttumaan juuri kyseisen aineistoesimerkin kohdalla, vaikka hän käytti niitä kyseisessä tilanteessa. Lukijan väärinymmärtämisen mahdollisuutta pyrittiin

pienentämään myös merkitsemällä hakasulkeisiin aineistoesimerkin aikainen haastateltavan nauru. Nauhoitetuista haastatteluista lyhin oli pituudeltaan 41 minuuttia ja pisin 1 tunnin ja 24 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun pituus oli 56 minuuttia. Kokonaisuudessaan teemahaastatteluista kertyi litteroiduksi tutkimusaineistoksi rivivälillä 1, fontilla New Times Roman sekä fonttikoolla 12 kirjoitettua tekstiä yhteensä 132 sivua. Jatkossa haastateltavista käytetään tässä tutkielmassa nimityksiä H1–H10.

4.4. Aineiston analysointi

Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe koostui haastatteluaineiston sisällön hahmottamisesta. Tämä hahmottaminen käynnistyi kuuntelemalla äänitettyjä haastatteluista sekä jatkui näiden äänitteiden tekstimuotoon saattamisen eli litteroinnin aikana. Seuraavaksi kirjalliseen muotoon litteroitu haastatteluaineisto luettiin moneen kertaan, mikä jatkoi aineistoon syvällisemmin tutustumista. On vaikeaa määrittää täsmälleen sitä hetkeä, jolloin aineiston kerääminen vaihtui analyysin tekemiseksi, sillä tulkintaa tapahtui väistämättä kaikissa aineistonkeräämisprosessin vaiheissa. Tarkempi ja suunnitelmallisempi aineiston analysointi ja tulkinta alkoi kuitenkin vasta tämän aineiston hahmottamisvaiheen jälkeen.

Varsinaisena haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Kuten Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät (2015, 173), teemoittelussa syntyvät teemat voivat pohjautua haastattelurungon teemoihin, mutta usein niiden rinnalle syntyy analyysitekovaiheessa myös muita teemoja. Tässä tutkielmassa tutkimusongelma ja -kysymykset määrittivät valmiiksi kolme pääteemaa, joiden alle varsinainen ja enemmän tutkijan omaa tulkintaa sisältävä teemoittelu tapahtui. Nämä jo haastattelurungossa esiintyneet yläteemat olivat palaveriviestintään osallistumisen määrittelemisen, palaveriviestintään osallistumisen merkitys sekä palaveriviestintään osallistumista ja osallistumattomuutta selittävät tekijät. Näiden teemojen alle muodostui analyysin edetessä pienempiä kokonaisuuksia.

Aineiston hahmottamisen ja siihen syventymisen jälkeen litteroitu aineisto värikoodattiin eri väreihin mukaan, keskittyivätkö vastaukset palaveriviestintään osallistumisen määrittelemiseen, osallistumisen merkitykseen vaiko osallistumista ja osallistumattomuutta selittäviin tekijöihin. Osa haastatteluaineistosta ei suoraan vastannut mihinkään näistä teemoista, jolloin osa tekstistä jätettiin värikoodaamatta. Näitä värikoodaamattomia tekstejä ei kuitenkaan poistettu näkyvistä, sillä haluttiin varmistaa, että jokainen haastattelu säilyy yhtenäisesti luettavana kokonaisuutena. Kaikista

kolmesta teemasta pyrittiin hahmottamaan kokonaiskuva, jonka jälkeen ensimmäiset tulokset kirjattiin muistiinpanoina ylös ja esiteltiin pro gradu -seminaarissa. Näiden muistiinpanojen avulla hahmoteltiin osallistumisen määritelmän alle kolme alateemaa, jotka puolestaan jakautuivat pienempiin kokonaisuuksiin. Sama prosessi ja aineiston pienempiin paloihin lajittelu toistettiin sekä osallistumisen merkitystä käsittelevien värikoodattujen haastatteluotteiden kanssa että osallistumista selittävien tekijöiden osioiden kanssa.

Jokaisen teeman alle hahmotelluista muistiinpanoista kirjoitettiin yhtenäiset tekstit tutkielman tulosluvuiksi. Joitakin muistiinpanoissa esiintyneitä yksityiskohtia jätettiin tässä vaiheessa pois niiden epärelevanttiuden takia. Teksti pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman helppolukuisesti niin, että lukijan olisi vaivatonta hahmottaa vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä niiden avulla itse tutkielman tutkimusongelmaan.

4.5. Tutkielman eettiset lähtökohdat

Tutkielman aineisto koostuu yksilöhaastatteluissa kerätystä materiaalista. Tutkielman aihetta voidaan pitää haastateltaville suhteellisen arkipäiväisenä, sillä haastateltavat valittiin tietotyöläisten joukosta juuri sillä erottavalla tekijällä, että heidän viikoittaisiin ja jopa päivittäisiin työrutiineihinsa kuuluivat osallistuminen erilaisiin palavereihin. Näin ollen voidaan olettaa, ettei tutkielman aihe ole haastateltaville arkaluontoinen.

Haastattelujen kerääminen lumipallo-menetelmää apuna käyttäen aiheuttaa sen, ettei tutkija voi olla täysin varma siitä, tiesivätkö kaikki haastateltavat tutkimuksen aiheesta tai haastattelukysymyksistä yhtä paljon etukäteen. Tätä minimoitiin pyytämällä haastateltavia olemaan kertomatta kysymyksiä eteenpäin. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa tämän huomion merkitys, sillä palaverit ovat tietotyöläisille paljon käytetty työmuoto ja niistä keskusteleminen on todennäköisesti muutenkin yleistä.

Jokainen haastattelutilanne aloitettiin läpikäymällä samat asiat: tutkielman aihepiiri ja haastattelun tarkoitus. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, ettei pian esitettäviin kysymyksiin haeta mitään tiettyä oikeaa vastausta, vaan korostettiin kiinnostuksen olevan juuri kyseisen haastateltavan sanoittamissa asioissa. Vastajilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja myöhempään tekstimuotoon siirrettyyn aineiston analyysiin. Samalla kerrottiin, että ääninauhat sekä litteraatiot tuhoataan tutkielman valmistuttua. Siihen asti materiaaleja säilytään tutkijan salasanoin suojatussa

säilössä. Haastattelumateriaaleihin ei kirjattu haastateltavien nimiä tai työpaikkoja. Tutkimukseen osallistujille myös luvattiin täysi anonymiteetti lopullisessa pro gradu -tutkielmassa.

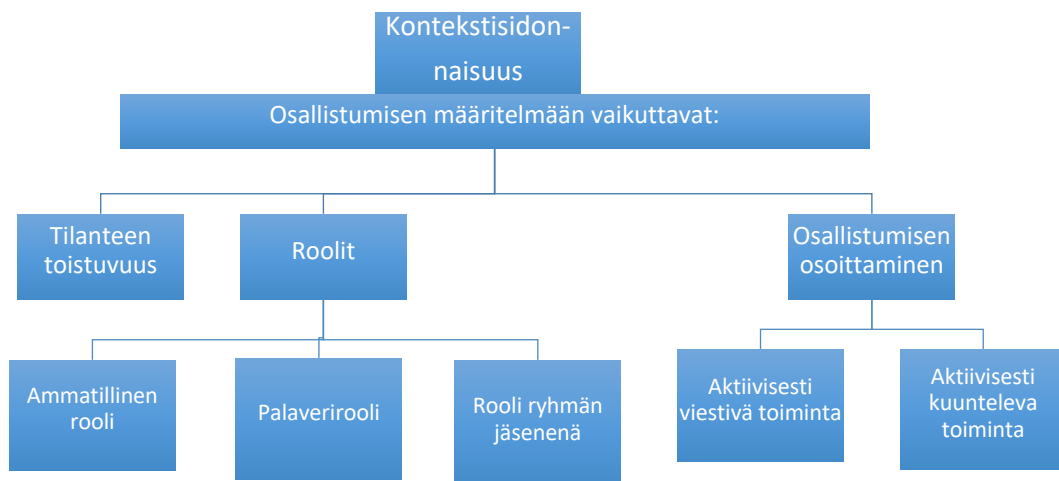
Itse haastattelutilanteessa tutkija pyrki luomaan rennon tunnelman itsensä ja haastateltavan välille. Teemahaastattelurunko toimi keskustelua ohjaavana tekijänä, mutta tutkija pyrki säilyttämään haastattelutilanteen mahdollisimman luonnolliselta tuntuvana tilanteena eikä esimerkiksi kirjoittanut tietokoneellaan muistiinpanoja kesken haastattelun.

5 TULOKSET

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää tietotyöläisten näkemyksiä osallistumisesta työpaikan palavereissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Haastatteluista nousi voimakkaasti esiin palaveriin osallistumisen kontekstisidonnaisuus. Haastatellun oma kokemus palaverin kontekstista ohjasi niin osallistumisen määritelmää, osallistumiselle annettuja merkityksiä kuin osallistumista ja osallistumattomuutta selittäviä tekijöitä. Tässä luvussa esitellään haastatteluista saatuja tuloksia tutkimuskysymyksiensä määrittämässä järjestyksessä edeten osallistumisen määritelmästä osallistumisen merkitykseen ja lopuksi vuorovaikutukseen osallistumisen ja osallistumattomuuden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

5.1 Osallistumisen määritelmä

Tutkimusaineiston perusteella haastatellut tietotyöläiset kokivat palaverin kontekstin olevan vahvasti kytköksissä osallistumisen määritelmään. Palaverin konteksti määritti esimerkiksi sitä, mikä palaverin tarkoitus ja tavoite nähtiin olevan sekä millaisessa roolissa osallistut kulloiseenkin palaveriin. Tilanteen ja palaverin mukaan vaihtelevat roolit vaikuttivat haastatteluiden mukaan puolestaan siihen, millaista vuorovaikutusta pidettiin aktiivisena osallistumisen ja mikä puolestaan määriteltiin osallistumattomuudeksi. Roolien muuttaminen ja sitä kautta myös osallistumisen tapojen vaihtaminen esimerkiksi kesken projektin puolestaan koettiin hankalaksi. Seuraava kuvio tiivistää osallistumisen määritelmään vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 1. Osallistumisen määritelmään vaikuttavia tekijöitä.

Seuraavissa alaluvuissa selittää kuvioista esiin nousevat tulokset ja keskitytään tarkemmin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen millaisia määritelmiä tietotyöläiset antavat palaveriin osallistumiselle.

5.1.1 Roolinmukainen toistuva toiminta

Haastatellut määrittivät palaveriin osallistumisen olevan kontekstisidonnaista toimintaa, jonka tavoitteena on vastata palaverin tarkoitukseen. Palaveriviestintään osallistumista määriteltessä haastateltavat eivät eritelleet kasvokkain tapahtuvan palaveriviestinnän ja videoyhteydellä (esimerkiksi Skypen välityksellä) tapahtuvan vuorovaikutuksen eroja, vaan kokivat, että osallistumisen määritelmät ovat suhteellisen samanlaiset välineestä riippumatta. Yhtenä kontekstin merkittävämpänä osa-alueena toistui haastateltujen puheissa rooli, jossa kuhunkin palaveriin osallistuttiin. Rooli saattoi esimerkiksi merkitä haastatellun työtitteliä ja siihen liittyviä ominaisuuksia, mutta myös sitä, tunsivatko kaikki palaveriin osallistujat toisensa entuudestaan. Roolien koettiin ikään kuin tarjoavan ennalta tiedetyt raamit käyttäytymiselle ja vuorovaikuttamiselle palaveritilanteissa. Haastatteluissa toistui myös käsitys vastuusta; palaveriin osallistuminen vaatii jokaisen roolin määrittelemää vastuullista toimintaa.

H1: Palaveriin osallistuminen on ensinnäkin vastuu siitä et jonkun takia sut on sinne kutsuttu. Et sulla on se vastuu olla siinä ja antaa sun mielipide ja kysyy kysymyksiä jos sulla niitä on.

Haastateltavat määrittivät palaveriin osallistumisen vastuulliseksi, aktiiviseksi toiminnaksi, jolla pyritään vastaamaan palaverin tarkoitukseen. Tämä aktiivinen toiminta voidaan jaotella aktiivisesti viestiväksi ja aktiivisesti kuuntelevaksi toiminnaksi. Aktiivisesti viestivää toimintaa kuvailtiin esimerkiksi puhumiseksi, kommentoimiseksi, kysymysten esittämiseksi, oman ammattitaidon verbaaliseksi esilletuomiseksi sekä etukäteen valmistautumiseksi. Aktiivisesti kuuntelevaksi toiminnaksi haastateltavat määrittivät pääasiassa hiljaa tapahtuvan toiminnan, esimerkiksi kuuntelemisen, muistiinpanojen tekemisen sekä havaintojen kirjaamisen. Tällaisessa aktiivisesti kuuntelevassa toiminnassa nousi esiin toiminnan viestiminen muille. Kuuntelemista ei koettu aktiivisena toimintana, mikäli henkilö ei osoittanut muille kuuntelevansa, esimerkiksi nonverbaalisella viestinnällä. Viestivän ja kuuntelevan toiminnan suhde saattoi haastateltavien mukaan muuttua palavereiden edetessä. Seuraavassa esimerkissä haastateltava tiivistää toistuvasti haastatteluissa esiin nousseen sisällöntuottamisen yhteyden osallistumisen määrittelyyn.

H2: Tärkeintä on yleensäkin että siihen yleensäkin osallistuu verbaalisesti. Mutta myös se että tuo siihen jotain sisältöä. Jos on ongelmanratkasusta kyse niin tuo siihen tietoa tai vaihtoehtoja tai jos on ideoinnista kyse niin

heittää oman ideansa tai sitten tuo siihen jotain että saatais vietyä nappiin. Siis ihan oman ammattitaidon ja sen verbaalisen ulosannin kauttahan se. Et sä tuot siihen jotain sisältöä siihen palaveriin jolla on merkitystä.

Kuten edellä olevasta voidaan nähdä, palaverin konteksti ja tarkoitus määrittivät sitä minkä haastateltavat kokivat osallistumiseksi ja määrittivät aktiiviseksi toiminnaksi. Jos palaverin tarkoitus oli esimerkiksi keskustella mahdollisesta uudistuksesta työpaikalla, osallistuminen määriteltiin juuri keskustellen ja ääneen sanottujen mielipiteiden ilmaisemisen kautta. Jos palaverin tarkoitus taas oli informoida henkilöstöä tulevasta uudistuksesta, haastateltavat kokivat hiljaa kuuntelemisen aktiivisena toimintana ja osallistumisena. Kaikissa palaveritilanteissa oma rooli ohjasi osallistumisen tapaa, esimerkiksi olivatko haastateltavat roolissa, joka tiedottaa muutoksista vai vastaanottaa tietoa muutoksista.

