

Rosanna Valtonen

PÄÄTÖKSENTEON DYNAMIIKKA ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA

Ehdotukset ja niihin vastaaminen
kokousvuorovaikutuksessa

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Valtonen, Rosanna: Päätöksenteon dynamiikka itseohjautuvassa organisaatiossa. Ehdotukset ja niihin vastaaminen kokousvuorovaikutuksessa.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma, sosiaalipsykologia

Toukokuu 2022

Itseohjautuvuus on viime vuosina suosioon noussut toimintatapa ja käsite, ja monet yritykset ovat siirtyneet kohti vähemmän hierarkkista organisoitumista. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että päätösvaltaa organisaatiossa on systemaattisesti hajautettu ja työntekijät ja tiimit saavat suurelta osin itse päättää toiminnastaan. Kun hierarkiaa ja johtajien päätösvaltaa on vähennetty, herää kiinnostus siihen, miten päätöksiä käytännössä tehdään. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, millainen on päätöksentekovuorovaikutuksen dynamiikka itseohjautuvassa organisaatiossa. Tutkimuskysymyksen etsitään vastausta tarkentamalla huomio siihen, miten ehdotuksia tehdään ja miten niihin vastataan. Kontekstina toimivat itseohjautuvan organisaation kokoukset, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen hienojakoisen tarkastelun. Kokoukset ovat tärkeitä vuorovaikutuksen areenoita, joissa jaetaan tietoa, ratkotaan ongelmia, vahvistetaan yhteistyötä ja tehdään päätöksiä.

Tutkimuksen aineisto koostuu viidestä videotallennetusta kokouksesta itseohjautuvasta organisaatiosta. Aineisto on kerätty osana poikkitieteellistä NewBI5-tutkimusprojektia, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten johtamistyö muuttuu automatisoinnin, tekoälyn ja edistyneen analytiikan myötä. Aineistosta tarkkaan analyysiin rajattiin 20 ehdotussekvenssiä, joista analyysiosiossa esitellään 10 esimerkkiä. Tutkimuksen viitekehystenä ja analyysimenetelmänä toimii keskusteluanalyysi, jolla tarkastellaan vuorovaikutuksen ehdotussekvenssien rakentumista. Keskusteluanalyysillä tavoitetaan ne tavat, joilla ehdotukset tehdään vuorovaikutuksessa ja ne vuorovaikutukselliset keinot, joita kokouksen osallistujat käyttävät hyväksyessään tai vastustaessaan ehdotuksia.

Analyysin tulosten perusteella voidaan erottaa kolme ulottuvuutta ehdotusten tekemisen tavoista itseohjautuvan organisaation kokouksissa: ehdotus ehdollisena tai ehdottomana, ehdotus kysymyksenä tai väitelauseena ja ehdotus omana ideana tai jonkun muun ideana. Ehdotuksiin vastaamisen keinot taas sijoittuvat jatkumolle, jonka yhdessä ääripäässä ovat välittömät hyväksynyt ja toisessa ääripäässä välittömät vastustukset. Hyväksynnöissä on oleellista, että ne muotoutuvat monen ihmisen toimesta ja vähän kerrallaan. Vastustamisessa puolestaan on tärkeää, että ehdotuksen vastustaja ei pyri edistämään vain omia etujaan, vaan myös muiden. Tulosten voi nähdä olevan yhteydessä itseohjautuvuuteen ja ne osoittavat, miten päätöksenteossa käytetään vastustamisen ja hyväksymisen keinoja hienovaraisesti ja taitavasti erilaisiin lopputuloksiin pääsemiseksi ja miten päätöksenteosta tehdään yhteistä.

Tutkimus tuottaa päätöksenteon tutkimukselle tietoa siitä, miten organisaation jäsenet rakentavat päätöksentekoa oikeissa vuorovaikutustilanteissa, kokouksissa, joissa kaikilla on periaatteessa yhtäläiset päätöksenteko-oikeudet. Tämä lisää ymmärrystä siitä, mitä päätöksentekotilanteissa todella tapahtuu ja mitkä asiat vuorovaikutuksessa nousevat tärkeiksi, ilman ennalta määritettyjä oletuksia tai taktiikoita. Tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa vasta vähän tutkitusta aiheesta, itseohjautuvan organisaation kokousvuorovaikutuksesta, ja lisäävät ymmärrystä siitä, miten päätöksentekovuorovaikutus vastaa itseohjautuvuuden ideaaleja. Tuloksia voitaisiin hyödyntää myös sensitiivisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittämiseen siinä organisaatiossa, josta tutkimuksen aineisto on hankittu.

Avainsanat: päätöksenteko, ehdotus, ehdotuksen hyväksyminen, ehdotuksen vastustaminen, keskusteluanalyysi, itseohjautuva organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Kokoukset ja itseohjautuva organisaatioympäristö.....	4
2.1	Kokoukset vuorovaikutusympäristönä	4
2.2	Itseohjautuvuus	5
3	Päätöksenteko ja ehdotukset	8
3.1	Ehdotukset.....	9
3.2	Päätöksenteon oikeudet vuorovaikutuksessa	11
3.3	Tutkimustehtävät.....	12
4	Keskusteluanalyysi tutkimusmenetelmänä	14
4.1	Etnometodologiasta keskusteluanalyysiin.....	14
4.2	Arkinen ja institutionaalinen keskustelu.....	16
4.3	Sekvenssijäsennys ja vierusparit.....	17
4.4	Preferenssijäsennys	17
5	Aineisto.....	19
5.1	Tutkimusetiikka.....	19
5.2	Tutkimusprosessin kuvaus	20
6	Ehdotusten tekeminen ja niihin vastaaminen itseohjautuvassa organisaatiossa.....	23
6.1	Ehdotusten tekemisen tavat.....	23
6.1.1	Ehdotuksen muotoilutavan vaikutus vastaukseen	25
6.2	Ehdotuksiin vastaaminen.....	27
6.3	Ehdotus hyväksytään	28
6.3.1	Välittömän hyväksynnän keinot	28
6.3.2	Viivytellyn hyväksynnän keinot.....	34
6.4	Ehdotus sivuutetaan	37
6.5	Ehdotusta vastustetaan	39
6.5.1	Viivytellyn vastustamisen keinot	39
6.5.2	Välittömän vastustamisen keinot	46
7	Yhteenveto ja pohdinta	59
7.1	Tulosten yhteenveto ja suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen	59
7.2	Pohdinta	65
7.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideat	68
	Lähteet.....	71
	Liitteet	80

1 Johdanto

Itseohjautuvuus on viimeisen vuosikymmenen aikana paljon esillä ollut käsite ja yhä suositumpi organisoitumisen tapa. Itseohjautuvissa organisaatioissa korostuvat perinteistä huomattavasti matalampi hierarkia ja systemaattisesti hajautettu päätösvalta (Lee & Edmondson 2017, 39). Työntekijöillä ja tiimeillä on valta päättää toiminnastaan, ja esihenkilöiden valtaa on selkeästi vähennetty tai keskitason johtajaroolit on jopa poistettu kokonaan (Martela 2021, 13–15). Itseohjautuvuuden vaikutuksia tehokkuuteen on tarkasteltu tutkimuksissa (Magpili & Pazos 2018) ja esimerkiksi itseohjautuvuutta tutkinut dosentti Perttu Salovaara on esittänyt, että hierarkkinen tapa järjestää organisaatio on vanhentunut ja johtajista voitaisiin luopua jopa kokonaan kuitenkin luopumatta johtajuudesta (Kauppalehti 2021). Toisaalta itseohjautuvuuden käsitettä käytetään välillä epämääräisesti, jolloin sen merkitys voi jäädä epäselväksi ja toteuttaminen käytännössä voi epäonnistua. Itseohjautuvuutta toimintamallina onkin myös kritisoitu siitä, että johtajien puuttuminen voi kuormittaa työntekijöitä ja johtajia saatetaan kaivata (Lappi 2022).

Itseohjautuvuuden suosion kasvun voi nähdä myös siitä tehtyjen tutkimusten määrässä, joka on lisääntynyt huomattavasti parin edellisen vuosikymmenen aikana. Ensimmäisiä kertoja itseohjautuvuudesta on kiinnostuttu jo 1980-luvulla (Manz & Sims 1987). 2000-luvun alussa itseohjautuvuutta käsitteleviä artikkeleita julkaistiin vuodessa noin 50 ja viimeisen vuosikymmenen aikana on Web of Science -haun perusteella julkaistu noin 100 itseohjautuvuutta käsittelevää artikkelia vuodessa.¹ Voidaan siis nähdä, että itseohjautuvuus on ajankohtainen ilmiö, jonka suosio on kasvanut viime vuosikymmeninä niin tutkimuksessa kuin organisaatioissakin. Itseohjautuvuudesta on kuitenkin monia käsityksiä ja hierarkian madaltamisen tasot vaihtelevat. Jotta voidaan ymmärtää itseohjautuvuutta ja itseohjautuvien organisaatioiden todellista arkea entistä hienojakoisemmin, on tarpeen tarkastella myös niiden vuorovaikusta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen itseohjautuvan organisaation vuorovaikutusta kokouksissa. Kokoukset tarjoavat mielekkään kontekstin itseohjautuvan organisaation tarkastelemiselle, sillä ne ovat olennainen osa yritysten arkea ja vievät huomattavasti tietotyöläisten työaika (Laapotti & Pennanen 2020). Etenkin parin edeltävän vuoden aikana etätyöskentely on lisääntynyt ja tullut varsin yleiseksi työskentelytavaksi (Tilastokeskus 2021). Se mahdollistaa monet peräkkäiset etäyhteydellä toteutetut kokoukset päivän aikana, kun työntekijöiden ei tarvitse siirtyä paikasta toiseen kokouksia

¹ Web of Science -tietokannan hakutulokset lausekkeella (“self-managing” OR “self-organizing”) AND (team* OR organization*) NOT (system)

varten. Kokoukset ovat siis tärkeitä, sillä niiden parissa vietetään paljon työaika, mutta lisäksi kokouksissa organisaatio puhutaan todeksi monella tapaa. Kokouksissa jaetaan tietoa, ratkotaan ongelmia, vahvistetaan yhteistyötä sekä organisaation arvoja ja tehdään päätöksiä (Laapotti & Pennanen 2020). Kokouksissa osallistujilla on erilaisia institutionaalisia rooleja ja usein kokouksissa on jonkinlainen puheenjohtaja, joka voi ohjata vuorovaikutuksen etenemistä (Asmuß & Svennevig 2009). Itseohjautuvan organisaation kokoukset luovat kiinnostavan kontekstin, sillä osallistujat ovat ainakin periaatteessa tasavertaisia osallistujia yhtäläisillä osallistumisoikeuksilla, eikä puheenjohtajaa ole. Tässä asetelmassa tutkimukseni kiinnostus kiinnittyy yhteen kokouksen tärkeimmistä tehtävistä, päätöksentekoon.

Päätöksenteon tutkimuksessa on aiemmin keskitytty rationaalisten päätöksentekotapojen sekä vaikuttamistaktiikoiden näkökulmaan (esim. Kipnis, Schmidt & Wilkinson 1980). Päätöksentekoa on kuitenkin tutkittu myös sosiaalisena ja jaettuna ilmiönä, jossa on paljon muuttuvia toimintoja ja tekijöitä (Campbell, Roth & Jornet 2019). Päätöksenteko on yhteistyössä saavutettava prosessi, jossa kaikki osapuolet osallistuvat yhteisymmärryksen rakentamiseen päätettävästä asiasta ja jakavat tietoa (Ristimäki, Tiitinen, Juvonen-Posti & Ruusuvuori 2020). Päätöksentekovuorovaikutus on erityisen mielekäs tarkastelun kohde, sillä siinä voidaan nähdä, millä tavoilla asioita pyritään edistämään haastavissakin tilanteissa ja miten asioista ja osallistumisen oikeuksista neuvotellaan. Itseohjautuvuuteen liittyy ideaali tasaisesti jakautuvasta päätösvallasta ja kaikkien osallistumisesta vuorovaikutukseen (Martela & Vuori 2020), joka voi luoda erityisen näkökannan päätöksenteon rakentamiseen. Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa ymmärrystä ideaalien ja todellisuuden suhteesta sekä siitä, miten päätöksiä käytännössä tehdään, ja tutkimuskysymykseni on: *Millainen on päätöksenteon dynamiikka itseohjautuvassa organisaatiossa?* Pyrin tavoittamaan päätöksenteon dynamiikan kohdentamalla huomioni kokousten ehdotussekvensseihin ja esittämällä aineistolle kysymyksen, *miten ehdotuksia tehdään ja miten niihin vastataan itseohjautuvan organisaation kokouksissa.*

Lähestyn ehdotuksia ja niiden vastauksia menetelmänäni keskusteluanalyysi, jolla voidaan erottaa hienojakoisia rakenteita päätöksentekovuorovaikutuksesta. Keskusteluanalyysillä on aiemmin tutkittu kokouksia, päätöksentekoa ja ehdotuksia ja on havaittu, että vuorovaikutuksen rakenteella ja resursseilla on merkitystä muun muassa valtasuhteiden ja päätöksenteon lopputuloksen kannalta (esim. Stevanovic 2012). Itseohjautuva organisaatio tarjoaa kuitenkin uuden ja erilaisen kontekstin keskusteluanalyysille päätöksentekotutkimukselle. Keskusteluanalyysittistä tutkimusta itseohjautuvista organisaatioista on tehty vasta vähän, vaikka keskusteluanalyysillä on mahdollista

tuottaa tietoa siitä, miten itseohjautuvan organisaation institutionaaliset piirteet puhutaan todeksi (Korhonen, Ahopelto, Laine, Ruusuvuori & Tiitinen 2020).

Tutkimukseni aineistona ovat videoidut kokoukset, jotka on kerätty suomalaisesta itseohjautuvasta yrityksestä. Aineisto on hankittu osana NewBI5 – *Uutta kilpailukykyä älystä, intuitiosta, interaktiosta sekä tiedon integraatiosta* -tutkimusprojektia. Monitieteisen NewBI5-projektin tarkoituksena oli selvittää, miten johtamistyö muuttuu automatisoinnin, tekoälyn ja edistyneen analytiikan myötä. Projektin näkökulmasta johtamisen syvälinen ja monitieteinen ymmärtäminen luo mahdollisuuksia uusille palveluille ja uudelle vaikkavuuuudelle. (NewBI5-projekti 2019a.) Vaikka itseohjautuvissa organisaatioissa johtajia ei välttämättä ole, johtajuutta kuitenkin on kollektiivisen johtajuuden muodossa. Näin ollen tutkimukseni päätöksenteon dynamiikasta voi osaltaan tukea hankkeen tavoitetta johtamistyön ymmärtämisestä.