H4: Erilaiset projektit ja erilaiset palaverit vaatii erilaista osallistumista erilaisilta henkilötahoilta ja positioilta. Että joissain sä oot ikään kuin puheenjohtaja ja joissain sä olet se jäsen joka osallistuu. Semmoset palaverirollit jotka pitää aina huomioida palaverirollit pitää aina ottaa huomioon sillei ajatellen et mikä on sun oma positio tähän näin.

Haastatteluaineistosta voidaan nostaa esiin kolmentasoisia rooleja, jotka vaikuttavat palaverin vuorovaikutukseen osallistumisen taustalla. Nämä olivat ammatillinen rooli, palaverirolli sekä rooli ryhmän jäsenenä. Ensimmäinen rooli, ammatillinen rooli, muodostui tietotyöläisten työnkuvan mukaan. Haastateltavat esimerkiksi kuvasivat johtotehtävissä toimivien henkilöiden usein johtavan ja ohjaavan myös työpaikan sisäisten palavereiden kulkua, jolloin näiden henkilöiden osallistumisen odotettiin sisältävän verbaalista viestintää. Tekninen asiantuntija puolestaan kuvasi rooliaan asiakaspalaverissa eräänlaisena myyntihenkilöstön tukena toimimisena. Hänen roolinsa kyseisissä palavereissa oli kuunnella ja tarvittaessa tuoda oma ammattitaitonsa ja mielipiteensä ääneen esille, mutta antaa myynnin puolen henkilöstön keskittyä rauhassa tuotteiden myymiseen ja syvemmän asiakassuhteen luomiseen. Oma rooli ja sen mukainen osallistuminen palaveritilanteessa muuttui haastateltavien mukaan myös riippuen siitä, oliko kyseessä työpaikan sisäinen palaveri vai asiakkaiden läsnä ollessa käytävä kokous. Työpaikan sisäiset palaverit koettiin rennommiksi ja rutiinomaisemmiksi, kun taas asiakaspalavereissa osallistuva käytös määriteltiin asiallisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvailee erilaisten osallistumistapojen vaihtelua:

H7: Ehkä se myös se, niin se vaihtelee myös se kuuntelu tavallaan et millä tavalla kuuntelee ja millä tavalla vastaa niin riippuu just et onko se asiakaspalaveri vai sit sisäinen palaveri. Et meillä saattaa sisäiset palaverit olla aika sellasia kiivaita jopa, semmosta niinku väittelyä. Et väitellään asioista. Ja se ei sovi sit tietenkään niinku asiakaspalaveriin että alkaa niinku intää asiakkaan kanssa et ehkä siinä tulee enemmän sellasia niinku luovimistekniikoita käytettyä.

Toinen aineistosta esiin nouseva rooli oli palaverirooli, jolla tarkoitettiin kunkin osallistujan tehtävää juuri kyseisessä palaverissa. Tämä näkyi selkeästi esimerkiksi koulutuksissa ja infotilaisuuksissa, joissa tietyt henkilöt vastasivat tiedon levittämisestä ja toiset vastaanottivat sitä. Eräs haastateltu esimerkiksi kuvasi omaa rooliaan toimia tietyissä palavereissa kirjurin tehtävissä. Noissa tilanteissa hänen tehtävänsä oli kirjata palaverissa käsiteltyjä asioita ja etenkin tehdyt päätökset ylös, muttei niinkään osallistua aktiivisesti viestivään vuorovaikutukseen. Haastateltava myös koki, ettei hänen välttämättä kyseisessä tilanteessa tarvinnut aktiivisesti osoittaa kuuntelevansa muiden palaveriin osallistuvien vuorovaikutusta, sillä hänen ylös kirjaamansa asiat toimivat todisteena kuuntelemisesta ja osallistumisesta.

Kolmas aineiston perusteella määritelty roolin taso oli rooli ryhmän jäsenenä. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi tiimin sisäisiä ihmissuhteita ja niiden vaikutusta vuorovaikutukseen palavereissa. Erilaiset tavat vuorovaikuttaa palavereissa toistuivat usein samanlaisina palaverista toiseen ja saivat osallistajat tulkitsemaan käyttäytymisen osaksi kyseisen henkilön persoonaa. Seuraavassa haastateltava kuvailee 12 hengen tiimipalavereita, joissa yksi osallistuja on saanut omalla vuorovaikutuksellaan toiset osallistujat vähentämään ääneen puhuttua viestintäänsä.

H10: Meitä on 12. Mut siellä on yks todella dominoiva ja raskas persoona. Mut siitäkin meidän porukasta huomaa sen kyllä selkeesti kun on ollu sellasia palavereita mihin se ei oo päässy, niin se ero kun se on siellä läsnä ja kun se ei ole siellä läsnä on aika merkittävä.

Palaveriin osallistumisen määritelmään vaikutti myös tilanteiden toistuvuus. Haastateltavat määrittivät palaveriin osallistumisen toistuvaksi, jatkuvaksi ja rutiininomaiseksi toiminnaksi. Toistuvuus ja jatkuvuus syntyivät paitsi siitä, että palaverit olivat jokaisella työpaikalla vakiintunut ja hyvin yleinen työnteon tapa, myös esimerkiksi projektien ajallisesta kestävyydestä johtuva seikka. Monella työpaikalla projektiluontoiset työt eivät valmistuneet yhden palaverin tuloksena, vaan projektit saattoivat kestää useita kuukausia ja sisälsivät useita, agendaltaan ja päämääriltään vaihtelevia palavereita. Suurin osa haastateltavista osallistui erilaisiin palavereihin päivittäin tai vähintään muutamana päivänä viikossa. Yksi haastatelluista tosin kertoi osallistuvansa palavereihin ”yhtä mittaa” (H2), vaikka todellisuudessa määrällisesti hänen läsnäolonsa palavereissa oli huomattavasti vähäisempi verrattuna muihin haastateltuihin. Kyseinen tietotyöläinen oli viimeksi ollut läsnä palaverissa kaksi viikkoa ennen haastattelua, kun taas muut haastateltavat olivat osallistuneet palaveriin viimeisten parin päivän sisällä. Sama henkilö määritti palaveriin osallistumisen myös ”pakkopullaksi”, mikä omalta osaltaan selittää hänen tulkintaansa palavereiden suuresta määrästä.

Oma rooli sekä palaveritilanteiden rutinoituminen määrittivät haastateltavien mukaan sitä, mihin raja koetun osallistumisen ja osallistumattomuuden välillä muodostuu. Moni haastateltava kertoi työpaikallaan järjestettävistä viikkopalavereista, joiden tarkoituksena oli jakaa henkilöstölle tietoa käynnissä olevista projekteista. Näitä palavereita johtivat usein tietyt henkilöt, esimerkiksi esimiehet, ja myös tietoa vastaanottavat roolit pysyivät suhteellisen muuttumattomina viikosta toiseen. Nämä vakiintuneet ja toistuvat roolit saivat aikaan sekä omaan että muiden osallistumiseen kohdistuvia odotuksia, joiden rikkominen koettiin vaikeaksi. Seuraavassa haastateltava kuvaa vakiintunutta palaveritilannetta ja -roolia, jonka muuttamiseksi hän koe voivansa tehdä mitään:

H5: Välillä on sellasia palavereita että mä tiedän jo ennen ku mä meen sinne että mä en saa mitään irti. Esimerkiks välillä musta tuntuu että meidän että jos on jotain tiimipalavereita tai muita niin et ne on, joo ne on vaikka joka viikko aina, niissä käydään läpi jotain [huokaa] ajankohtasia asioita ja lukuja muita mutta silti ne on semmosia että meen sinne ja istun ja katon screeniä ja en mä niistä ihan hirveesti saa mitään. Vaikka niiden pitäis tietysti olla sellasia että sinne koko tiimi kokoontuu ja käydään läpi asioita ja on lupa tuoda esiin niitä asioita.

Tämänkaltaisissa tilanteissa haastateltavan oma osallistuminen palaverissa koostui usein pelkästään kuuntelemisesta ja mahdollisista muistiinpanojen kirjaamisesta. Palavereita johtava esimies oli omalla aikaisemmalla käytöksellään asettanut ennako-oletukset siitä, millaista osallistumista häneltä itseltään tilanteessa odotetaan ja millaista puolestaan kyseiseltä haastatellulta. Toinen haastateltava puolestaan kertoi uusien projektien alkaessa järjestettävistä kick start -palavereista, joiden pääasiallinen tarkoitus oli tutustuttaa asiakas ja yrityksen henkilöstö toisiinsa. Tämän kaltaisissa pitkäaikaisemmän kokonaisuuden käynnistävissä palavereissa tärkeintä oli haastateltavan mukaan tutustua yhteyshenkilöihin ja saada ”nimille kasvot”. Näissä tarkoitukseltaan ja tavoitteelta vapaamuotoisissa ja tutustumiseen tähtäävissä palavereissa hiljaa osallistuminen olisi todennäköisesti koettu epäloogisena tapana toimia. Edellä mainituissa, keskenään erilaisissa tilanteissa on yhteistä se, että omaa osallistumista ohjaavat niin palaverin tarkoitus, kuin oma rooli ja tilanteen toistuvuuskin.

Tulokset viittaavat siis siihen, että oman roolin mukaiset ennako-oletukset siitä, miten yksilö tulee tietyissä palavereissa osallistumaan, ohjaavat väistämättä myös osallistumisen kokonaismääritelmää. Osallistuminen voidaan nähdä vastaamisena palaverin tarkoitukseen henkilön omalla toiminnalla.

5.1.2 Hiljaa osallistuminen ja osallistumattomuus

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei palaveriin osallistuminen aina vaadi ääneen puhumista. Hiljaa osallistumista kuvattiin myöskin aktiiviseksi toiminnaksi, kuten esimerkiksi kuuntelemiseksi, havainnoimiseksi, muistiinpanojen tekemiseksi sekä palaverin agendan mukaisen lisäarvon tuottamiseksi. Tällaista mahdollista lisäarvoa palaverille saattoi tuottaa esimerkiksi tekninen asiantuntija, jonka tehtävä palaverissa oli vastata asiakkaalta mahdollisesti nouseviin kysymyksiin, joihin muilla palaverin osallistujilla ei ollut valmiuksia vastata. Haastateltavien mukaan jo pelkkä kyseisen henkilön läsnäolo palaverissa tuotti kyseisessä tilanteessa lisäarvoa, vaikkei asiakas olisikaan esittänyt yhtään tekniseen toteutukseen liittyvää kysymystä. Kaikki haastatellut olivat myös yhtä mieltä siitä, että hiljaa osallistuvan henkilön tulee osoittaa muille palaverin läsnäolijoille oma osallisuutensa esimerkiksi nonverbaalisella viestinnällä. Muutoin toiset palaverin läsnäolijat helposti tulkitsevat hiljaa osallistumisen osallistumattomuudeksi.

Haastateltavat kuvasivat hiljaa osallistumista ja osallistumattomuutta esimerkiksi näin:

H8: Kyllä minusta voi elikkä tota jos niinku tarkotat ihan vaan niinku äänettömyyttä niin kyllä voi [osallistua] esimerkiks voi ohjata jonkun esiintyjän taikka niinku toisen vastapuolen esitystä ja aktiivista osallistumista sillä että antaa niinku ikään kuin luvan jatkaa kehonkielellä tai näyttämällä sitä kiinnostusta muilla kuin sanoilla.

H4: Se henkilö joka on nurkassa hiljaa ja ei tuo arvoa palaveriin on yleensä se joka räpeltää samalla tietokoneella lähettelee jotain sähköposteja tai kännykällä tekstiviestejä. Ei aktiivisesti osallistu palaveriin esimerkiks kuuntelemalla tai mitään pieniä huomioita tekemällä. Se joka on hiljaa ja osallistuu niin osallistuu siihen palaveriin kuitenkin silläi aktiivisesti tuottaen lisäarvoa seuraamalla keskustelua että onko hänellä tähän asiaan jotain tuotavaa mukaan.

Muutama haastateltava kertoi tekevänsä muistiinpanoja palaveritilanteissa mieluiten käsin, juuri siitä syystä, etteivät itse harhaudu tietokoneella tekemään jotain palaverin agendaan kuulumatonta. He myös kokivat, että muiden on helpompi tulkita heidän toimintansa palaveriin hiljaa osallistumiseksi niin kauan kuin kone pysy kiinni ja muistiinpanot kirjoitetaan käsin paperille. Yksi haastatelluista kuvasi kertovansa palaverin alussa muille osallistujille, mikäli hänen oma roolinsa palaverissa oli olla pelkästään kuuntelemassa ja esimerkiksi oppimassa uusia asioita. Tämä auttoi muita tulkitsemaan hänen hiljaista käytöstään aktiiviseksi osallistumiseksi. Nämä esimerkit osoittavat, että haastatellut tietotyöläiset pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan myös muiden kokemuksiin ja tulkintoihin heidän omasta osallistumisestaan.

Samanaikaisesti kun osa haastatelluista koki hieman vaativaksi määritellä, mitä palaveriin osallistuminen on, kaikkien mielestä oli helppoa kertoa, mitä palaveriin osallistumattomuus on ja miten se näkyy palaveritilanteessa. Roolista riippumattomina osallistumattomuuden merkkeinä nähtiin palaveriin saapumatta jättäminen sekä myöhästyminen. Haastateluissa kuitenkin myös

toistui termi ”fyysisesti läsnä mutta henkisesti poissa”, jonka nähtiin olevan yleisin osallistumattomuuden merkki. Tämän kaltainen osallistumattomuus saattoi haastateltavien mielestä ilmetä esimerkiksi siten, että henkilö on kyllä fyysisesti ja oikeaan aikaan paikalla palaverissa, mutta hän ei osoita kuuntelevansa eikä kommentoi läpikäytävää asiaa, ei sisäistä jaettava informaatiota sekä kyselee palaverissa käsiteltäviä aiheita jälkikäteen muilta. Aktiivinen kuunteleminen pitää siis viestiä muille kyseisessä palaveritilanteessa, mutta kuuntelijan tulee olla myös valmis todistamaan kuuntelun laatu jälkikäteen esimerkiksi kysyttäessä palaverissa käsiteltäviä asioita. Haastateltavat kuvailivat osallistumattomuutta seuraavasti:

H8: No palaveriin osallistumattomuus on paitsi sitä että siellä ei oo fyysisesti eikä henkisesti läsnä niin sitten se on sitä että sen palaverin jälkeen ei kuolemaksenkään muista että mitä siellä on puhuttu ja mitä siellä on sovittu.

H5: No läsnäolo se no esimerkiksi kaikista huonoin maneerit ku ihmiset tulee palaveriin ja sit ne laittaa kännykän näin näyttö ylöspäin ja räplätään puhelinta ja ei olla oikeesti läsnä vaikka ollaan paikalla. Ja kyllä sen huomaa että onko porukka läsnä vai ei. Siis hyvässä palaverissa kaikki on oikeesti mukana, ne ei siis, ne on siellä sitä palaveria varten eikä sillai et ne tulee yhteen paikkaan ja sitten lähtee pois.