Tutkielmani alkupuolella käyn läpi tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja niihin liittyvää aiempaa tutkimusta. Tarkastelen ensin luvuissa kaksi ja kolme kokouksia sekä itseohjautuvuutta luoden kuvan tutkimukseni kontekstista. Tämän jälkeen esittelen päätöksentekoon ja ehdotuksiin liittyvät tärkeät käsitteet ja kirjallisuuden ja sidon ne tutkimukseeni. Neljännen luvun menetelmäosiossa käyn läpi käyttämäni viitekehysten ja analyysityökalun, keskusteluanalyysin, ja sen erityisen näkökulman vuorovaikutukseen. Ennen analyysilukua esittelen tutkimuksessa käytetyn aineiston sekä sen rajaamis- ja analyysiprosessin. Kuudennessa luvussa esittelen analyysini tulokset. Käsitteelen ensin ehdotusten tekemisen tapoja ja sen jälkeen kymmenen esimerkkikatkelman avulla ehdotuksiin vastaamisen tapoja ja keinoja. Viimeisessä luvussa teen yhteenvedon tutkimukseni tuloksista ja pohdin niitä suhteessa aiempaan tutkimukseen.

2 Kokoukset ja itseohjautuva organisaatioympäristö

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni vuorovaikutuskontekstia, itseohjautuvan organisaation kokouksia. Käyn läpi aiempaa kokoustutkimusta: mitä kokoukset ovat vuorovaikutustilanteena ja institutionaalisen vuorovaikutuksena sekä millä tavoin kokouksia on tutkittu aiemmin ja tutkitaan nykyään. Tutkimuksen organisaatio on itseohjautuva eli se eroaa perinteisestä organisaatiosta rakenteensa ja toimintatapojensa suhteen. Käsittelen itseohjautuvuuden käsitettä, jotta voidaan ymmärtää se ympäristö, johon kokoukset ja ehdotukset ovat uppoutuneita.

2.1 Kokoukset vuorovaikutusympäristönä

Kokoukset ovat tärkeitä vuorovaikutuksen areenoita organisaatioissa ja niihin kuuluu huomattavasti erityisesti tietotyöläisten ja johtajien työaika. Kokoukset vaihtelevat virallisista kokouksista epävirallisempiin ja rennompiin kohtaamisiin (Laapotti & Pennanen 2020) ja niitä yhdistää usein se, että niistä on sovittu etukäteen, niillä on jokin tietty aikaraami ja esityslista (Asmuß & Svennevig 2009). Kokouksissa jaetaan tietoa, tehdään päätöksiä, ratkotaan ongelmia, vahvistetaan yhteistyötä sekä organisaation arvoja ja niiden voidaankin nähdä edustavan pienoiversiota organisaatiosta. Virallisten funktioiden lisäksi kokoukset tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden keskusteluun organisaatioon ja työpaikkaan liittyvistä aiheista. (Laapotti & Pennanen 2020.) Kokouksilla on erityinen rooli organisaation luomisessa, millä tarkoitetaan sitä, että organisaatiot puhutaan todeksi ja niitä ylläpidetään kokousvuorovaikutuksessa. Kokousvuorovaikutus on erityinen vuorovaikutuksen muoto, jossa organisaation rakenne sekä erilaiset prosessit, kuten päätöksenteko tulevat näkyviksi. (Boden 1994.) Kokouksia pidetään kuitenkin toisinaan jähmeinä ja tehottomina vuorovaikutustilanteina (Laapotti & Pennanen 2020) ja kokoustutkimus ja -kirjallisuus on etenkin aiemmin keskittynyt kokousten tehokkuuden ja laadun parantamiseen eli muun muassa siihen, miten kokouksiin käytetystä ajasta saisi mahdollisimman paljon hyötyä (esim. Rogelberg, Shanock & Scott 2012; Rogelberg 2019).

Organisaation vuorovaikutuksen tutkimusta on tehty paljon makroanalyttisestä näkökulmasta ja kyselytutkimusten avulla. Myös mikroanalyttista vuorovaikutustutkimusta on kuitenkin tehty esimerkiksi keskusteluanalyysilla. Tällöin päästään käsiksi siihen, mitä organisaatioissa todella tapahtuu. (Asmuß & Svennevig 2009, 4.) Keskusteluanalyysin avulla on tarkasteltu paljon esimerkiksi lääkärin ja potilaan tai ammattilaisen ja asiakkaan eli tietyn instituution edustajan ja käyttäjän välistä vuorovaikutusta, mutta myös asiantuntijoiden välinen ja organisaation sisäinen vuorovaikutus esimerkiksi kokouksista tarjoaa oleellista keskusteluanalyttistä ymmärrystä

organisaatioiden todellisuudesta (Svennevig 2012, 3). Keskustelunalyysiin painottuva näkökulma kokoustutkimukseen on mielekäs tämän tutkielman kannalta, sillä sen avulla voidaan tavoittaa yksityiskohtaisesti se, mitä kokouksissa todella tapahtuu ja mitkä asiat muodostuvat tärkeiksi. Vuorovaikutustutkimuksen näkökulmasta kokous on monimutkainen sosiaalinen tapahtuma, joka saavutetaan yhteisessä vuorovaikutuksessa. Se on institutionaalista vuorovaikutusta, jota ohjaavat tietyt institutionaaliset tavoitteet ja roolit. Vuorovaikutustutkimus tuo siis esille näkemyksen organisaation rakentumisesta ja muotoutuvuudesta: organisaatio tulee todeksi ihmisten puheessa ja keskustelussa kokousten aikana. (Asmuß & Svennevig 2009, 7.) Keskustelunalyttista kokoustutkimusta on tehty muun muassa erimielisyyden osoittamisesta ja linjaanasettumispuheesta (Kangasharju 2002), päätöksenteosta (Stevanovic 2012), ehdotuksista (Nissi 2016) ja johtajuuden muotoutumisesta vuorovaikutuksessa (Clifton 2006).

Virallisissa kokouksissa on usein puheenjohtaja, sihteeri ja jonkinlainen asialista ja puheenjohtajan merkitystä ja roolia kokouksessa on tutkittu (esim. Pomerantz & Denvir 2007). Johtajuuteen kietoutuvat myös valtasuhteet ja oikeudet kokouksissa. Puheenjohtajan valta-asema näkyy monella tavalla: puheen vuorottelu menee usein puheenjohtajan mukaan, puheenjohtaja voi hallita kokouksen ohjelman etenemistä ja muotoilla johtopäätökset keskusteluista (Asmuß & Svennevig 2009). Tämän tutkielman aineiston kokouksissa puheenjohtajaa ei kuitenkaan ole, sillä kyseessä on itseorganisoituvaa yritystä, jossa on matala hierarkia ja kaikilla kokoukseen osallistuvilla on periaatteessa yhtäläiset oikeudet osallistua, kommentoida, ehdottaa ja päättää. Keskustelunalyttista tutkimusta itseohjautuvien organisaatioiden kokouksista on tehty vain vähän (ks. Korhonen ym. 2020), joten tällä tutkimuksella voidaan laajentaa niiden ymmärtämistä.

2.2 Itseohjautuvuus

Tutkimukseni aineisto on kerätty itseohjautuvasta organisaatiosta, joten myös itseohjautuvuuden ymmärtäminen on oleellista. Viime vuosina työpaikkojen vuorovaikutusta on tutkittu yhä enemmän diskursiivisilla ja sosiopragmaattisilla tutkimustavoilla ja samaan aikaan myös organisaatiotutkimuksessa ollaan aiempaa kiinnostuneempia kielellisyydestä. Tämä on heijastusta siirtymästä hierarkkisista organisaatioista kohti tiimeihin perustuvia työkäytänteitä, jolloin tiimityöskentely ja tiimikeskustelu kasvattavat merkitystään. (Halvorsen & Sarangi 2015.) Itseohjautuvuuden suosio ja merkitys organisaatioissa siis kasvaa, joten tarvitaan lisää tietoa vuorovaikutuksen todellisuudesta tiimeissä.

Itseohjautuvuuden suosion kasvamisen myötä puhutaan jo jopa jonkinlaisesta uudesta paradigmasta (Martela 2017, 10). Itseohjautuvan organisaation voi määritellä organisaatioksi, jossa päätösvalta on vahvasti ja systemaattisesti hajautettu koko organisaatioon. Jokaisella työntekijällä on lähtökohtaisesti yhtä paljon päätösvaltaa ja tiimitasolla ei ole esihenkilöitä. (Lee & Edmondson 2017, 39.) Itseohjautuvuutta on tutkittu muun muassa tehokkuuden näkökulmasta ja on saatu selville, että itseohjautuvuuden vaikutukset tiimien tai organisaation tehokkuudelle eivät ole suoraviivaisen myönteisiä, vaan suoriutumiseen vaikuttavat monet yksilötason, tiimitason ja organisaatiotason tekijät (Magpili & Pazos 2017). Myös yksilöllisten kyvykkyyksien vaikutusta itseohjautuvien tiimien suoriutumiseen sekä itseohjautuvien organisaatioiden rajoitteita ja mahdollisuuksia ylipäätään on tarkasteltu tutkimuksissa (Doblinger 2022; Lee & Edmondson 2017). Itseohjautuvuutta on tutkittu siis monelta kannalta, mutta keskusteluanalyysilla voidaan laajentaa sen ymmärrystä tehokkuudesta ja suoriutumisesta vuorovaikutuksen ja päätöksenteon ymmärtämiseen.

Itseohjautuvuuden käsitettä käytetään nykyään myös monessa sellaisessa yhteydessä, johon se ei oikeastaan liity, jolloin sen merkitys voi hämärtyä. Itseohjautuvuutta voikin tarkastella eri tasoilla. Martela (2021) erottelee perinteistä vähemmän hierarkkisen organisoitumisen itseohjautuvuuteen, yhteisöohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen. Itseohjautuvuus viittaa yksilöön kykyyn päättää omista töistään ilman ulkopuolista ohjausta, yhteisöohjautuvuus tiimin kykyyn toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja esihenkilöiden vahtimista ja itseorganisoituminen koko organisaation järjestäytymiseen, jossa esihenkilöiden valtaa ja hierarkiaa on radikaalisti vähennetty. (Martela 2021, 14–15.) Tutkimukseni yritystä voi kuvailla itseorganisoituvaksi yritykseksi, jossa esihenkilöiden valtaa on radikaalisti vähennetty ja tiimit voivat toimia itsenäisesti. Tässä tutkimuksessa käsitän kuitenkin itseohjautuvuuden käsitteen sisältävän kaikki kolme tasoa: itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen. Näin ollen viitatessani itseohjautuvuuteen en tarkoita ainoastaan yksilön itseohjautuvuutta, vaan myös yrityksen itseorganisoitumista.

Itseorganisoituvassa yrityksessä ei ole perinteistä esihenkilöiden ja alaisten väliseen hierarkiaan perustuvaa rakennetta, mutta se ei tarkoita organisoitumisen puutetta. Esihenkilöitä korvaavat yhteisölliset käytänteet eli pelisäännöt, jotka kaikki työntekijät tuntevat ja joita voidaan soveltaa jokaiseen tilanteeseen. Yhteisölliset käytänteet koskevat muun muassa päätöksentekoa, konfliktinhallintaa, palautteenantoa, tavoitteenasetantaa ja lähityöyhteisöä. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021.) Vuori ja Martela (2020) nostavat itseohjautuvassa organisaatiossa oleelliseksi kaikkien työntekijöiden osallistumisen viestintään ja vuorovaikutukseen. Tämän valossa on

kiinnostavaa tarkastella päätöksentekovuorovaikutuksen ja ehdotusten todellisuutta tämän tutkimuksen kokouksissa.

3 Päätöksenteko ja ehdotukset

Päätösten tekeminen on yksi kokousten keskeisimmistä toiminnoista. Päätös voidaan määritellä sitoumuksiksi, joka suuntautuu tulevaan toimintoon (Huisman 2001, 70). Aiempi organisaatiotutkimus on keskittynyt suurelta osin rationaaliin päätöksentekotapoihin ja tutkimusten avulla on selvitetty esimerkiksi vaikuttavuuden taktiikoita ja ulottuvuuksia, jotka ovat johtajien ja muiden työntekijöiden tavoiteltavissa (esim. Kipnis ym. 1980). Pelkät taktiikat eivät kuitenkaan kerro paljoakaan siitä, miten esimerkiksi suosioon pääseminen ja sitä kautta vaikuttaminen käytännössä vuorovaikutustilanteessa toteutuu. Jaettu päätöksenteko ei ole nollasummapeleä, jossa yksi henkilö pyrkii vaikuttamaan toiseen, vaan se on yhteisten toimintojen monimutkainen kokonaisuus, joka saavutetaan vuorovaikutuksessa. (Clifton 2009.) Campbell (2019, 296) kollegoineen määrittelee jaetun päätöksenteon sosiaalisesti ilmiöksi, joka on joukko muuttuvia tekijöitä ja toimintoja: se alkaa siitä, kun tunnistetaan motiivi jollekin toiminnolle ja loppuu siihen, kun tähän toimintoon sitoudutaan. Jaettu päätöksenteko on yhteistyössä saavutettava prosessi, jossa kaikki osapuolet osallistuvat yhteisymmärryksen rakentamiseen päätettävästä asiasta ja jakavat tietoa (Ristimäki ym. 2020).

Päätöksentekoa on tutkittu mikroanalyttisesti keskusteluanalyysilla esimerkiksi kokouksissa (Clifton 2009), mielenterveyskuntoutuksen kontekstissa (Lindholm, Stevanovic & Weiste 2020) ja työterveysneuvotteluissa (Ristimäki ym. 2020). Tällöin voidaan tarkastella sitä, mitä päätöksentekotilanteessa todella tapahtuu. Clifton (2009) on tutkinut päätöksentekojaksoja koulutusorganisaation kokouksissa. Hänen mukaansa kokouksen osallistujilla on päätöksentekojaksoissa käytettävissään erilaisia resursseja, joilla he voivat vaikuttaa päätökseen. Tällaisia resursseja ovat nauru, korjaukset, puheenvuorojen muotoilut ja yhteistulkintojen luominen. Vaikka puheenjohtajalla olisikin lopullinen oikeus ilmoittaa päätös, muiden osallistujien täytyy tuottaa vuorovaikutuksen resursseilla tälle oikeus päätöksentekoon. (Em.) Cliftonin tutkimus osoittaa, miten jaetussa päätöksenteossa useat sosiaaliset toiminnot linkittyvät toisiinsa yhteiseksi kokonaisuudeksi, eikä kyse ole yhden henkilön vaikuttamistaktiikoista.

Jaetun päätöksenteon kannalta on oleellista huomata, että keskustelun osapuolilla voi olla eroavaisuuksia kielellisissä taidoissa, tiedollisissa oikeuksissa tai osallistumisen oikeuksissa. Kielellinen epäsymmetrisyys voi ilmetä esimerkiksi natiivipuhujien ja ei-natiivipuhujien välillä ja tiedollinen ja osallistumisoikeuksien epäsymmetrisyys taas asiakkaan ja ammattilaisen välillä (Weiste, Stevanovic & Lindholm 2020.) Tästä näkökulmasta voidaan saada yksityiskohtaista tietoa siitä, miten päätöksiä tehdään. Tämän tutkimuksen itseohjautuvuuden kontekstissa kokouksen

osallistujien välillä ei ole esimerkiksi virallisesta hierarkiasta johtuvia eroavaisuuksia osallistumisen oikeuksissa tai tiedollisissa oikeuksissa. On kuitenkin mielekäästä tarkastella, miten päättämisen oikeudet voivat jakautua näennäisestä yhdenvertaisuudesta huolimatta.