Palaveritilanteessa omaksutut roolit ohjasivat myös haastateltujen kertomia osallistumattomuuden määritelmiä. Esimerkiksi haastateltavat kertoivat johtajatasen henkilöiden osallistuvan palaveriin joskus vain pieneksi hetkeksi, ennen kuin jatkavat kohti seuraavaa tapaamista tai tehtävää. Johtajat saattoivat myös osoittaa selkeitä osallistumattomuuden merkkejä, kuten vastata palaverin aikana sähköpostiin tai tekstiviestiin, mutta heidän toimintansa määriteltiin silti roolinmukaiseksi palaveriin osallistumiseksi. Eräs haastateltu kuvasi myös tilannetta, jossa yksi asiantuntijatasen työntekijä osallistui ajallisesti pitkän projektin ensimmäisiin palaveriin, vaikkei hänellä varsinaisesti ollut niissä minkäänlaista roolia. Haastateltu kuitenkin koki, että kyseisen asiantuntijan oli helpompaa itse hahmottaa projektin kokonaiskuva istumalla palaverissa kuin niin, että joku selittäisi hänelle projektin alkupuolen päätökset jälkikäteen. Näissä tilanteissa kyseisen asiantuntijan oli haastatellun mielestä hyväksyttävää osoittaa osallistumattomuuden merkkejä enemmän kuin muiden osallistujien.

Osallistumattomuuden määrittelyssä oli eroja sen mukaan, kenen toimintaa haastatellut pyrkivät kuvaamaan ja määrittelemään. Tietotyöläiset määrittelivät muiden osallistumattomuuden palaveritilanteissa olevan esimerkiksi välinpitämättömyyttä tilannetta ja muita paikalla olevia ihmisiä kohtaan. Toistuva esimerkki tällaisesta osallistumattomuudesta oli puhelimen tarkkailu ja käyttäminen palaverin aikana. Oma osallistumattomuutta selitettiin puolestaan helposti myös sen mukaan, mikä merkitys osallistumisella tai osallistumattomuudella oli omalle työlle. Oma

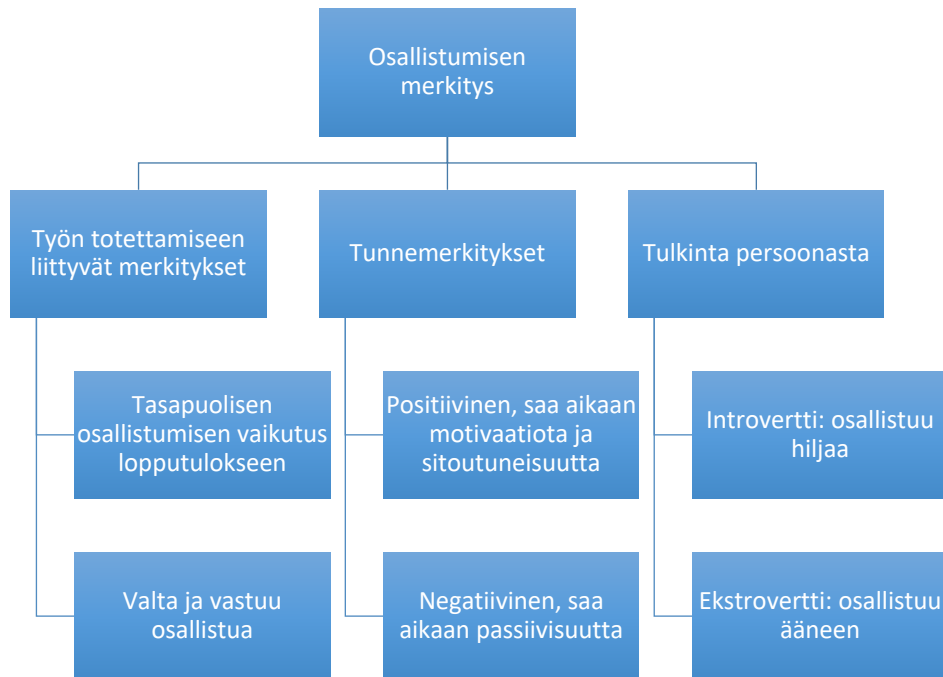
osallistumattomuus saatiin nähdä esimerkiksi muiden työtehtävien priorisointina ja tehokkuutena, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H5: Kyllä mä ajattelen että se [osallistumattomuus] on välinpitämättömyyttä jos mä vaikka ite oon ollu järjestämässä sitä ja joku ei vaikka tuu sinne niin mä ajattelen että ääh eikö tätä ihmistä kiinnosta, mutta toisaalta sitten on mullekin tullu sellasia tilanteita että mä en pääse ite osallistumaan johonkin palaveriin koska mulla on jotakin sellasta jonka mä koen tärkeemmäksi niin sitten, tai tulee tavallaan samaan aikaan enkä pysty osallistumaan. Enkä mä silloin koe että mä oisin välinpitämätön, silloin mä koen että mä vaan priorisoin ne asiat tärkeysjärjestykseen. [nauraa]

Palaveriin osallistumisen ja osallistumattomuuden välisen rajan määrittelyä ohjasivat haastateltujen tietotyöläisten mukaan monet asiat. Yksi näistä oli palaverin tarkoitus, joka vaikutti haastateltavien mielestä sekä heidän omaan rooliinsa palavereissa että tilanteiden toistuvuuteen. Nämä kaksi tekijää puolestaan vaikuttivat siihen, millainen käytös määriteltiin osallistumiseksi, aktiiviseksi hiljaa olemiseksi taikka fyysiseksi läsnäoloksi ja henkiseksi osallistumattomuudeksi. Muutama haastateltu myös aloitti osallistumisen määrittelyn sanomalla, että osallistumisen ”pitäisi olla” tietynlaista, antaen ymmärtää, etteivät todellisuuden tapahtumat aina vastanneet ihannemääritelmää osallistumisesta. Seuraavissa luvuissa käsitellään sekä osallistumisen että osallistumattomuuden käsitteitä rinnakkain edeten ensin näiden kahden merkitykseen ja sen jälkeen sekä osallistumista että osallistumattomuutta selittäviin tekijöihin.

5.2 Osallistumisen merkitys

Tietotyöläisten palaveriin osallistumiselle tai osallistumattomuudelle antamat merkitykset voidaan jaotella kahteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria sisältää työn toteuttamiseen liittyvät merkitykset, esimerkiksi kokemukset työn edistymisestä palaverin aikana. Toinen merkityksien kategoria pitää sisällään tunnemerkit, jotka kertovat siitä, millaisia tunteita palaverin vuorovaikutukseen osallistuminen sai haastateltavissa aikaan. Molemmat merkitysten kategoriat sisältävät ajatuksia vallasta ja vastuusta. Tietotyöläisillä on esimerkiksi palavereiden vuorovaikutukseen osallistumisen kautta valtaa vaikuttaa työoloihinsa. Toisaalta heillä on samanaikaisesti vastuu suoriutua töistään, johon kuuluu osallistuminen palavereissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Haastatteluista nousi myös vahvasti esiin se, että tietotyöläiset arvottavat palavereiden vuorovaikutukseen osallistumista ja osallistumattomuutta sekä tulkitsevat nämä arvotukset usein osaksi kunkin osallistujan persoonallisuutta. Näitä tulkintoja osallistujien persoonallisuudesta pidettiin myös toimintaa selittävinä tekijöinä. Seuraava kuvio tiivistää palaveriin osallistumiselle annettuja merkityksiä.



KUVIO 2. Osallistumisen merkitysten jakautuminen.

5.2.1 Osallistumiselle annetut, työn toteuttamiseen liittyvät merkitykset

Merkityksien antaminen on aina arvottavaa toimintaa. Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa siten, että työpaikan palavereissa erilaiselle osallistumiselle annettiin eritasoista painoarvoa. Usea haastateltava kertoi kokevansa, etteivät työn tulokset ole yhtä laadukkaita, mikäli kaikki eivät tasapuolisesti osallistu niiden tuottamiseen. Palavereissa tämä näkyi juuri aktiivisena vuorovaikutukseen osallistumisena, esimerkiksi kysymysten esittämisenä, erilaisten ratkaisuehdotuksien tekemisenä sekä ideointina. Noin kolmasosa haastatelluista tietotyöläisistä työskenteli isoissa kansainvälisissä organisaatioissa, jolloin myös työprojektit koostuivat monista, sekä sisällöltään että osallistujakunnaltaan vaihtelevista palavereista. Etenkin näissä palavereissa ääneen tapahtuva vuorovaikutus ja osallistuminen koettiin erittäin merkitykselliseksi koko työprojektin onnistumisen kannalta. Haastateltavat kuvasivat palavereihin osallistumisen merkityksellisyyttä esimerkiksi seuraavasti:

H3: No se [osallistuminen] on, se on ihan olennaista. Koska meidän projektit ei etene ilman, me tehdään niitä niin isolla, laajalla porukalla, eri maissa, ja lisäksi vielä toimittajien kanssa, jos ei kaikki ole mukana ketkä siinä, keiden kuuluu olla mukana niin lopputulos on huono. Mun työni on silloin huono ja se koko lopputulos on silloin huono.

H10: Palaverithan määrittää koko tän meidän organisaation onnistumisen ja millasta työtä me tehdään. Se että jos mä olen vetänyt hyviä palavereita niin me on todennäköisesti myyty enemmän. Jos me ollaan hoidettu

projektit kotiin niin se todennäköisesti poikii meille lisää projekteja. Ja ne kaikki, kaikki ne kosketuspinnat asiakkaaseen, ne on käytännössä melkein aina palavereita.

Esimerkeissä näkyy myös työntekijän kokema vastuu sekä omasta että muiden osallistumisesta palaveritilanteissa. Haastateltavat näkevät palaverit osana työtään ja kertovat suoraan lopputuloksen olevan huono, mikäli kaikki eivät osallistu tavoitteen saavuttamiseen. Osa haastatelluista kuvaili myös palaveriviestintään osallistumisen mukanaan tuomaa valtaa. He kokivat sekä haluavansa että voivansa vaikuttaa niin omaan työhönsä kuin koko organisaation toimintaan kertomalla palavereissa mielipiteensä. Haastateltavat myös uskoivat tämän vaikutusmahdollisuuden johtavan tyytyväisempiin ja motivoituneempiin työntekijöihin.

Suurin osa haastatelluista määrittä aktiivisesti viestivän toiminnan palavereissa merkitykseltään suuremmaksi kuin aktiivisesti kuuntelevan toiminnan. He myös kokivat aktiivisesti viestivän toiminnan olevan sellaista toimintaa, jonka vuoksi palavereita ylipäätään työpaikoilla järjestetään. Yksi haastateltu tiivistä aktiivisesti viestivän toiminnan merkityksen seuraavasti:

H9: No kyllähän periaatteessa se ääneen osallistuminen on ehkä niinku enemmän suotavaa ja enemmän tavoiteltavaa kuitenkin, miks sinne oltais kokoonnuttu jos siellä oltais hiljaa? Kyllähän se on nimenomaan sitä että siellä keskustellaan asioista ja heitellään ideoita ja pallorellaan niin onhan se nyt niinku sinänsä arvokkaampaa mutta aina sä et oo siinä roolissa että pystyisit oleen silleen.

Tästä huolimatta kukaan haastateltava ei kuitenkaan kiistänyt hiljaa tapahtuvan osallistumisen merkitystä. Kyseessä oli pikemminkin tulkinta kyseessä olevan palaverin tavoitteista ja roolinmukaisista toimintamalleista. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi kollegojensa arvostavan hänen hiljaista läsnäoloaan palavereissa, sillä hänen tapanaan oli kirjata ylös palaverissa keskusteltuja päätöksiä. Kollegat kävivät usein palaverin jälkeen kysymässä kyseiseltä tietotyöläiseltä tarkempia muistiinpanoja palaverissa sovituissa yksityiskohdista. Toinen haastateltava kertoi hiljaisen osallistumisen tärkeydestä uusien työtapojen ja -säädösten hyväksymisessä. Haastateltava uskoi perusteiden kuulemisen johtavan tehokkaammin niiden hyväksymiseen kuin perusteiden pelkkä lukeminen:

H7: Voi olla tosi tärkeää se että sä vaan oot paikalla kuuntelemassa. - - Niin se et vaikka sä et välttämättä haluis olla mukana vääntämässä niistä asioista niin että sä kuulet ne perusteet ja päätökset niin se on tosi hyödyllistä että silloin sä voit sisäistää niitä asioita paremmin ku se että luet vaikka ne lopputulokset jostain dokumentista, ”näin tehdään” ja sit sä ootkin erimieltä. Se voi olla että jos sä kuuletkin ne perusteet siellä palaverissa niin sä ootkin samaa mieltä niistä asioista. Niin se on tärkeää.

Joissakin vastauksissa näkyy myös se, ettei haastateltava tunnu kokevan kumpaakaan, ei valtaa eikä vastuuta osallistua palaveritilanteiden vuorovaikutukseen:

H2: No kyllähän se suurimmaksi osaksi on niin sanottua pakollista pullaa et ei se kovinkaan usein niin nautinnollista oo. Eikä varsinkaan silloin kun on hirveesti töitä. Sitä tekis mieli kysyä että oliko vielä muuta. Ja jossain vaiheessa se on sit pakko kysyä. Tai siis, silloin ku on väljää niin se on ihan ok ja se myös paljon riippuu siitä mitä siellä tehdään. Jos sä meet vaan toisinaan seuraan vierestä niin ethän sä silloin oikein saa siitä mitään.

Kyseisessä aineistoesimerkissä haastateltava kokee oman palaverin vuorovaikutukseen osallistumisensa merkityksen olevan oman työnsä sekä muiden työn kannalta lähes olematon. Haastateltava ei kuitenkaan kerro, miksi hänet on kyseiseen palaveriin kutsuttu tai miksi hän ei itse koe voivansa vaikuttaa palaverin sisältöön niin, että siitä tulisi hänelle itselleen antoisampi. Haastateltava myös viittaa töihinsä, vihjaten ettei palaveriin osallistuminen ylipäättään ole samanarvoista tai kenties yhtä tuottavaa työtä. Tämän pohjalta voidaan ajatella palaverien olevan työpaikoilla niin vakiintunut työnteon tapa, ettei sitä helposti kyseenalaisteta, vaikka se saattaisi johtaa mielekkäämpiin ja tehokkaampiin tuloksiin.

On vaikeaa määrittää selkeää rajaa työn toteuttamiseen liittyvien merkitysten ja tunnemerkitysten välille. Haastateltavien puheissa työn toteuttamiseen liittyvä merkitys yhtyi ja sai nopeasti myös tunnemerkityksiä ja saattoi sitten taas palautua takaisin alkupisteeseen. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, ettei tunteita ole mahdollista eristää työn tekemisestä, vaan työasioihin keskittyvä palaveri ja siihen osallistuvat henkilöt voivat kokea vuorovaikutuksen johdosta voimakkaitakin tunteita, jotka eivät sinällään ole suoraa seurausta työstä, vaan muiden palaveriin osallistujien tavoista vuorovaikuttaa. Seuraavassa syvennyttään haastateltavien antamiin vastauksiin palaveriviestintään osallistumisen tunnemerkityksistä.