3.1 Ehdotukset

Tämän tutkielman keskiössä ovat ehdotukset. Ehdotukset ovat oleellinen osa päätöksentekovuorovaikutusta arkikeskustelussa sekä monessa institutionaalisessa vuorovaikutustilanteessa, kuten kokouksissa. Ehdotukset ovat vuorovaikutuksen toimintoja, jotka sisältävät jonkin tulevan toiminnon ja ajatuksen siitä, että toiminto kannattaisi toteuttaa (Houtkoop 1987). Houtkoop (1987) tarkastelee ehdotuksia yleisenä luokkana, joka sisältää eri toimintosekvenssejä: pyynnöt, kutsut, tarjoukset, vihjaukset, vetoamukset ja lupaukset. Ehdotukset voivat liittyä joko siihen tilanteeseen, jossa ne esitetään tai tulevaan toimintaan vuorovaikutustilanteen jälkeen (em.). Ehdotuksia voivat siis olla monenlaiset lausahdukset, mutta ne voidaan määritellä myös tarkemmin. Esimerkiksi Nissi (2015) määrittelee ehdotuksen suomen kielessä kysyväksi tai toteavaksi lausekkeeksi, jossa verbi on usein konditionaalimuodossa. Ehdotukset eroavat esimerkiksi väittämistä ja ilmoituksista siinä, että ehdotusten toteutuminen on riippuvaista niiden vastaanottajien hyväksynnästä, kun taas väittämät ja ilmoitukset eivät ole (Stevanovic & Peräkylä 2012).

Ehdotukset ovat osa jaettua päätöksentekoa, sillä ehdottaja ei päätehdotuksellaan tietyistä asiasta yksin, mutta ei myöskään jätä asiaa täysin muiden päätettäväksi (Nissi 2015). Aiempi tutkimus on lähestynyt ehdotuksia vuorovaikutuksessa monelta eri kannalta: tutkimuksen aiheina ovat olleet muun muassa ehdotusten tekeminen, ehdotuksiin vastaaminen ja ehdotuksiin kietoutuvat päätöksenteon oikeudet. Ehdotuksia on tutkittu monissa eri konteksteissa, kuten puhelinkeskusteluissa (Houtkoop 1987), kokouksissa (Nissi 2015; Asmuß & Oshima 2012; Stevanovic 2013) ja mielenterveyskuntoutuksessa (Stevanovic, Lindholm, Valkeapää, Valkia & Weiste 2020).

Ehdotusten tekemisen toinen puoli on ehdotuksiin vastaaminen, jolla voidaan hyväksyä tai hylätä ehdotus. Esimerkiksi Houtkoop (1987) on tutkinut ehdotuksiin vastaamista puhelinkeskusteluissa. Hyväksyvä vastaus tulee usein pian ehdotuksen jälkeen, mutta hylkävään vastaukseen liittyy usein hidastelua ja epäröintiä (em.). Houtkoopin mukaan ehdotuksiin saatavat vastaukset eivät välttämättä ole selkeän hyväksyviä tai kieltäviä, vaan esimerkiksi joo-partikkelilla voidaan ilmaista heikkoa

hyväksyntää, joka kutsuu ehdottajalta lisäselitystä tai perusteluja ehdotukselle ennen varmemman hyväksynnän ilmaisemista. Myös Siitonen ja Wahlberg (2015) sekä Lindström (2017) ovat tutkineet ehdotusten myötäilyjä partikkeleiden ja yksinkertaisten hyväksyntöjen kautta. Myös näiden tutkimusten mukaan ehdotuksen myötäileminen yksinkertaisilla hyväksynnöillä tai partikkeleilla ei osoita vielä riittävää hyväksyntää ehdotukselle, vaan vasta pidempi hyväksyvä lausuma vahvistaa lopullisen hyväksynnän (Siitonen & Wahlberg 2015; Lindström 2017). Stevanovic kollegoineen (2020) on tutkinut ehdotusten vastauksia mielenterveyskuntoutuksen työntekijöiden ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yhtäältä työntekijät voivat hyväksyä asiakkaan ehdotuksen vahvasti, jolloin ehdottaja saa tunnustusta, mutta jaettu päätöksenteko ei tällöin oikeastaan ole mahdollista, kun muille osallistujille ei tarjoudu mahdollisuutta täydentää tai kommentoida ehdotusta. Toisaalta työntekijät voivat jarruttaa asiakkaan ehdotusta ja näin tarjota muille ryhmän jäsenille mahdollisuuden ehdottaa ja osallistua päätöksentekoon, mutta ehdottaja saattaa tällöin jäädä vaille tukea. (Stevanovic ym. 2020.) Tapa, jolla vastaukset ehdotuksiin on tuotettu siis ohjaa päätöksentekoa, ja ei ole lopputuloksen kannalta yhdenmukaista, hyväksytäänkö ehdotukset suoraan vai ensin heikosti.

Ehdotusten vastustaminen on usein hienovaraista suoran torjumisen sijaan. Nissi (2016) on tutkinut ehdotuksista kieltäytymistä kaupunkiorganisaation suunnittelukokouksissa. Ehdotukseen voidaan vastata luomalla kielteinen tulevaisuuskuva, joka ehdotuksesta seuraisi, käyttäen ehdollista jos – niin -rakennetta. Näin ollen ehdotus voidaan hylätä ilman, että sitä täytyy suoraan sanoa. (Em.) Epäsuoruus ehdotusten vastustamisessa on huomattu myös muissa tutkimuksissa. Stevanovic (2012) on havainnut, että ehdotuksen hyväksyminen vaatii sen vastaanottajalta osoituksen ehdotuksen ymmärtämisestä, samanmielisyydestä sekä sitoutumisesta siihen. Mikäli jokin elementeistä puuttuu, ehdotusta ei nähdä hyväksytyksi ja tuloksena on ennemmin ehdotuksen ohittaminen ja hienovarainen torjuminen. Ehdotusten torjumista on tutkittu myös kasvoja uhkaavana toimintona. Ehdotukset uhkaavat erityisesti torjunnan vastaanottavan keskustelijan kasvoja ja epäsuorat torjumiset ehdotuksiin ovatkin huomattavasti yleisempiä kuin suorat torjumiset. Torjumisten suoruudessa on kuitenkin eroja kulttuureittain. (Siebold & Busch 2015.)

Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan nähdä, että ehdotusten tekeminen ja niihin vastaaminen ei ole aina suoraviivaista, vaan osapuolet käyttävät erilaisia keinoja niiden pehmentämiseen tai kiertämiseen. Tutkimukset ovat tuottaneet monipuolisesti tietoa ehdotuksista eri konteksteissa, ehdotussekvenssin eri vaiheista, ja tutkimusta on niin kahdenkeskisistä kuin ryhmässä tehdyistä ehdotuksista. Osa tutkimuksista on keskittynyt ehdotusten tekemiseen ja toiset ehdotusten

hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Keskusteluanalyysillä on voitu tarkentaa tarkastelua ehdotussekvenssien yksityiskohtiin ja saada esiin vuorovaikutuksen hienovaraiset keinot vaikuttaa päätöksentekoon. Vaikka ehdotuksia on tutkittu jo monelta kannalta, myös tutkimuksellisia aukkoja on. Aiempi tutkimus on usein tehty tilanteista, joissa on melko selkeät valtasuhteet tai roolit, kuten kokouksen puheenjohtaja ja osallistujat tai mielenterveystyöntekijät ja -asiakkaat. Tämän tutkimuksen kohteena on itseohjautuva organisaatio, joka tuo uuden näkökulman ehdotuksien tutkimukseen: itseohjautuvan organisaation kokouksissa ei ole puheenjohtajaa ja ihanteena on tasaisesti jakautuva päätösvalta.