5.2.2 Osallistumisen tunnemerkitykset

Haastatellut tietotyöläiset kokivat sekä omalla että muiden palaverinviestintään osallistumisella ja osallistumattomuudella voivan olla niin positiivisiakin kuin negatiivisiakin merkityksiä. Vastauksissa kuitenkin painottuivat muiden osallistumisen ja osallistumattomuuden negatiiviset merkitykset. Oman toiminnan negatiivisista merkityksistä kerrottiin lähinnä oman motivaation ja sitoutumisen kautta, mutta harva haastateltu pohti itsenäisesti sitä, miten hänen palaveriviestintään osallistumattomuutena ilmenevä heikko motivaationsa vaikuttaa muihin palaverin osallistujiin. Haastateltavien puheesta oli helppo määritellä työn toteuttamiseen liittyvät vallan ja vastuun kokemukset, mutta yhtä selkeinä näitä käsitteitä ei löytynyt puhuttaessa osallistumisen tunnemerkityksistä. Esimerkiksi siinä, missä kaikki haastatellut kertoivat osallistumisen palaveritilanteiden vuorovaikutukseen kuuluvan heidän työhönsä ja olevan näin ollen yksi

vastuualue, kukaan ei määrittänyt osallistumisen olevan hänen vastuullaan siitä syystä, että se esimerkiksi motivoisi tai kannustaisi muitakin osallistumaan.

Haastateltavat kokivat osallistumisen palaverin vuorovaikutukseen viestivän muille palaveriin osallistujille yksilön sitoutuneisuutta ja motivaation tasoa. Palaveritilanteissa vuorovaikutus on usein se väline, jonka avulla yksilön motivaatio konkretisoituu muille osallistujille.

Yksinkertaisimmillaan tämä toteutui palavereissa kommentoimalla käsiteltäviä asioita ääneen.

Usea haastateltava kuvaili tulkitsevansa hiljaa osallistumisen pelkäksi osallistumattomuudeksi, jos ei suoranaisesti kokenut tietävänsä syytä kyseisen henkilön hiljaa olemiseen. Eräs haastatelluista kertoi juuri näiden mahdollisten tulkintojen takia kertovansa palaverin aluksi kaikille osallistujille, mikäli hänen oma panoksensa tulisi olemaan kyseisessä tilanteessa hiljainen tai hän esimerkiksi olisi tilanteessa enemmänkin oppimassa kuunnellen kuin osallistumassa palaverin sisällöntuotantoon. Yksi haastateltava puolestaan kertoi osallistumisensa palaveritilanteen vuorovaikutukseen olevan suoraan verrannollinen oman motivaationsa ja projektiin sitoutuneisuutensa kanssa:

H6: Sitä just että, niin ku mä tässä taannoin yhdessä koulutuksessa mietin että miks mä oon tässä niin mä haluan niinku onnistua tässä mitä mä teen. Mutta jos mä en tuo sitä omaa näkökulmaa esiin mitä mä teen niin sit se on tietty eri asia että huomioidaanko se mut tietysti jos mä en yritä vaikuttaa siihen niin sillen mä en ainakaan oon lähtökohtaisesti sitoutunu siihen. Sillon siitä ei niinku hyvää seuraa.

Kyseinen haastateltava tiedosti suhtautumisensa kuvailemassaan tilanteessa johtavan huonoon lopputulemaan. Hän ei kuitenkaan pohtinut, miten hänen osallistumattomuutensa vaikuttaa muihin tai olisiko hänellä ylipäättään vastuu osallistua vuorovaikutukseen, vaikkei motivaatiota ollutkaan. Toisaalta kuvaillessaan muiden henkilöiden osallistumattomuutta palaverin vuorovaikutukseen useat haastateltavat kertoivat osallistumattomuuden vaikuttavan negatiivisesti myös heidän omaan panokseensa palaverissa:

H5: No se [muiden osallistumattomuus] vaikuttaa muhun sillai että siis negatiivisesti. Yleensä. Tai joskus jos mä ite koen että okei tää palaverin aihe tai tää mitä käsitellään ei oo hirveen mielenkiintosta niin mäki saatan olla sit silleen passiivinen, muuttua passiiviseksi. Että mitäs helvettiä me täällä vaan istutaan ja hengailaan. Et kyllä se saattaa, se on kans totta että se voi niinku tarttua. Semmonen passiivisuus ja semmonen, se että ei oo läsnä.

Passiivisuus ja osallistumattomuus palaverissa ei ollut ainut negatiivisia tunnemerkityksiä haastateltavissa nostattanut piirre. Myös liian dominoiva ja tilaa vievä osallistuminen saattoi haastateltujen mukaan vaikuttaa negatiivisesti palaverin ilmapiiriin ja sitä kautta omaan osallistumiseen. Vastapainona negatiivisille kokemuksille, kaikki haastateltavat kertoivat palavereista, joissa oli positiivinen ja rentoutunut tunnelma. Ääritilanteissa, joko erittäin

positiivisina tai negatiivisina mieleen jääneissä palavereissa, korostuivat selkeästi persoonaan kytkeytyt merkitykset. Haastateltavat kuvailivat esimerkiksi hauskoja työkavereita, jotka saivat omalla vuorovaikutuksellaan muut kanssaosallistujat rentoutumaan ja puhumaan vapautuneemmin käsiteltävästä aiheesta. Toisaalta kuvailtiin dominoivia persoonia, joiden läsnä ollessa haastatellut eivät kokeneet voivansa osallistua palaverin vuorovaikutukseen haluamallaan tavalla. Seuraavassa käsitellään tarkemmin näitä osallistujan persoonaan liitettyjä merkityksiä.

5.2.3 Osallistumisen merkitys persoonallisuuden tulkinnassa

Haastatteluaineistosta nousee esiin palaveriviestintään osallistumisen ja osallistumattomuuden kytkeytyminen tulkintaan kyseisen henkilön persoonallisuudesta. Vaikka useat haastateltavat kuvasivat ammatillisen roolin ohjaavan osallistumisen tapaa palavereissa, silti kaikki haastatellut toivat tavalla tai toisella esiin yhteyden osallistumisen tapojen ja kyseisen henkilön persoonan välillä. Toiset käyttivät kuvailussaan termejä ekstrovertti ja introvertti, toiset esimerkiksi nimittivät osallistujia rohkeiksi ja osallistumattomia aroiksi. Usein tietyt persoonallisuuden piirteet ja ammatilliset roolit liitettiin yhteen. Haastatellut tuntuivat usein yhdistävän näistä jopa stereotyyppisiä pareja, kuten hiljainen asiantuntija ja puhelias ryhmänvetäjä. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvailee henkilön persoonallisuuden yhteyttä palaverissa osallistumiseen:

H6: Se riippuu varmaan, se riippuu niin tyyppistä. Et kun on sellasia jotain asiantuntijoita jotka ei niinku oo, toiset on sellasia että ne haluaa olla äänessä vaikka niillä ei ois mitään sanottavaa mutta sitten jos joku semmonen joka tietää asioista, joka ei niinku, joka ei tuo niinku hirveen agressiivisesti niitä esille että se vastaa kun kysytään mutta ei muuten niin sillähän voi olla jotain hirmu arvokasta. Siellä tulee nää tietysti nää persoonallisuustyyppit huomioon et kaikki ei oo niin rohkeasti esillä.

Kaikki haastateltavat kuvailivat toistuvuuden ja jatkuvuuden merkitystä näissä osallistumisen ja osallistumattomuuden persoonaan kytkeytyissä merkityksissä. Mitä useammin henkilö palaverien vuorovaikutukseen osallistui, sitä normaalimpana ja ennalta odotettumpana osallistumista pidettiin. Kun tällainen usein osallistuva henkilö viettikin aikaa palaverissa sanomatta mitään, tämän käytös tulkittiin helpommin osallistumattomuudeksi, vaikka kyseinen henkilö olisikin kuunnellut keskittyneesti. Toisaalta introvertiksi aiemman osallistumisensa perusteella tulkitun henkilön oletettiin jatkossakin osallistuvan hiljaa palavereissa. Nämä käsitykset siitä, kuinka erilaisten persoonallisuuksien oletetaan osallistuvan palavereissa, ovat ristiriidassa aiempien osallistumisen määritelmien kanssa. Osallistumisen määrittelyssä haastateltavat korostivat tasapuolisen osallistumisen tärkeyttä, mutta näyttää siltä, että persoonallisuus oikeuttaa tietynlaisia henkilöitä

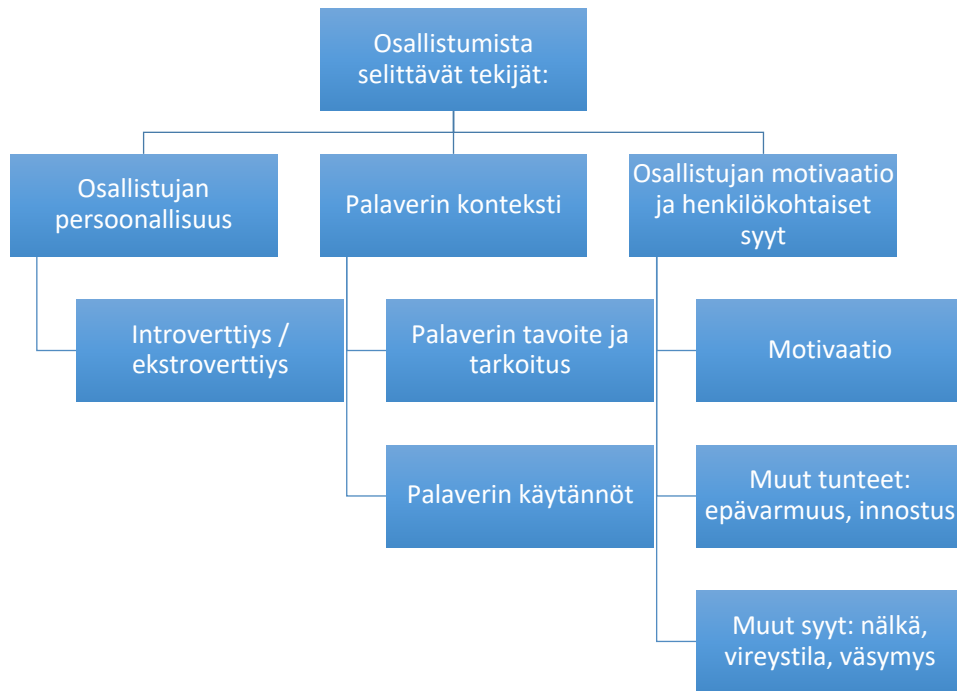
osallistumaan enemmän hiljaa. Toisaalta paljon ääneen osallistuvilta yksilöiltä odotetaan osallistumista aina hiljaisia enemmän.

On vaikeaa tietää, kumpi tapahtuu ensin: osallistuminen palaverin viestintään, jonka myötä tehdään tulkinta persoonallisuudesta, vai tulkinta persoonallisuudesta, joka ohjaa myös tulkintaa käytöksestä ja viestintään osallistumisesta palaveritilanteessa. Osallistumisella tai osallistumatta jättämisellä palaverin vuorovaikutukseen ei siis ainoastaan vaikuttanut työn ja palaverin lopputulokseen, vaan myös muiden osallistujien tulkintaan siitä, millainen ihminen ylipäättään olet.

5.3 Osallistumista selittävät tekijät

Yksi tämän tutkielman tavoitteista oli pyrkiä selvittämään, miksi tietotyöläiset osallistuvat tai jättävät osallistumatta työpaikan palavereissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Jo aikaisemmin esiteltyjen määritelmien ja merkitysten yhteydessä on noussut esiin osallistumista selittäviä seikkoja. Esimerkiksi usea haastateltava aloitti palaveriviestintään osallistumisen määrittelymisen kuvailemalla, millaista oikeanlaisen osallistumisen pitäisi hänen mielestään olla. Haastateltavilla oli siis selkeä mielipide siitä, miten palaveriin kuuluisi osallistua, mutta jo osallistumisen määrittelyvaiheessa ilmeni joukko selittäviä tekijöitä, jotka rajoittavat tavalla tai toisella ihanteenomaista osallistumista.

Osallistumista selittävät tekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: osallistujan persoonallisuus, palaverin konteksti sekä osallistujan motivaatio ja henkilökohtaiset syyt. Jokainen kategoria sisältää sekä osallistumista edesauttavia piirteitä että osallistumista rajoittavia tekijöitä. On myös huomioitava, että jokaisen henkilön subjektiivinen kokemus vaikuttaa siihen, minkä kukin kokee osallistumista edesauttavaksi tai rajoittavaksi piirteeksi. Samat tekijät voivat kokijasta riippuen sekä edesauttaa palaverin vuorovaikutukseen osallistumista että rajoittaa sitä. Seuraava kuvio tiivistää palaverin vuorovaikutukseen osallistumisen taustalla vaikuttavia selittäviä tekijöitä. Kuvion jälkeen syvennytään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin haastatteluista esiin nousseisiin toimintaa selittäviin tekijöihin.



KUVIO 3. Osallistumista selittävät tekijät

Ensimmäinen toimintaa selittävien tekijöiden kategoria sisälsi osallistujan persoonallisuuden. Kuten luvussa 5.2.3 käytiin läpi, tietotyöläisten osallistumiselle ja osallistumattomuudelle antamat merkitykset tulkittiin usein osaksi kyseisen henkilön persoonallisuutta ja näin myös tämän käytöstä selittäviksi tekijöiksi. Haastatellut esimerkiksi kuvailivat palavereissa usein vuorovaikutukseen osallistuvien ja omia mielipiteitään painokkaasti esiintuovien henkilöiden olevan luonteeltaan ekstroverttejä ja avoimia. Yksilöiden ekstroverttiys ja rohkeus puolestaan toistuivat aktiivista vuorovaikutukseen osallistumista selittäväni tekijöinä. Persoonanpiirteet kuitenkin määriteltiin useammin muiden käytöstä selittäväksi tekijäksi kuin omaa käytöstä määrittäväksi asiaksi. Omaa osallistumista puolestaan selitettiin useimmiten omalla motivaatiolla tehdä työt hyvin ja halulla vaikuttaa asioihin. Merkillepantavaa oli, että kuvaillessaan useimmiten hiljaa ja kuunnellen palaveriin osallistuvia kollegoitaan, tietotyöläiset selittivät näiden toimintaa ensi juuri persoonanpiirteillä, eivätkä esimerkiksi motivaation puutteella. Puolestaan kertoessaan palaverin vuorovaikutukseen aktiivisesti osallistuvista kollegoistaan, toistui näkemys siitä, että henkilö joka tietää aiheesta eniten on myös äänessä eniten. Muiden aktiivinen osallistuminen palaverin vuorovaikutukseen tulkittiin siis tiedon ja osaamisen merkiksi.

Toinen aineistosta esiin noussut palaverissa osallistumista tai osallistumattomuutta selittävien tekijöiden kategoria oli jo aikaisemmin osallistumisen määritelmään vaikuttanut palaverin konteksti. Konteksti-kategorian voidaan nähdä pitävän sisällään yksilöstä itsestään kumpuavia

selittäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi osallistujan oma rooli kyseisessä palaverissa. Oma rooli palaverissa nähtiin sekä osallistumista edesauttavana tekijänä että joissain tilanteissa sitä rajoittavana. Esimerkeissä toistuivat palaverin vetäminen, jolloin omaan rooliin kuului osallistua ääneen, kertoa ja kuvailla yksityiskohtia sekä osallistaa muita palaverin jäseniä. Oma rooli voitiin kokea myös rajoittavana tekijänä. Eräs haastateltava koki esimiesroolinsa haitaksi ideointipalaverissa, joissa tavoitteena oli saada osallistujat mahdollisimman vapaasti keksimään ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan. Kyseinen esimies tiesi monien ratkaisuehdotuksien olevan mahdottomia, mutta pelkäsi sanoa asiaa ääneen, sillä se saattaisi pilata ideointipalaverin tunnelman. Näin ollen hän tyytyi rajoittamaan omaa vuorovaikutustaan.

Kontekstiin kuului myös ulkopuolelta yksilöön kohdistuvia selittäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi palaverin tavoite ja tarkoitus, osallistujien käyttäytymistä ohjaava työpaikan sisäinen hierarkia sekä palavereiden sisältöjen ja toteutustapojen vakiintuneisuus. Nämä tekijät nähtiin useimmiten pikemminkin rajoittavan vuorovaikutusta palaveritilanteissa kuin edesauttavan sitä. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kertoo tiimipalaverin vakiintuneista toteutustavoista, jotka ovat johtaneet hänen osallistumisensa rajoittumiseen.

H5: No esimerkiksi niissä tiimipalaverissa se on mun mielestä ehkä niinku semmonen, se on niinku muodostunu se ilmapiiri semmoseks et sinne mennään ja esimies tai meidän pomo käy läpi tiettyjä juttuja ja sitten lopuks, tai kyllähän siellä voi tuoda omia ideoita, asioita, mielipiteitä esiin niinku keskenkin mutta yleensä sen jälkeen, et siinä on niinku tämmönen round table ja silloin voi tuoda esiin kaikkee. Niin ehkä siinä ei vaan niinku oo semmosta tilaa siihen että pääsis tuomaan niitä omia mielipiteitään esiin kun taas sitten jos vertaa siihen että on ite järjestämässä niin sittenhän on niinku ite kokoajan äänessä ja se on ihan erilainen se lähtöasetelma.

Pahimmillaan palavereiden vakiintuneisuus osaksi työviikkoa näkyi tiimikohtaisissa viikkopalaverissa. Usea haastateltava kuvaili työpaikalla pidettäviä viikkopalavereita pakollisena ja väistämättömänä tilaisuutena, vaikkei agendalla olisi edes ollut käsiteltäviä asioita. Kukaan haastateltava ei pohtinut, miksi kyseisiä tilaisuuksia järjestetään tai olisiko tilaisuuksia voinut käyttää esimerkiksi tiimin jäsenten välisen ilmapiirin parantamiseen. Toisaalta osa haastateltavista kertoi onnistuneista viikkopalaverista, joissa kaikki saivat tietoa sekä mahdollisuuden jakaa omia kuulumisiaan.

Palaverien suuri määrä koettiin myös osallistumista rajoittavana tekijänä. Lähtökohtaisesti palaverit koettiin tilanteina, jotka vaativat keskittymistä. Haastateltavat kuvasivat keskittymiskykynsä heikkenevän, mikäli palavereita koettiin olevan liikaa lyhyellä aikavälillä. Kuten seuraava aineistoesimerkki kertoo, palaverien suuri määrä saattoi haastateltavien mukaan johtaa siihen, ettei palaverien tavoitteisiin ja tarkoitukseen enää kiinnitetty huomiota:

H10: Mutta kun niitä on niin paljon niin ehkä ihmisillä on vähän hämartyne se että oikeesti minkä takia ne on sovittu että pidetään ne palaverit. Niitä on niin paljon että ei jaksa keskittyä.

Myös haastateltavien oma henkilökohtainen kiinnostus palaverin aihepiiriä ja sisältöjä kohtaan nousi esiin kaikista haastatteluista yhtenä omaa osallistumista selittävänä tekijänä. Tämä kiinnostus nähtiin kuitenkin enemmän tilannekohtaisena selittävänä tekijä kuin motivaatio työtä kohtaan, jolla puolestaan selitettiin käyttäytymistä pidemmällä aikavälillä. Kiinnostus palaverin vuorovaikutusta kohtaan saattoi lopahtaa esimerkiksi aihepiirin mennessä hieman ohi oman vastualueen tai palaverin vetäjän viestinnän ollessa osallistujan mielestä yksitoikkoista. Palaverin vetäjän viestintätyylin vaikutus nostettiin esiin useammassa haastattelussa. Tietotyöläiset eivät esimerkiksi kokeneet palaverin vetäjän ”saarnaavaa” ja yhdensuuntaista viestintää osallistumiseen kannustavaksi vaan määrittävät sen yhtenäisesti omaa osallistumistaan rajoittavaksi tekijäksi.

Kolmas haastatteluaineistosta esiin noussut selittävien tekijöiden kategoria oli osallistujan oma motivaatio sekä taustalla vaikuttaneet henkilökohtaiset syyt. Jos haastateltu esimerkiksi koki palaverin vuorovaikutukseen osallistumisellaan voivansa vaikuttaa työnsä sisältöihin, toteuttamistapoihin tai vaikkapa omaan työnhyvinvointiinsa, tämä motivoi heitä osallistumaan jatkossakin. Oma motivaatio, halu tehdä työnsä hyvin ja tahto pyrkiä parhaimpaansa tilanteessa kuin tilanteessa, määriteltiin myöskin yksilön toimintaa selittäväksi tekijöiksi. Toisaalta osallistumista palaverien vuorovaikutukseen motivoi myös työn suorittamiseen liittyvä pakko: palaverit nähtiin osana omaa työtä, jolloin osallistumattomuus olisi työn tekemättä jättämistä.

Motivaation lisäksi palaverien vuorovaikutukseen osallistumiseen liitettiin joukko muita tunteita, joilla selitettiin sekä omaa että muiden käyttäytymistä. Kaikkien haastateltavien oli helppo kuvailla niitä tunteita ja syitä, jotka rajoittivat omaa osallistumista palaveritilanteiden vuorovaikutukseen. Yhtenä suurimpana osallistumista estävänä tunteena näyttäytyi epävarmuus. Epävarmuutta koettiin esimerkiksi omaa osaamista ja tiedon määrää kohtaan. Myös kasvojen menettämisen pelko toistui vastauksissa yhtenä merkittävänä vuorovaikutusta rajoittavana tekijänä. Kansainvälisesti toimivissa firmoissa työskentelevät tietotyöläiset kertoivat palaverin kielen vaikuttavan usein rajoittavasti vuorovaikutukseen. Englanniksi pidetyt palaverit eivät olleet suomalaisille vapautuneita, aktiivisen vuorovaikutuksen tilanteita, vaikka kaikki osallistujat arvioivat kielitaitonsa olevan todella vahva.

Myös oma suhtautuminen toisia palaveriin osallistuvia ihmisiä kohtaan koettiin merkittävänä toimintaa selittävänä tekijänä. Kaikki haastateltavat kuvailivat tilanteita ja ihmisiä, joiden kanssa on mukavaa ja jopa nautinnollista työskennellä palaverissa ja jotka saavat omalla vuorovaikutukseen

toisetkin osallistujat innostumaan käsiteltävästä aiheesta. Samoin joka ikinen haastateltu kuvaili myös kohdanneensa tilanteita ja ihmisiä, jotka saivat omalla käytöksellään aikaan täysin päinvastaisia reaktioita. Etenkin negatiiviset tunteet saivat haastateltujen mukaan aikaan ennakkoolettamuksia tulevista palavereista. Haastatellut kuvailivat tilanteita, joissa he kokivat jo etukäteen tietävänsä, miten kyseinen palaveri etenee, mitä asioita käsitellään ja mitä ei, ja miten muut osallistujat käyttäytyvät. Tällaisia tilanteita kuvailtiin yleensä negatiivisessa valossa, keskittyen tiettyjen henkilöiden toiminnan muiden vuorovaikutusta rajoittaviin piirteisiin. Näin ollen voidaan pohtia, kuinka paljon aikaa ja vaivaa vaatii se, että tällaiset ennakkoolettamukset rajoittavasta käyttäytymisestä tiettyjen ihmisten kohdalla saadaan neutralisoitua ja onko tämä ylipäätään mahdollista.

Vaikka muiden osallistujien vaikutus huomattiin omaa osallistumista pohtiessa, yksikään haastateltava ei pohtinut sitä, voisiko hänen läsnäolonsa vaikuttaa rajoittavasti muiden palaveriin osallistujiin. Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he voivansa vaikuttaa muiden palaverin jäsenten vuorovaikutukseen osallistumiseen. Kaikki vastasivat voivansa vaikuttaa esimerkiksi rohkaisemalla ja esittämällä kysymyksiä. Kukaan ei tuonut esiin mahdollisuutta, että tietyissä tilanteissa läsnäolijat olisivat osallistumatta siksi, että kyseinen haastateltava oli paikalla ja äänessä.

Tunteiden lisäksi tietotyöläiset nimesivät joukon muita osallistumista selittäviä tekijöitä, jotka kuuluvat henkilökohtaiset syyt -kategorian alle. Selkeästi osallistumista rajoittaviksi tekijöiksi nimettiin muun muassa alhainen vireystila, nälkä ja väsymys. Haastatteluissa toistui myös ajatus kiireen tunteesta selkeästi osallistumista rajoittavana tekijänä. Moni haastateltu pohti, oliko kiire oikeasti olemassa vai vain pelkkä tunne, joka määrittä toimintaa.

6 POHDINTA

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin tietotyöläisten näkemyksiä työpaikan palaveriiden vuorovaikutukseen osallistumisesta ja osallistumattomuudesta. Tavoitteena oli haastatteluiden avulla selvittää, miten tietotyöläiset itse määrittelevät palaverin vuorovaikutukseen osallistumisen, millaisia merkityksiä tällä osallistumisella tai vaihtoehtoisella osallistumattomuudella koetaan olevan ja millaisilla tekijöillä tätä osallistumista selitetään ja perustellaan. Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja peilataan niitä aikaisempaan kirjallisuuteen. Pohdinta esitetään tutkimuskysymysten osoittamassa järjestyksessä edeten osallistumisen määritelmästä sen merkityksiin sekä lopuksi osallistumista selittäviin tekijöihin.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkielman tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka käsittelivät tietotyöläisten palaveriin osallistumiselle antamia määritelmiä, osallistumiselle annettuja merkityksiä sekä osallistumista selittäviä tekijöitä. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että sekä osallistumisen määrittelyminen, osallistumisen merkityksellisyys kuin osallistumista selittävät tekijätkin, ovat kaikki tiukasti kytköksissä palaverin kontekstiin. Osallistumisen määritelmää pohdittaessa tämä näkyi esimerkiksi siinä, miten tietotyöläiset kuvasivat osallistumisen olevan erilaista tavoitteeltaan erilaisissa palaverissa. Näin ollen tietynlainen, yhdessä palaverissa aktiiviseksi määritelty osallistuminen saattoi toisessa, agendaltaan ja tavoitteiltaan eriävässä palaverissa, ollakin osallistumattomuutta. Aineiston perusteella vaikuttaakin siltä, että ensiarvoisen tärkeäksi palaverin toimivuudelle muodostuu kaikkien osallistujien kesken yhteisesti jaettu ja mielellään ääneen argumentoitu tavoite. Mikäli palaveriin kutsutuilla ihmisillä on eriävät käsitykset siitä, miksi palaveri on ylipäättään kutsuttu koolle ja millaiset tavoitteet kyseisessä tilanteessa tulisi saavuttaa, he saattavat huonoimmassa tapauksessa tulkita toistensa osallistumisen osallistumattomuudeksi. Tämä tulkinta voi taas puolestaan johtaa esimerkiksi siihen, että kyseinen henkilö itse alkaa vetelehtiä tai vapaamatkustaa ryhmässä.

Osallistumisen määritelmä

Usea haastateltu aloitti palaveriin osallistumisen määrittelyn käyttämällä puheessa konditionaalimuotoa. Palaveriin osallistumisen heidän mukaansa ”pitäisi olla” tietynlaista, mutta syystä tai toisesta osallistuminen saattoi oikeassa tilanteessa jäädä tavalla tai toisella vajaaksi noista määritelmistä. Bonito (2006, 303) kuvaa ryhmän toimintaan osallistumisen olevan yksilölle kaksivaiheinen prosessi, jossa henkilö ensin aktivoi muistinsa ja palauttaa mieleensä tehtävän kannalta oleellisia asioita. Tämän jälkeen yksilö tekee valinnan siitä, haluaako hän jakaa asiat muiden osallistujien kesken. Aineiston perusteella näyttää siltä, että tietotyöläiset tiedostavat Boniton kuvaileman valinnan mahdollisuuden ja jättävät joskus tarkoituksellisesti osallistumatta ja jakamatta informaatiota palaverissa. Valkosen ja Mikkolan (2009, 90) mukaan ryhmän tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintää edesauttaa avoin ja vastaanottavainen viestintäilmapiiri. Ryhmän viestintäilmapiiri on puolestaan riippuvainen ryhmän jäsenten yksilöllisistä vuorovaikutustaidoista. Palaveriin osallistumista määriteltessä moni haastateltu tietotyöläinen kuvaili toivotun palaveriin osallistumisen olevan juuri aktiivisesti ääneen tapahtuvaa toimintaa, esimerkiksi kommentointia ja kysymysten esittämistä. Myös kuuntelemisen koettiin olevan tärkeä osallistumisen tapa, mutta vain jos kuuntelemisen tehtiin tavalla tai toisella näkyväksi.

ILA (International Listening Association) määritteli jo vuonna 1995 kuuntelemisen prosessiksi, jossa ”vastaanotetaan puhuttuja sekä nonverbaalisia viestejä, muodostetaan merkityksiä näiden viestien pohjalta sekä vastataan niihin.” Myös Brownell (2006) näkee kuuntelemisen aktiivisena toimintana. Hänen HURIER-mallinsa koostuu kuudesta komponentista, jotka yhdessä muodostavat kuuntelemisen prosessin. Nämä kuusi komponenttia ovat mallin nimen mukaiset *hearing* (kuuleminen), *understanding* (ymmärtäminen), *remembering* (muistaminen), *interpreting* (tulkitseminen), *evaluating* (arvioiminen) sekä *responding* (vastaaminen). Kuunteleminen ei siis näiden määritelmien mukaan tarkoita vain viestin fyysistä kuulemistä, vaan kyseessä on monisyinen kognitiivista toimintaa vaativa aktiivinen prosessi, joka päättyy kuulijan vastaukseen.