3.2 Päätöksenteon oikeudet vuorovaikutuksessa

Päätöksenteon ja ehdotusten yhteydessä on tutkittu deonttisia oikeuksia ja niiden jakautumista. Vuorovaikutuksen deonttisilla oikeuksilla tarkoitetaan yksilöiden oikeutta päättää omista ja muiden tulevista toiminnoista, eli siitä, mitä pitäisi tehdä (Stevanovic 2013). Esimerkiksi opettajan ja oppilaiden vuorovaikutuksessa opettajalla on deonttinen auktoriteetti: hän voi pyytää oppilaita vastaamaan kysymyksiin ja ohjata vuorovaikutuksen kulkua. Ristimäki kollegoineen (2020) on tutkinut jaettua päätöksentekoa ja deonttisten oikeuksien jakautumista työterveysneuvotteluissa. Tutkimuksessa havaittiin, että deonttisten oikeuksien tasainen jakautuminen edisti pääsyä yhteisiin päätöksiin. Vaikka lääkäri tekee päätöksenteossa aloitteen, hän voi lieventää päätösvaltaansa ottamalla muut osapuolet ehdotuksen arviointiin mukaan puheenvuoron muotoilulla, katseella tai eleillä. Deonttisten oikeuksien merkitys päätöksentekotilanteessa on siis oleellinen.

Myös Stevanovic ja Peräkylä (2012) ovat tutkineet deonttisten oikeuksien jakautumista päätöksenteossa. He huomauttavat, että ihmisten deonttiset oikeudet vaihtelevat tilanteittain, eikä kaikki päätösvalta ole aina yhdellä henkilöllä. Esimerkiksi opettajalla voi olla luokkahuoneessa deonttinen auktoriteetti, mutta opettajainkokouksessa hänellä ei ole oletuksena valtaa tehdä päätöksiä yksin. Päätöksenteossa ja ehdottamisessa ei näin ollen ole kyse vain siitä, että ehdotus hyväksytään tai hylätään, vaan siinä myös neuvotellaan deonttisista oikeuksista, eli siitä, kenellä on oikeus ehdottaa, hyväksyä tai hylätä. Stevanovicin ja Peräkylän mukaan (2012) ehdotukseen voidaan esimerkiksi vastata hyväksymällä ehdotus samalla, kun tehdään positiivinen arvio ehdotuksesta, jolloin ehdotukseen vastaaja tuo esille paitsi hyväksyntänsä, myös sen, että hänenkin mielipiteellään on väliä ja näin ollen myös hän ottaa itselleen deonttisia oikeuksia tilanteessa. Päätöksentekotilanteet sisältävät siis jatkuvaa hienovaraista neuvottelua toimintojen, kuten ehdotusten tekemisen oikeuttamisesta (Asmuß & Oshima 2012).

Deonttisiin oikeuksiin voi nähdä liittyvän myös hyötyjen ja haittojen jakautumisen vuorovaikutustoiminnossa. Vuorovaikutustilanteessa tehdään usein ehdotuksia, pyyntöjä tai tarjouksia, eli toimintoja, jotka vihjaavat, mitä jossakin tulevassa tilanteessa tulisi tehdä. Tällaiset toiminnot eivät ole neutraaleja, vaan niissä voidaan nähdä, miten edut, hyödyt ja haitat jakautuvat keskustelijoiden kesken. Puheenvuoroja voidaan muotoilla siten, että niissä minimoidaan tulevaisuuteen suuntautuvasta toiminnosta aiheutuva haitta jollekin osapuolelle ja maksimoidaan toiminnosta aiheutuvat hyödyt ja edut jollekin osapuolelle. (Clayman & Heritage 2014.) Näin ollen jostakin osapuolesta tuotetaan edunsaaja ja toisesta eduntuottaja. Esimerkiksi pyynnöissä pyynnön esittäjä on edunsaaja ja pyynnön vastaanottaja on eduntuottaja. Tarjouksissa taas tarjouksen tekijä luo itsestään eduntuottajan ja tarjouksen vastaanottajasta edunsaajan. Ehdotuksissa sekä ehdottaja että ehdotuksen vastaanottaja voivat olla eduntuottajia ja edunsaajia, kun ehdotettu tuleva toiminta on yhteiseksi ja jaetuksi muotoiltu. (Couper-Kuhlen 2014.) Tämän tutkimuksen keskeisenä kiinnostuksenkohteena ovat ehdotukset, joissa voidaan myös olettaa käytettävän erilaisia hyötyjen maksimoinnin ja haittojen minimoinnin käytänteitä niiden muotoiluissa. Tutkimuksessa on myös huomattu, että sen lisäksi, että tuleviin toimintoihin suuntautuvia puheenvuoroja voidaan jäsenellä yksittäisten henkilöiden tai ryhmien etuja edistäviksi, niitä voidaan muotoilla organisaation etuja edistäviksi ja siten oikeuttaa esimerkiksi tehtävän määrääminen jollekin henkilölle (Svennevig & Djordjilovic 2015).

3.3 Tutkimustehtävät

Ennen tutkimuksen menetelmäosioon siirtymistä esittelen tutkimukseni tavoitteet ja tutkimuskysymykseni. Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa lisää tietoa vuorovaikutuksesta itseohjautuvassa organisaatiossa, joissa päätösvalta on systemaattisesti hajautettu organisaatioon ja kaikilla työntekijöillä on laajat päätöksenteko-oikeudet (Lee & Edmondson 2017). Johtajien valtaa on vähennetty ja tiimit ja yksilöt voivat itse päättää toiminnastaan yhteisöllisten käytänteiden mukaisesti (Martela 2021). Tällaisessa asetelmassa onkin tärkeää saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten päätöksiä tehdään, kun kaikilla on periaatteessa yhtäläiset päätöksenteko-oikeudet, ja kokoukset luovat mielekkään kontekstin vuorovaikutuksen tarkastelulle. Tutkimuskysymykseni on: *Millainen on päätöksenteon dynamiikka itseohjautuvassa organisaatiossa?*

Laajemmasta tutkimuskysymyksestäni tarkennan huomioni päätöksenteon tärkeään elementtiin, ehdotuksiin. Etsin vastausta tutkimuskysymykseeni asettamalla aineistolleni kysymyksen: *Miten ehdotuksia tehdään ja miten niihin vastataan itseohjautuvan organisaation kokouksissa?* Ehdotusten

nostaminen tutkimuksen keskiöön on mielekästä, sillä ehdotukset ovat oleellinen osa ajettua päätöksentekoa. Ehdottaessaan puhuja ei tee päätöstä asiasta yksin, mutta ei myöskään jätä sitä täysin muiden päätettäväksi (Nissi 2015). Ehdotusten tekemistä ja niihin vastaamista tarkastelemalla saadaan ymmärrystä siitä, vastaako päätöksentekovuorovaikutus itseohjautuvuuden ideaaleja ja nähdään, millä keinoilla erilaisiin lopputulemiin päätöksentekotilanteissa päädytään.

4 Keskustelunanalyysi tutkimusmenetelmänä

Käytän tässä laadullisessa tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä ja analyysimenetelmänä keskustelunanalyysia, joka on aineistolähtöistä. Keskustelunanalyysilla voidaan tarkastella jokapäiväisiä, arkisilta vaikuttavia keskusteluita tieteellisesti ja systemaattisesti. Puheen tutkiminen tieteellisesti luo meille mahdollisuuden tarkastella keskusteluita yksityiskohtaisesti ja huomata, mikä toimi tai mikä ei toiminut tietyssä tilanteessa ja miten kyseinen asia tapahtui (Stokoe 2018, 3). Keskustelunanalyysi on kiinnostunut muun muassa siitä, miten merkityksiä rakennetaan vuorovaikutuksessa puheenvuoro puheenvuorolta, mitä keinoja puhujat käyttävät osoittaakseen erimielisyyttä tai samanmielisyyttä, osoittaakseen valta-asemaansa tai luodakseen yhteistä ymmärrystä. Keskustelunanalyysin perustavanlaatuisen kysymyksenä onkin: Miksi juuri tuo sanominen, epäröinti tai tauko juuri nyt? (Heritage & Clayman 2010).