Tutkielman tulosten pohjalta vaikuttaakin siltä, etteivät kaikki HURIER-mallin mukaiset kuusi kuuntelemisen komponenttia aina toteudu työelämän palavereissa. Etenkin viimeinen vaihe, jossa kuulija tavalla tai toisella vastaa ja reagoi saamaansa informaatioon, saattoi jäädä joko kokonaan tapahtumatta tai tapahtuma saatettiin tulkita väärin. Vaikuttaa ylipäätään siltä, etteivät tietotyöläiset nähneet kuuntelua samanlaisena vuorovaikutustaitona kuin esimerkiksi ääneen puhumista. Näiden huomioiden pohjalta voidaan pohtia jokaisen palaveriin osallistujan vuorovaikutuskäsityksen

laajuutta ja tämän käsityksen vaikutusta osallistumisen määritelmään. Samaan palaveriin voi osallistua henkilö, joka kokee osallistuvansa aktiivisesti vuorovaikutukseen, vaikka vain nyökkäilisi ja osoittaisi kanssaosallistujille kuuntelevansa. Toinen palaverin osallistuja voi taas kokea kyseisen nonverbaalisen viestinnän eri arvoisena osallistumisena kuin ääneen puhumisen. Näistä erilaisista käsityksistä siitä, millaista tarkoituksenmukainen vuorovaikutus palavereissa ylipäättään on, seuraa väistämättä myös erilaisia tulkintoja siitä, milloin henkilö osallistuu palaveriin ja milloin taas ei.

Osallistumisen määritelmää näyttivät aineiston perusteella ohjaavan palaverin kontekstin ja osallistujan vuorovaikutuskäsityksien lisäksi erilaiset roolit, joissa palavereihin osallistuttiin. Aineistosta löytyneet roolit voitiin jakaa kolmeen kategoriaan sen mukaan, miten rooli kyseisessä palaveritilanteessa määritteli henkilön toimintaa. Ammatillinen rooli vaikutti henkilön toimintaan nimensä mukaisesti juuri ammatillisen osaamisen ja työnkuvan kautta, esimerkiksi kun henkilö osallistui palaveriin esimiesasemassa tai vaikkapa alan asiantuntijana. Palaverirooli puolestaan ohjeisti yksilön käytöstä hyvin tilannekohtaisesti. Tietyissä palavereissa henkilö saattoi esimerkiksi toimia kirjuriina, jolloin hänen osallistumiseltaan ei odotettu ääneen puhumista. Kolmas osallistumisen määrittelyyn vaikuttava rooli oli rooli ryhmän jäsenenä. Tämä sisälsi esimerkiksi käsitykset palaverin jäsenten välisistä ihmissuhteista ja näiden ihmissuhteiden vaikutukset tilanteessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kaikissa kolmessa palaverirooleissa toimiminen ja käyttäytyminen koettiin hyvinkin vakiintuneeksi, eikä näiden roolien murtaminen tai muuttaminen ollut haastateltavien mukaan helppoa. Palavereissa näkyvien roolien vakiintuminen ja siitä johtuva määrätynlainen osallistuminen ryhmäviestintään vastaa niin Burken (1974), Boniton (2006) kuin Laapotin ja Mikkolankin (2016) tutkimustuloksia. Myös strukturaatioteorian mukaan alun perin vuorovaikutuksen tuloksena syntyvät ryhmän rakenteet vaikuttavat puolestaan siihen, miten ryhmässä viestitään ja toimitaan jatkossa (Vanhatalo 2014, 29). Toisin sanoen ryhmässä omaksutut roolit tukevat organisaatorakennetta, joka puolestaan jälleen ohjaa yksilöitä toimimaan ja vuorovaikuttamaan tietyillä tavoilla. Erilaisten roolien, yksilön vuorovaikutustaitojen ja -käsitysten, ryhmän viestintäilmapiirin ja organisaatiokulttuurin voidaan ajatella muodostavan eräänlaisen seurausten kehän, jossa yksi asia johtaa ja vaikuttaa seuraavaan. Pohdittaessa sitä, miksi ihmiset joko osallistuvat tai vastavuoroisesti eivät osallistu palaveritilanteen vuorovaikutukseen, on vaikea määrittää yksityiskohtaisesti sitä kehän aluetta, josta kyseinen ilmiö on lähtöisin. Yksi osallistuja voi kokea henkilökohtaista jännitystä ja jättää puhumisen siksi väliin, toinen taas saattaa tulkita tämän hiljaisuuden kyseisen organisaation tavaksi ja kokee näin omalla hiljaisuudellaan vain vastaavansa normeja.

Aineiston pohjalta voidaan päätellä, että palaverin osallistujien välillä vallitseva tieto palaverin tarkoituksesta ja tavoitteesta on ensiarvoisen tärkeää palaverin onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta. Jokaisen palaveriin osallistujan tulisi tietää, miksi kyseinen tilaisuus on järjestetty ja mitä tilanteen jälkeen tapahtuu. Pelkkä palaverin tarkoituksen ja tavoitteiden tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yksilön toiminnan kannalta olisi tärkeää tietää myös paitsi oma rooli palaverissa sekä tämän roolin mukanaan tuomat velvoitteet, myös se, missä rooleissa muut osallistujat palaverissa toimivat. Muiden palaverissa läsnä olevien henkilöiden roolien tietäminen ja tunnistaminen minimoisi osallistumisen tulkintaan liittyvät väärinkäsitysten mahdollisuudet. Tähän tulisi pyrkiä, sillä jo oletus muiden ryhmätilanteen osallistujien sosiaalisesta vetelehtimisestä voi saada aikaa yksilön oman motivaation laskua ja vetelehtimistä (Liden ym. 2004, 291). Yksinkertaisena ratkaisuna kyseiseen ongelmaan voisi toimia jokaisen palaverin aluksi tapahtuva, kokouksen tavoitteen ääneen kertaaminen. Samassa yhteydessä tulisi myös käydä lyhyesti läpi palaveriin osallistujien roolit ja tehtävät kyseisessä tilanteessa.

Osallistuminen merkitys

Toinen tutkimuskysymys käsitteli tietotyöläisten omalle ja muiden vuorovaikutukseen osallistumiselle ja osallistumattomuudelle annettuja merkityksiä. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella ryhmän sisäisellä vuorovaikutuksella on merkitystä paitsi kyseisen ryhmän toiminnalle, myös koko organisaatiolle (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Vuorovaikutus palavereissa mahdollistaa niin työprosessien etenemisen kuin myös vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ymmärtää oman paikkansa ja tehtävänsä työyhteisössä (Pennanen & Mikkola 2016). Osallistumisella palaverien vuorovaikutukseen voidaan näin ollen nähdä funktionaalisia, sosiaalisia sekä relationaalisia vaikutuksia. Tämän tutkielman tulokset olivat suurimmalta osalta yhteneväiset aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Tutkimusaineistosta oli löydettävissä osallistumiselle ja osallistumattomuudelle annettuja kahdenlaisia merkityksiä, työn toteuttamiseen liittyviä merkityksiä sekä tunnemerkitseviä. Työn toteuttamiseen liittyvät merkitykset sisälsivät käsityksiä työntekijän vastuusta osallistua palaverin vuorovaikutukseen, sillä se koettiin merkittäväksi osaksi heidän työtään ja ilman kaikkien panostusta työn lopputuloksen uskottiin olevan huono.

Verrattaessa aktiivisesti viestivää ja aktiivisesti kuuntelevaa osallistumista toisiinsa, tietotyöläiset eivät vähätelleet kuuntelevan osallistumisen merkitystä, mutta kuitenkin totesivat äänen tapahtuvan vuorovaikutuksen olevan perimmäinen syy miksi palavereita ylipäätään työpaikoilla järjestetään. Tämä sopii yhteen luovia ryhmiä tutkineen Freyn (2002) ajatusten kanssa. Freyn mukaan ryhmissä

tulisi kiinnittää enemmän huomiota yhteisesti jaettujen prosessien parantamiseen ja jo olemassa olevien ideoiden hiomiseen, sen sijaan että jokainen ryhmän jäsen tuo ryhmään oman uuden ideansa. Näiden pohjalta voidaan ajatella, että ylipäätään kaikissa ryhmäviestintätilanteissa, joissa työprojekti tai -tehtävä on vielä tavalla tai toisella kesken, olisi tärkeää varmistaa jokaisen osallistujan aktiivisesti viestivä osallistuminen. Toisaalta voidaan myös pohtia johtuuko aktiivisesti viestivän toiminnan korkea arvostus vain siitä, ettei kunnolla ymmärretä mitä kuunteleminen on ja mitä se todellisuudessa viestin vastaanottajalta vaatii. Voidaankin esittää kysymys, mitä väliä on aktiivisesti viestivällä osallistumisella, mikäli vastaanottaja ei kuuntele Brownellin (2006) HURIER-mallin mukaisesti.

Aineiston perusteella omasta ja muiden osallistumisesta sekä osallistumattomuudesta palaveritilanteen vuorovaikutukseen saattoi seurata niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunnemerkityksiä. Yksilön vuorovaikutustyyli vaikutti paljon siihen, koettiinko tämän osallistumisen tavat sopiviksi, liian aggressiivisiksi, liian hiljaisiksi vai onnistuneiksi. Haastateltavat kokivat oman osallistumisensa viestivän muille palaverin jäsenille motivoituneisuutta ja kiinnostusta aihetta kohtaan. Merkillepantava ero oli siinä, miten haastateltavat kuvasivat vastuuta palaveriviestintään osallistumisessa. Jokainen haastateltu kertoi palaverin vuorovaikutukseen osallistumisen kuuluvan osaksi heidän työtään, eli vastuu muodostui työtehtävien eteenpäin saattamisen takia. Kukaan haastateltu ei määrittänyt kokevansa vastuuta palaverin tunnemerkityksistä, eli esimerkiksi siitä, motivoiko ja kannustaako hänen oma käytöksensä muita palaverin jäseniä osallistumaan. Oman motivaation viestiminen muille osallistujille liitettiin siis vain työn toteuttamiseen ja palaverien funktionaalisiin tarkoituksiin, ei relationaalisiin tai sosiaalisiin. Sen sijaan muiden osallistumattomuudella kerrottiin olevan negatiivisia vaikutuksia niin työn lopputulokseen kuin ryhmän yleiseen tunnelmaankin. Aiempien tutkimuksien mukaan osallistumattomuudella ryhmäviestintätilanteessa on ryhmän tuottavuuden laskun lisäksi vahvoja sosiaalisia ja relationaalisia seurauksia. Yksilön ryhmätilanteessa kokema motivaation lasku ja siitä johtuva keskittymisen herpaantuminen ja osallistumattomuus tunnetaan kirjallisuudessa sosiaalisena vetelehtimisellä ja vapaamatkustamisena (esim. Lam 2015, Green 1991, Abele & Diehl 2008). Seurauksina näistä voi olla paitsi ryhmän tuottavuuden laskeminen, myös ryhmäkoheesiohäiriö (Liden ym. 2004). Greenin (1991, 384–389) mukaan ryhmän jäsenet hakevat ryhmätyötilanteessa tasa-arvon tuntua, joten he pyrkivät panostamaan tilanteeseen yhtä paljon kuin olettavat ja kokevat muidenkin jäsenten panostavan. Sosiaalisen vetelehtimisen aiheuttamat epäreiluuden tunteet ovatkin Lamin (2015, 455) mukaan yksi merkittävimmistä syistä miksi ryhmätyöskentelystä ei pidetä.

Tämän tutkielman aineiston perusteella tietotyöläiset tunnistivat sosiaalisen vetelehtimisen ilmiön sekä itsessään että muissa, ja kokivat sen negatiivisena, mutta eivät suoranaisesti ottaneet kantaa siihen, oliko heidän omalla osallistumattomuudellaan ilmiön kaltaisia vaikutuksia muihin kanssaosallistujiin. Tämä voi johtua siitä, ettei oman osallistumattomuuden relationaalisia ja sosiaalisia seurauksia joko tunnistettu, tai niitä ei haluttu arvioida ääneen. Oli syy tähän sitten mikä tahansa, sosiaalista vetelehtimistä ja vapaamatkustamista on hankala poistaa ryhmästä ennen kuin jokainen sen jäsen tunnistaa, että hänen oma käytöksensä vaikuttaa muihin ja voi näin olla osa ongelmaa.

Tutkielman aineiston perusteella osallistuminen palaverin vuorovaikutukseen näyttää johtavan Boniton (2006, 302) ja Burken (1974, 841) kuvailemaan osallistumisen kierteeseen, jossa palaverin jäsenet päästävät helpommin ääneen ne yksilöt, jotka ovat aiemminkin osallistuneet aktiivisesti vuorovaikutukseen. Boniton mukaan nämä yksilöt myös koetaan toisia, hiljaisempia jäseniä lahjakkaammiksi. Vaikka tutkielmaan haastatellut tietotyöläiset eivät määritelleet osallistumisen automaattisesti tarkoittavan lahjakkuutta, he silti tulkitsivat osallistumisen merkiksi suuresta tietomäärästä, sekä vahvasti osaksi kyseisen henkilön persoonallisuutta. Tietotyöläiset pitivät normaalina sitä, että henkilöt, jotka ovat aikaisemmin osallistuneet aktiivisesti vuorovaikutukseen palavereissa, tekevät niin jatkossakin. Tämän kaltainen käytös tulkittiin osaksi persoonallisuutta, ja näillä persoonallisuuden piirteillä myös selitettiin henkilön käytöstä. Myös hiljaisten henkilöiden oletettiin jatkossakin vain keskittyvän kuuntelemiseen, sillä kyseisen tavan osallistua kuvailtiin olevan osa heidän persoonallisuuttaan. Tutkielman aineiston perusteella tietotyöläiset eivät siis hahmottaneet palavereihin osallistumisen erilaisia tapoja osaksi vuorovaikutustaitoja, vaan tulkitsivat ne useimmiten persoonallisuudenpiirteiksi. Tämä vuorovaikutustaitojen ja persoonallisuuden piirteiden sekoittuminen toisiinsa voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, ettei kehitettävissä oleviin taitoihin kiinnitetä työpaikoilla huomiota, vaan toimintaa selitetään jatkossakin persoonallisuudella. Hiljaiseksi osallistujaksi tulkittu henkilö saattaa todellisuudessa vetelehtiä tai vapaamatkustaa. Vastavuoroisesti henkilö, joka on tunnettu aktiivisesta osallistumisestaan työyhteisön palavereissa, voi kokea persoonallisuudella perusteltua painetta osallistua vuorovaikutukseen silloinkin, kun hänellä ei varsinaisesti olisi mitään sanottavaa.

Osallistumista selittävät tekijät

Viimeinen tutkimuskysymys, jonka avulla selvitettiin tietotyöläisten näkemyksiä työpaikan palaverin vuorovaikutukseen osallistumisesta, käsitteli niitä selityksiä, joita tietotyöläiset antoivat

omalle ja muiden osallistumiselle. Aiempi tutkimuskirjallisuus on selittänyt aktiivista ääneen osallistumista esimerkiksi yksilön korkealla motivaatiolla (Lam 2015). Osallistumattomuutta tai sellaiseksi tulkittua hiljaista osallistumista on puolestaan kirjallisuuden mukaan selitetty esimerkiksi yksilön motivaation puutteella (Liden ym. 2004), hierarkkisella organisaatorakenteella (Laapotti & Mikkola, 2016), ryhmän suurella koolla (Lam 2015, Liden ym. 2004) ja suomalaisella viestintäkulttuurilla (Wilkins & Isotalus, 2009). Tämän tutkielman aineistosta oli nostettavissa esiin aikaisemman kirjallisuuden kanssa yhteensopivia asioita, jotka koottiin kolmeksi, osallistumista ja osallistumattomuutta selittävien tekijöiden kategoriaksi. Näitä kategorioita olivat osallistujan persoona, palaverin konteksti sekä osallistujan motivaatio ja henkilökohtaiset syyt.

Tuloksissa oli selkeä ero siinä, miten haastateltavat tarkastelivat omaa toimintaansa ja miten taas muiden. Omaa osallistumista ja osallistumattomuutta selitettiin useimmiten motivaatiolla, kun taas muiden osallistumista ja osallistumattomuutta perusteltiin persoonanpiirteillä. Esimerkiksi kuvaillessaan omaa osallistumattomuuttaan, haastateltavat saattoivat kertoa kyseisen palaverin aiheen olleen heidän mielestään yhdentekevä, jolloin kiinnostus ja motivaatio kuunnella tarkasti ja sen jälkeen kommentoida, väheni tai puuttui jopa kokonaan. Tämän kaltainen kiinnostuksen puute saattoi toki olla syynä myös muiden osallistumattomuuteen, mutta huomattavasti useammin tietotyöläiset kuvailivat vuorovaikutukseen osallistumattomien henkilöiden tekevän niin, koska se sopii heidän luonteeseensa ja persoonallisuuteensa. Voidaankin pohtia, saavatko hiljaiset osallistujat joissain palaveritilanteissa vetelehtiä ja vapaamatkustaa muiden kustannuksella, vain koska oletetaan kyseisen hiljaisen käytöksen olevan heille tyypillistä? Myös ekstrovertteihin yksilöihin kohdistettiin oletuksia, joilla selitettiin heidän toimintaansa. Liden ym. (2004) kuvaavat motivoituneiden ryhmän jäsenten usein kompensoivan tilannetta osallistumalla myös vapaamatkustavien tai vetelehtivien yksilöiden puolesta. Tämä yhdistettynä Burken (1974) ja Boniton (2006) ajatuksiin puheenvuorojen kasaantumisesta sekä eniten vuorovaikuttavien yksilöiden pitämisestä toisia lahjakkaampina herättää kysymyksen siitä, ovatko aina palaverin vuorovaikutukseen osallistuvat henkilöt todellisuudessa yhtään sen halukkaampia, motivoituneempia, lahjakkaampia tai innokkaampia osallistumaan kuin osallistumattomakaan? Vai ovatko he omalla aktiivisuudellaan luoneet oletuksia osallistumisesta, jotka heidän tulee yhä uudestaan ja uudestaan täyttää? Pahimmillaan tämä voi johtaa työpaikoilla tilanteisiin, joissa samat ihmiset ovat toistuvasti äänessä, koska työyhteisö pitää sitä tilanteeseen kuuluvana vuorovaikutuksellisenä normina.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan yksilön sosiaalisesti vetelehtimiseksi tulkittavaa ryhmäviestintään osallistumattomuutta ilmenee useimmiten tilanteissa, joissa ryhmän koko on suuri (Lam 2015) ja joissa yksilön kontribuutio on vaikeasti mitattavissa ja arvioitavissa (Abele & Diehl 2008, 40). Tämän tutkielman aineiston perusteella sosiaaliseen vetelehtimiseen vaikuttaa edellisten lisäksi myös tietotyöläisen palaveritilanteessa kokema vastuu. Vastuun tunne projektin etenemisestä sai haastateltavat myös rohkaisemaan muita palaverin jäseniä osallistumaan vuorovaikutukseen. Näin tehtiin esimerkiksi esittämällä kysymyksiä niille henkilöille, jotka olivat hiljaisia eivätkä itse aktiivisesti pyrkineet osallistumaan. Vaikuttaakin siltä, että onnistuneeksi koetussa palaverissa on juuri sopiva määrä sellaisia osallistujia, joilla kaikilla on projektin tai toteutettavan tehtävän kannalta hyödyllistä, mutta keskenään erilaista osaamista. Vastuu osallistumisesta jakautuu sitä tasaisemmin, mitä tarkemmin tilanteessa pystytään tiedostamaan kunkin yksilön panos. Palaverin konteksti kuitenkin näyttää vaikuttavan suuresti siihen, millaisia tilanteita kokouksista muodostuu.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tietotyöläisillä oli selkeitä ajatuksia siitä, miten palaveritilanteista saataisiin tehokkaampia, mutta palaverin kontekstiin liittyvät asiat, kuten työpaikan hierarkkisuus ja oma rooli kyseisessä tilanteessa, saattoivat pahimmillaan estää palaveritilanteen tehokkaammaksi kehittämisen. Etenkin palavereiden sisältöjen ja toteutustapojen liiallinen vakiintuneisuus nähtiin tehokkuutta ja yksilön motivaatiota laskevin tekijöinä. Moni käytti viikkopalaveria esimerkkinä sisällöltään ja toteutustavoiltaan samankaltaisena säilyvästä palaverista. Yllättävän moni haastateltava suhtautui kyseiseen tilaisuuteen naureskellen, vähätellen tilaisuudesta saatua informaatiota ja kokien jopa turhautuneisuutta. Viikosta toiseen toistuvien rutiinien voisi kuvitella luovan työpaikalla jatkuvuuden ja yhteisöllisyyden tunteita, mutta syystä tai toisesta viikkopalaverit tunnuttiin kokevan usein turhiksi. Tämän tutkielman perusteella vaikuttaakin siltä, että työpaikoilla olisi perusteltua käydä yhteisesti läpi, miksi tietynlaisia palavereja ylipäättään järjestetään sekä avoimesti keskustella siitä, miksi henkilöstö ei tuo julki tilanteissa koettua turhautumista.

Koetut tunteet palaverin aiheesta ja kanssaosallistujia kohtaan näyttivät selittävän tietotyöläisten toimintaa kokoustilanteissa. Epävarmuus omasta osaamisesta sai monet vähentämään osallistumistaan palavereissa. Myös henkilökohtaiset suhteet läsnäolijoiden välillä vaikuttivat suuresti osallistumisen tapoihin. Lämpimät ihmissuhteet näyttivät toimivan oman epävarmuuden torjumista edesauttavina tekijöinä, kun taas negatiiviset ihmissuhteet korostivat omaa koettua epävarmuutta. Työyhteisöissä muodostuvia ihmissuhteita ei luonnollisestikaan voida pakottaa

lämpimiksi, mutta avoin keskustelu todennäköisesti olisi avuksi niissäkin tilanteissa, joissa näkemykset ihmisten välillä eivät kohta.

Muita tietotyöläisten esiin nostamia osallistumista ja osallistumattomuutta selittäviä tekijöitä olivat fyysiseen hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi vireystilan lasku, väsymys, nälkä ja huono työergonomia. Yksinkertainen palaverien osallistumista parantava tekijä vaikuttaakin olevan kokoustilan miellyttävyys, sopiva lämpötila ja riittävän raikas ilma. Nämä yksinkertaisilta tuntuvat ratkaisut näyttävät kuitenkin arjen kiireessä helposti unohtuvan.

Tutkielman aineiston perusteella palaverit ovat tietotyöläisille hyvin tuttu ja vakiintunut työnteon tapa. Suurimmaksi osaksi palaverit koettiin positiivisina tilanteina, joissa korostuivat mahdollisuudet osallistujien välillä tapahtuvaan ideointiin, luovaan yhteistyöhön ja ennen kaikkea hyvään lopputulokseen. Voidaan kuitenkin pohtia, ovatko palaverit työpaikoilla kenties niin vakiintuneita ja normittuneita työmetodeja, ettei niiden sisältöjä tai toteutustapoja kyseenalaisteta riittävästi? Tietotyöläiset kertoivat lähes yksimielisesti siitä, kuinka palaverien suuri määrä johtaa väistämättä myös sellaisiin tilanteisiin, joissa keskittymiskyky ja energia ei enää riitä aktiiviseen osallistumiseen. Palaverien liian suuren määrän on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa aiheuttavan työntekijöissä väsymystä, negatiivisia tunteita ja turhautumista (Luong & Rogelberg 2005, 64). Joissakin työyhteisöissä, -tehtävissä ja -tilanteissa voidaan kyseenalaistaa jopa koko ryhmätyöskentelyn sopivuus. Kuten Karau ja Williams (1993, 681) toteavat, tietyissä tilanteissa yksilöt saavat enemmän aikaa juuri siksi, etteivät he yksin työskennellessään voi turvautua ryhmän muihin jäseniin, ja olettaa jonkun muun tekevän tai jatkavan tehtävää heidän puolestaan.

Sekä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden että tämän tutkielman perusteella vuorovaikutustaitojen kouluttaminen työpaikoilla tarjoaisi keinoja palaveritilanteiden kehittämiseen.

Vuorovaikutustaitojen laaja-alaisempi hahmottaminen auttaisi ymmärtämään, etteivät viestintätavat aina suoraan korreloi henkilön persoonallisuuden kanssa ja että kuunteleminen on monimutkainen ja aktiivinen prosessi. Tärkeimmäksi kuitenkin nousee taidon käsitteen ymmärtäminen: taitojaan voi aina kehittää. Vuorovaikutustaitojen kouluttamisen myötä palavereista voitaisiin saada paremmin organisoituja ja koordinoituja kokonaisuuksia, jotka toimitusjärjestelmän mukaisesti, eivät vain sen takia koska näin kuuluu nykypäivänä työskennellä.

6.2 Tutkielman arviointi

Kuten Eskola ja Suoranta (2008) kirjassaan toteavat, tutkimusprosessin luotettavuus on erittäin tärkeää laadulliselle tutkimukselle. Tämän tutkielman prosessi, sisältäen aineistonkeruun ja analyysin menetelmät, on pyritty luotettavuuden lisäämiseksi raportoimaan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. Tavoitteena tutkimusprosessin raportoimisessa on ollut paitsi se, että lukija pystyy lukiessaan arvioimaan tutkielman luotettavuutta, myös se, että toinen puheviestinnän maisteriopiskelija pystyisi toteuttamaan mahdollisimman samankaltaisen työn tämän tutkielman raportoinnin perusteella.

Tämän tutkielman tavoitteena oli antaa tietotyöläisille mahdollisuus toimia ensisijaisina tiedon tuottajina. Näiden syiden takia tutkielmassa päädyttiin valitsemaan tutkimusmetodiksi haastattelu. Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 201) ajatukset, joiden mukaan ”haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.” Onkin mielenkiintoista pohtia miten tutkielman aihe, palaveriinkin osallistuminen, vaikutti haastateltavien kokemaan paineeseen antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Palaverit nähtiin yleisenä ja vakiintuneena työnteon tapana, joten voidaan olettaa, ettei aiheesta ollut vaikeaa keskustella ja muodostaa mielipiteitä. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, olisiko kukaan halunnut kertoa avoimesti negatiivisista tulkinnoista tai mielipiteistä, sillä silloin olisi kritisoinut laajassa mittakaavassa oivalliseksi työnteonmetodiksi tulkittua tilannetta. Haastateltuja kannustettiin rehellisyyteen esimerkiksi kertomalla tutkimuksen anonyymiydestä.

Tutkimustuloksia arvioitaessa on lisäksi huomioitava, että haastattelukysymyksiin vastatessaan tietotyöläiset kertoivat muistikuviaan palavereista sekä niiden aikana viestimisestä. Tämä ihmisten omien tulkintojen ja kokemusten käyttäminen tiedon lähteenä vastaa tutkielman tieteenfilosofista pohjaa. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimustraditio näkee ihmisen motivoituneena ja tarkoituksenmukaisena toimijana, jolloin myös hänen kokemuksensa ja merkityksenantonsa ovat relevanttia tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkielma lähtikin liikkeelle olettamuksesta, että ihmisillä on jonkinlainen syy osallistua tai olla osallistumatta työpaikan palaverin vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi tutkielman toteuttamistavaksi ei valittu esimerkiksi tarkkailua, sillä sen avulla ei olisi päästy lähelle osallistujien sisäisiä toiminnan syitä.

Tutkielman haastatteluaineiston koko ei ole suuri, mutta se vastaa pro gradu -tutkielmalta vaadittua aineiston laajuutta. Aineiston koon sijaan pyrittiin keskittymään sen edustavuuteen, esimerkiksi

rajaamalla haastateltavat henkilöt tiettyjen kriteerien mukaan. Kvalitatiivinen tutkimus ei myöskään välttämättä aina tähtää yleistettävyyteen. Jo kymmenen haastattelun aikana kerätty aineisto oli rikas ja sisälsi paljon varsinaisiin tutkimuskysymyksiin kuulumatonta materiaalia, esimerkiksi niistä käytännön tavoista ja keinoista, joilla työpaikkojen palavereita voitaisiin työyhteisöissä parantaa. Tutkielman kirjoittaja sai materiaalista itselleen paljon oppia ja uusia käsityksiä myös tutkielmaan kirjattujen asioiden lisäksi.

Tutkielmaa varten haastatellut tietotyöläiset löydettiin lumipallomenetelmää apuna käyttäen. Haastatteluiden toteuttamisen hankalimmaksi osaksi muodostui sopivan ajankohdan löytäminen jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelut pyrittiin pitämään aina haastateltavien omiin aikatauluihin mahdollisimman hyvin sopivina hetkinä. Erityisesti loppuvuosi 2016 sekä tammikuu 2017 tuntuivat olevan monilla haastatteluun suostuneilla henkilöillä kiireisiä, joten kokonaisuudessaan haastatteluiden tekeminen ja litteroiminen veivät ennakoitua enemmän aikaa. Pahimmillaan kahden haastattelun väliin saattoi jäädä kahden viikon aika, jolloin myös tutkielman tekijällä itsellään vei hieman kauemmin päästä sisälle haastatteluun. Voidaan myös pohtia, vaikuttiko pitkä aika haastatteluun suostumisen ja varsinaisen haastattelun välillä tietotyöläisten vastauksiin. Kolme haastattelua toteutettiin aikatauluista ja logistisista syistä johtuen haastateltavien kotona eikä esimerkiksi heidän työpaikoillaan. Tämä on saattanut vaikuttaa näiden haastateltavien avoimuuteen positiivisesti, mikäli he ovat kokeneet olevansa vapautuneempia kotonaan kuin työpaikoillaan.