Tässä luvussa käyn läpi keskustelunanalyysia viitekehyksenä ja analyysimenetelmänä. Lähdän liikkeelle keskustelunanalyysin juurista eli etnometodologiasta. Tämän jälkeen käsitelen keskustelunanalyysin keskeisiä oletuksia sekä arkisen ja institutionaalisen keskustelun eroa. Menetelmäosion loppupuolella keskityn erityisesti tämän työn kannalta merkityksellisiin käsitteisiin, joita ovat vuorottelujäsennys, vierusparit ja preferenssijärjestys. Keskustelunanalyysilla päästään käsiksi siihen, mitä kokouksien puheessa todella tapahtuu: miten itseohjautuvan organisaation kokouksissa tehdään ehdotuksia ja miten niihin vastataan.

4.1 Etnometodologiasta keskustelunanalyysiin

Keskustelunanalyysi on alkanut kehittymään 1960-luvulla Harvey Saksin johdolla ja sen kiinnostus arkipäiväiseen keskusteluun pohjautuu Erving Goffmanin ja erityisesti Harold Garfinkelin ajatteluun. Aiemmin ajateltiin, että vuorovaikutus on täysin satunnaista ja epäjärjestäytyntä, eikä tutkijoilla voi olla pääsyä siihen (Heritage & Clayman 2010). Goffman toi kuitenkin esille ajatuksen siitä, että vuorovaikutus on instituutio itsessään ja sitä voidaan tutkia. Vuorovaikutus on järjestäytyntä, sisältää normeja ja sosiaaliset rakenteet ovat riippuvaisia ja haavoittuvaisia sen suhteen, mitä kasvokkaisissa kohtaamisissa tapahtuu (Goffman 2012 [1983]). Goffmanin mukaan ihmisten katseet, asennon muutokset, äänensävyt, sanat, aloitukset, tauot ja kuunteleminen vuorovaikutuksessa pitävät sisällään mitä erilaisimpia merkityksiä. Ihmisillä on hämmästyttävä kyky tuottaa ja ymmärtää näitä merkityksiä ja he ovat riippuvaisia toistensa toimista. (Goffman 1981.) Vuorovaikutus ei siis ole vain yksilön psykologiaa, vaan yhteistä vuorottelua, jossa yhden henkilön vuorovaikutus vaikuttaa toisen

henkilön vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa on myös vahva moraalinen ulottuvuus, sillä siinä ilmaistaan minuutta ja identiteettejä, joita vuorovaikutuksessa voidaan vahvistaa tai heikentää. (Heritage & Clayman 2010, 8–9.) Keskusteluanalyysiin onkin otettu Goffmanin keskeinen ajatus siitä, että vuorovaikutus ei suinkaan ole satunnaista yksilöiden puhumista, vaan läpeensä järjestäytyntä yhteistoimintaa, jota voidaan tutkia systemaattisesti.

Toinen merkittävä henkilö keskusteluanalyysin juurien taustalla on Harold Garfinkel. Garfinkelin kiinnostus oli ihmisten yhteisessä ymmärryksessä, siis siinä, miten yksilöt voivat ymmärtää vuorovaikutuksen samalla tavalla. Ihmisillä on vuorovaikutuksessa jaettuja järkeilytapoja, eli keskustelun sääntöjä, jotka kaikki tuntevat, joilla he voivat ensinnäkin ymmärtää mennyttä vuorovaikutusta ja toiseksi luoda tulevaa vuorovaikutusta. Garfinkelin luoma etnometodologia tutkiikin, miten yhteistä järkeilyä keskustelussa hyödynnetään arkipäiväisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. (Heritage & Clayman 2010, 9–11.) Garfinkel teki erilaisia rikkomuskokeita, joilla hän havainnollisti yhteistä järkeilyä ja sosiaalisen järjestyksen rutiininomaista ylläpitämistä. Kun pelataan erilaisia pelejä, kuten ristinollaa, pelaajat tuntevat pelin säännöt sekä mahdolliset toimintatavat ja siirrot. Tällöin pelaaja voi tulkita edellistä vuoroa ja luoda oman vuoronsa sen mukaan, mutta myös tunnistaa, kun sääntöjä rikotaan ja vastata jollain tapaa tähän rikkomiseen. Samalla tavalla vuorovaikutustilanteessa tunnetta vuorovaikutuksen säännöt, normit ja käytännöt ja tunnistamme niiden rikkomisen, jolloin on mahdollista vastata rikkomuksiin eri tavoilla ja järkeillä niitä. (Garfinkel 1963.) Garfinkelin etnometodologia oli myös kritiikkiä näkemykselle siitä, että yksilö on yhteiskunnan rakenteiden ja normien alainen, eikä voi vaikuttaa hänelle tapahtuviin asioihin juurikaan. Sen sijaan Garfinkel toi esille sen, miten normeja ja rakenteita käytetään vuorovaikutuksessa hyödyksi yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa. (Lindholm, Stevanovic & Peräkylä 2016, 9.)

Keskusteluanalyysi on siis syntynyt Goffmanin ja Garfinkelin ajatusten pohjalta, mutta sen varsinainen kehittäjä oli Harvey Sacks. Lähtökohtana oli siis se, että vuorovaikutus on itsessään oma tutkittava alueensa ja ihmisillä on vuorovaikutuksessa yhteisesti jaettuja järkeilytapoja, jotka tulevat esiin vuorovaikutuksen eri osioissa: osioiden tunnistamisessa ja tuottamisessa ja vuorovaikutuksen jatkumoksi luomisessa. (Clayman & Heritage 2010.) Sacks tutki arkisia keskusteluja ja niiden yksityiskohtia ja jaksottaisuutta, sitä, mitä puheella tehdään ja miten lausumista muodostuu käsitettäviä (Sacks 1992a, 619–623). Luentosarjoillaan hän pureutui muun muassa keskusteluiden vieruspareihin, vuorotteluun, keskeyttämiseen sekä vitsailuun ja nauruun (Sacks 1992a, Sacks 1992b) ja niiden perusteella kehittyi keskusteluanalyysi. Keskusteluanalyysi ei siis ole kiinnostunut

keskustelun sisällöllisistä aiheista, vaan sen yhteistoiminnallisuudesta ja yhteisen ymmärryksen luomisesta vuoro vuorolta. Sillä voidaan tutkia, mitä kaikkea puheenvuoroilla saadaan aikaiseksi, eli miten ymmärrystä haetaan, miten osoitetaan puhuttavan asian tuttuus tai tuntemattomuus tai miten osoitetaan, että puheenaihe on arkaluontoinen. Keskustelun merkitys ei synny lähetetyssä viestissä, vaan merkitykset syntyvät yhteistyössä vastaanottajan päättelyprosessin, ilmauksen ja kontekstin yhteisvaikutuksesta. (Hakulinen 1998a, 14–15.) Tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan nähdä, että ehdotukset ja päätökset eivät synny yhden henkilön puheenvuorosta, vaan niiden muodostumiseen vaikuttaa keskustelun jatko: ottavatko muut henkilöt tietyn puheenvuoron vastaan ehdotuksena vai kannanottona ja käsitelläänkö ehdotusta vitsinä vai todesta otettavana.