Aineiston analyysivaiheen tavoitteena oli löytää tasapaino tutkijan oman tulkinnan ja haastateltavien kertomien asioiden välille. Teemoittelu analyysimenetelmänä pohjautuu vahvasti tutkijan omaan tulkintaan. Näiden tulkintojen oikeellisuutta on tutkielmassa pyritty osoittamaan ja perustelemaan käyttämällä apuna aineistoesimerkkejä. Koska tutkielman kirjoittaja on tutkimuksen teon ohella työskennellyt kahdessa eri tietotyötä harjoittavassa organisaatiossa ja työnsä puolesta osallistunut itsekin lukuisiin palavereihin, on tutkimustulosten tulkintaan väistämättä kantautunut myös omia henkilökohtaisia kokemuksia työpaikan palavereista. Näiden omakohtaisten kokemusten voidaan kuitenkin nähdä lähinnä taustoittavan ilmiötä tutkijan omassa mielessä.

Aineiston rikkaus näyttäytyi tutkielman analyysivaiheessa sekä positiivisena että negatiivisena ongelmana. Positiivisen tilanteesta teki se, että selvästi tutkielman aihe herätti tutkittavissa monenlaisia ajatuksia ja tulkintoja. Toisaalta aineiston rikkaus johti väistämättä analyysivaiheessa siihen, että välillä tutkija harhautui käsittelemään myös asioita, jotka eivät suoranaisesti kuuluneet

tutkimuskysymysten piiriin. Toisaalta tämän voidaan myös nähdä johtaneen syvempään ymmärrykseen palaveriviestintäilmiötä kohtaan, vaikka kaikki yksityiskohdat eivät tutkielman tutkimusongelman piiriin kuuluneetkaan.

Tutkimuksen aiheena palaveriviestintä on ajankohtainen ja välttämätön. Tämä näkyi kauttaaltaan kaikissa tutkielman tekemisen vaiheissa, alkaen tutkimuskirjallisuuden keräämisestä ja omaksumisesta haastatteluihin ja tulosten kirjaamiseen ja pohdintaan saakka. Palavereiden jatkuvasti kasvava määrä on omiaan lisäämään niiden tutkimisen tärkeyttä. Tutkielman voidaankin katsoa onnistuneen ajankohtaisen ja nykypäivän työelämään vahvasti liittyvän aiheen valinnassa. Tutkielman tulokset ovat myös vahvasti sovellettavissa käytäntöön ja ne tuovat lisäymmärrystä yhtä työelämän keskeistä työnteon tapaa kohtaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma keskittyi tietotyöläisten näkemyksiin sekä omasta että muiden kokousjäsenten vuorovaikutukseen osallistumisesta työpaikan palavereissa. Tutkielmassa ei pyydetty tietotyöläisiä erittelemään kuvailemiaan osallistumisen ja osallistumattomuuden määritelmiä sen mukaan, olivatko he kyseisissä tilaisuuksissa itse palaverin vetäjän roolissa vaiko tilaisuuteen kutsuttuna osapuolena. Tietotyöläisten haastatteluvastauksissa kuitenkin toistuvat maininnat tavalla tai toisilla huonoista palaverinvetäjistä sekä tylsistä ja mielenkiinnottomista palaveritilaisuuksista. Tällaiset huonoiksi koetut vetäjät eivät motivoineet muita palaverin osallistujia, eikä huonojen palaverien koettu edistävän projektia tai vastaavan siihen tarpeeseen, johon oli tarkoitus. Jatkotutkimusta voisikin keskittää koskemaan syvemmin näitä henkilöstöä motivoimattomia palavereja. Mistä motivaatio palaveritilanteissa syntyy ja voiko sen syntyy vaikuttaa esimerkiksi innostava palaverin vetäjä vai onko motivaatio vuorovaikutukseen osallistumiseen palaveritilanteissa aina kyseisen yksilön oma päätös? Myös palavereiden vetäjien näkemykset läsnäolijoiden vuorovaikutukseen osallistumisesta ja osallistumattomuudesta tarjoaisivat lisää ymmärrystä aiheeseen. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia palaverin vetäjien kokemuksia läsnäolijoiden osallistumattomuuden vaikutuksista heidän omaan motivaatioonsa ja tämän osallistumattomuuden vaikutuksista palaverin johtamiseen.

Suomalaisten sairaaloiden johtoryhmäkokouksia tutkineet Mikkola ym. (2014) ja Laapotti ja Mikkola (2016) toteavat tutkimuksissaan lisäymmärryksen palaveriviestinnästä olevan tarpeen. Näkemystä puoltaa myös palaverin jatkuvasti kasvava määrä suomalaisessa työelämässä. Erityisesti

Mikkola ym. (2014) korostavat juuri vuorovaikutukseen osallistumattomien henkilöiden tutkimisen tärkeyttä. Tällä tutkielmalla pyrittiin kerryttämään lisäymmärrystä myös niiden henkilöiden toimintaa kohtaan, jotka systemaattisesti jättävät osallistumatta palaveritilanteiden vuorovaikutukseen. Tutkimuskohteeksi valikoituneet haastateltavat eivät kuitenkaan määritelleet itseään kyseisellä tavalla, joten tutkielma kerrytti lisätietoa lähinnä tilanteista, jotka poikkesivat tutkimushenkilöiden normaaleista osallistumisen tavoista. Monet vuorovaikutukseen osallistumattomuutta käsitelleet aikaisemmat tutkimukset ovat tulkinneet osallistumattomuuden merkiksi yksilön viestintäarkuudesta. Olisikin mielenkiintoista tutkia itsensä ekstroverteiksi ja aktiivisiksi vuorovaikutukseen osallistujiksi mieltäviä henkilöitä, jotka tietyissä ryhmissä huomaavat jättävänsä osallistumatta vuorovaikutukseen itselleen tavanomaisiksi kokemillaan tavoilla.

Myös sosiaalinen vetelehtiminen on etenkin suomenkielisessä puheviestinnän tutkimuksessa jäänyt marginaaliin. Lamin (2015) mukaan ryhmätyöskentelyn yhteydessä esiintyvää sosiaalista vetelehtimistä eli yksilön tilanteeseen osallistumattomuutta, voidaan torjua vuorovaikutustaitojen aktiivisella opettamisella ja harjoittelulla. Myös esimerkiksi esiintymistaitojen kouluttamisen esimiehille ja palaverien vetäjille voidaan nähdä tarjoavan eväitä henkilöstöä enemmän innostaviin ja motivoiviin palavereihin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisikin suorittaa tietyn organisaation sisällä pitkäaikainen seurantatutkimus, johon kuuluisi erilaisia vuorovaikutuskoulutuksia henkilöstön jäsenille. Näin voitaisiin tutkia, kuinka paljon ja millaisen ajan kuluessa palavereissa olisi huomattavissa henkilöstön mielestä muutoksia parempaan suuntaan.

Käytännön hyötyä monille työpaikoille tuntuisi tämän tutkimuksen perusteella tarjoavan jokaisen palaverin alussa läpikäytävä tarkistuslista, joka sisältäisi kyseisen palaverin tavoitteet ja läsnä olevien henkilöiden roolit sekä tehtävät. Näin varmistuttaisiin yksinkertaisella keinolla siitä, ettei kyseisessä tilanteessa ole niin sanottuja turhia henkilöitä kokemassa turhautumista ja tylsistymistä. Tutkimustietoa tarvittaisiin lisää myös siitä, millaisia käytännön keinoja ja apuvälineitä palavereiden parantamiseksi työpaikoilla nykyään käytetään, olisivatko ne monistettavissa muihin yrityksiin ja organisaatioihin ja onko näistä todellisuudessa hyötyä, vai ovatko ne yksi pakollinen paha lisää jo entuudestaan normitettuihin ja sääntöjä sisältäviin työelämän palavereihin.

KIRJALLISUUS

- Abele, S. & Diehl, M. 2008. Finding teammates who are not prone to sucker and free-rider effects: The protestant work ethic as a moderator of motivation losses in group performance. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(1), 39-54.
- Bonito, J. A. 2006. A longitudinal social relations analysis of participation in small groups. *Human Communication Research* 32, 302–321.
- Bonito, J. A. 2007. A local model of information sharing in small groups. *Communication Theory* 17 (3), 252–280.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Brownell, J. 2006. *Listening: attitudes, principles, and skills*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Burke, P. J. 1974. Participation and leadership in small groups. *American Sociological Review*, 39(6), 832-843.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Foss, K. A. & Littlejohn, S. W. 2009. *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks: Sage. 61–63.
- Frey, L. R., Gouran, D. S. & Poole, M. S. 1999. *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Frey, L. R. 2002. Getting to "GroupAha!": Provoking creative processes in task groups. *Teoksessa New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Galanes, G. J. & Adams, K. 2013. *Effective group discussion: Theory and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Gastil, J. 2009. *The group in society*. Thousand Oaks: Sage.

- Graig, R. & Muller, H. 2007. *Theorizing communication: readings across traditions*. Sage. New York: McGraw Hill. 217–221.
- Green, R. 1991. Social motivation. *Annual Review of Psychology* 42 (1), 377–399.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- ILA: International Listening Association 1995. A ILA definition of listening. *Listening Post* 53: 1–4. Elektroninen aineisto <http://www.listen.org/ListeningPost>.
- Julkunen R., Nätti J. & Anttila T. 2004. *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. 1993. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 681-706.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. 2012. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research* 43 (2), 130–158.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. 2002. *Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi*. Teoksessa Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Sitra, 93–107.
- Köhler, T., Cramton, C. D., & Hinds, P. J. 2012. The meeting genre across cultures: Insights from three German–American collaborations. *Small Group Research*, 43(2), 159-185.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Social interaction in management group meetings: a case study of Finnish hospital. *Journal of Health Organization and Management* 30 (4), 613–629.
- Lam, C. 2015. The role of communication and cohesion in reducing social loafing in group projects. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78 (4), 454-475.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. 2004. Social loafing: A field investigation. *Journal of Management* 30 (2), 285–304.
- Luong, A., & Rogelberg, S. G. 2005. Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67.
- Malkavaara, H-L. 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Teoksessa Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2014. Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistuminen vuorovaikutukseen prosessionalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.
- Oetzel, J. G. 2002. The effects of culture and cultural diversity on communication in work groups: Synthesizing vertical and cultural differences with a face-negotiation perspective. Teoksessa *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Ohlert, J., & Kleinert, J. 2012. Social loafing during preparation for performance situations: The preloafing effect. *Social Psychology*, 44 (3), 231–237.
- O’Neill, T. A. & Allen, N. J. 2012. Team meeting attitudes: conceptualization and investigation of a new construct. *Small Group Research* 43 (2), 186–210.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö, tietotyö ja työelämän laatu Suomessa. Teoksessa Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra, 23–34
- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2016. Work coordination as a social interaction process in nursing staff meetings. *Nordic journal of working life studies* 6 (2), 23–41.
- Poole, M. S. & Doelger, J. A. 1986. Developmental processes in group decision-making. Teoksessa Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. 1986. *Communication and group decision-making*. Beverly Hills: Sage. 35–61.

- Pyöriä, P. 2002. Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra, 57-67.
- Pyöriä, P. 2005. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa A. Kasvio, T. Inkinen ja H. Liikala: Tietoyhteiskunta: myytit ja todellisuus. Tampere: Tampere University Press, 155–172.
- Pyöriä, P. 2006. Tietotyö Suomessa – teoreettisia ja empiirisiä huomioita. Työpoliittinen aikakauskirja 3, 23–33.
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 44–52.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. 2012. Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43 (2), 236–245.
- Scott, C. W., Shanock, L. R., & Rogelberg, S. G. 2012. Meetings at work: Advancing the theory and practice of meetings. *Small Group Research*, 43(2), 127-129.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ukkola, S. 2016. Koodattu aika – Ristiriitaisuuksien aikakulttuurit tietotyössä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden väitöskirja.
- Valkonen, T. & Mikkola, L. 2000. Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa Valo, M. 2000. (toim.) Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 86–108.
- Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampere: Tampere University Press
- Wilkins, R. & Isotalus, P. 2009. Finnish speech culture. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech culture in Finland*. Lanham: University Press of America, 1–16.

LIITEET**LIITE 1****TEEMAHAASTATTELURUNKO**Taustatiedot

Kuvaile tärkeimpiä työtehtäviäsi.

Kuinka suuri osa työviikoistasi koostuu erilaisiin palaveriin osallistumisesta?

Osallistuminen palaveriin

Kuinka usein itse osallistut erilaisiin palaveriin? Miten kyseiset palaverit eroavat toisistaan?

Milloin olit itse viimeksi läsnä palaverissa?

- Mitä siellä teit?

Mitä palaveriin osallistuminen mielestäsi on?

Osallistutko eri tavoin eri palaverissa?

- Jos eroja on, mistä ne johtuvat?

Mitä palaveriin osallistumattomuus mielestäsi on?

Voiko palaveriin osallistua olemalla hiljaa?

- Onko hiljaa osallistuminen samanarvoista osallistumisesta kuin vuorovaikutukseen osallistuminen?

Mikä palaverin tarkoitus on?

Osallistumisen merkitys

Miksi osallistut palaverin vuorovaikutukseen?

Oletko joskus ollut osallistumatta palaverin vuorovaikutukseen? Miksi?

Mikä merkitys omalla osallistumisella palaveriin on?

- Osallistumisen merkitys oman työn kannalta, muiden työn kannalta, koko organisaation kannalta?

Mikä merkitys muiden osallistumisella palaveriin on?

- Muiden osallistumisen merkitys oman työsi kannalta, koko organisaation kannalta?

Eroaako oman osallistumisesi merkitys toisten osallistumisen merkityksestä?

Millainen osallistuminen edesauttaa palaverin tavoitteita?

Millainen osallistuminen rajoittaa tavoitteisiin pääsyä?

Osallistumiseen vaikuttavat tekijät

Mikä vaikuttaa omaan osallistumiseesi palaveritilanteissa?

Mikä vaikuttaa muiden osallistumiseen?

Mikä edesauttaa osallistumista palaveritilanteen vuorovaikutukseen?

- Millaisia ovat ympäristöstä johtuvat edesauttavat tekijät?
- Millaisia ovat yksilöstä itsestään johtuvat edesauttavat tekijät?

Mikä rajoittaa vuorovaikutukseen osallistumista palavereissa?

- Millaisia ovat ympäristöstä johtuvat rajoittavat tekijät?
- Millaisia ovat yksilöstä itsestään johtuvat rajoittavat tekijät?

Voitko itse vaikuttaa muiden osallistumiseen palaveritilanteissa? Miten?

- Jos voit vaikuttaa, teetkö niin? Jos et voi vaikuttaa, mistä tämä johtuu?