Heritage ja Clayman (2010) jäsentävät kaksi erityyppistä näkemystä vuorovaikutuksesta, joiden avulla keskustelunanalyysin ydinajatus voidaan edelleen selkiyttää. Yhtäältä vuorovaikutuksen voi nähdä olevan ikään kuin ämpäri, jossa on vettä. Vesi voi mukautua ämpäriin, kun sitä kääntelee, mutta itse ämpäri pysyy aina samana. Samalla tavalla vuorovaikutus on tämän näkemyksen mukaan muuttumaton konteksti, jossa osallistujat vaihtuvat, mutta vuorovaikutustilanne pysyy samana. Näin ollen edetään vuorovaikutuksen kontekstista toimintoihin. Toinen käsitys vuorovaikutuksesta on nähdä se polkuna, jonka askelmat rakentuvat sitä mukaa, kun niitä kävelee eteenpäin. Samaan tapaan vuorovaikutustilanne rakentuu toiminto toiminnolta, jotka muokkaavat vuorovaikutustilannetta, vaikka se olisikin etukäteen yritetty määrittellä. Näin edetään sosiaalisista toiminnoista kontekstiin. (Heritage & Clayman 2010, 21–22.) Keskustelunanalyysi näkee vuorovaikutuksen askel askeleelta rakentuvana polkuna, jossa konteksti muokkaa toimintoja, mutta samalla toiminnot muokkaavat kontekstia.

4.2 Arkinen ja institutionaalinen keskustelu

Keskustelunanalyysin aineistona voi olla joko arkinen tai institutionaalinen keskustelu. Arkikeskustelulla tarkoitetaan keskustelua, jota eivät määritä mitkään tietyt puitteet tai roolit (Heritage & Clayman 2010), ja tällainen keskustelu voi olla esimerkiksi perheen keskustelu aamupalapöydässä tai soitto ystävälle. Keskustelu nähdään itsessään instituutiona, josta voidaan hahmottaa tiettyjä keskustelun käytänteitä. Institutionaalista keskustelua taas määrittävät tietyt institutionaaliset roolit, olosuhteet ja tavoitteet ja instituutiot puhutaan todeksi vuorovaikutuksessa. (Em. 15–17.) Heritagen ja Claymanin (2010) mukaan institutionaalinen puhe sisältää institutionaaliseen rooliin sidottuja tavoitteita, rajoitteita siitä, mikä on tilanteessa hyväksyttävää ja institutionaalisen kontekstin raamit. Institutionaalista vuorovaikutusta on esimerkiksi luokkahuoneen

vuorovaikutus, kehityskeskustelut, kokoukset ja poliisin kuulustelu. Tämän tutkimuksen aineistona toimiva videoaineisto itseohjautuvan organisaation kokouksista on myös institutionaalista vuorovaikutusta: osallistujat ovat kokouksessa omissa työntekijöiden rooleissaan, kokouksilla on tavoitteita, kuten saada tietystä aiheesta tehtyä päätös ja kokoukset pidetään tietynlaisen organisaation olosuhteissa. Sekä arkinen että institutionaalinen vuorovaikutus rakentuu ja on ymmärrettävissä keskusteluanalyysissa havaittujen toistuvien vuorovaikutusrakenteiden avulla, joita esittelen seuraavaksi.

4.3 Sekvenssijäsennys ja vierusparit

Vuorovaikutus on rakenteellista: erilaiset perättäiset puhetoiminnot liittyvät keskustelussa toisiinsa (Raevaara 1998, 75). Tervehdys, ehdotus tai kannanotto kutsuu toista osallistujaa osallistumaan yhteiseen toimintaan vastaamalla niihin. Näin perättäisistä vuoroista syntyy kokonaisuuksia, eli toimintajaksoja, joita kutsutaan sekvensseiksi. (Raevaara 2016, 143.) Vieruspareiksi kutsutaan sellaisia kahden vuoron muodostamia toimintajaksoja, joissa aloittava vuoro eli etujäsen vaatii seuraavan vuoron puhujalta juuri tietynlaista vuoroa eli jälkijäsentä (em. 146). Tällaisia vakiintuneita sekvenssejä, vieruspareja, ovat esimerkiksi tervehtiminen ja siihen vastaaminen, kysymys ja vastaus sekä tämän tutkimuksen keskiössä oleva ehdotus ja sen hyväksyminen tai torjuminen. Sekvenssijäsennyksen ja vierusparin käsitteet toimivat keskusteluanalyttisessä tutkimuksessa työkaluina, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen osien systemaattisen tarkastelun ja ymmärtämisen.

Toimintajaksojen rakenteet kuvaavat toiminnan normatiivista viitekehystä, jonka keskustelijat omaksuvat ja johon he suuntautuvat. Kun keskustelijat suuntautuvat keskustelun normatiiviseen kehykseen, he voivat vastata toisten toiminnan luomiin odotuksiin omalla toiminnallaan ja tulkita muiden toimintaa myös sellaisissa tilanteissa, joissa keskustelu ei etene odotuksenmukaisesti. (Raevaara 1998; 2016, 145.) Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ehdotukseen yleensä vastataan hyväksymällä tai torjumalla se. Jos mitään vastausta ei tule, sen puuttuminen täytyy kuitenkin jotenkin selittää, sillä vastaamatta jättäminen on toimintajakson rakenteen eli keskustelun normatiivisen kehyksen vastaista.

4.4 Preferenssijäsennys

Keskustelussa voidaan tehdä monenlaisia puhetoimintoja, joista osa on suotavampia kuin toiset. Ehdotus voidaan hyväksyä tai sitä voidaan vastustaa ja torjua, kysymykseen voidaan vastata myöntävästi tai kieltävästi ja puhuja voi itse korjata puhettaan tai tulla puheessa toisen puhujan korjaamaksi. Osa vuoroista on preferoituja eli suotavina pidettyjä ja osa preferoimattomia eli ei yhtä suotavia. (Raevaara 2016, 151.) Jälkijäsenen preferenssijäsennys liittyy vahvasti etujäsenen. Preferoidun tai preferoimattoman vastauksen tunnistaminen vaatii siis etujäsenen tarkastelua: millaiselle jälkijäsenelle se on luonut odotukset. (Tainio 1998, 93–95.) Esimerkiksi ehdotus luo yleensä odotuksen sen hyväksymisestä, eli ehdotusten tapauksessa preferoitu jälkijäsen on hyväksyminen ja preferoimaton jälkijäsen on torjuminen.

Preferoimattoman vuoron voi tunnistaa myös sen muotoilun käytänteistä. On havaittu erilaisia käytänteitä, joilla voidaan lievittää preferoimattoman jälkijäsenen ongelmallisuutta. Kun jälkijäsen on preferoimaton, eli esimerkiksi ehdotus torjutaan, vuoro tuotetaan lähes aina tiettyjen käytäntöjen mukaisesti: viivytellen, monipolvisesti ja selitellen. Viivyttelyllä ja monipolvisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että etujäsenen jälkeen tulee tauko, vastaajan sisäänhengitys tai epäröintiä ilmaisevia äänteitä ja sanoja. Nämä asiat viestivät, että tulossa on preferoimaton jälkijäsen, kuten torjuminen. (Tainio 1998, 96–100.) Keskustelussa pyritään yleensä konfliktien välttämiseen, joten selittelyllä preferoimattoman jälkijäsenen yhteydessä suojellaan usein vuorovaikutuksen osapuolten kasvoja. Selittelyssä vedotaan usein siihen, että puhuja ei voisi toimia toisin, vaikka haluaisikin, tai torjumisen syy on sellainen, että se ei ole kenenkään vika. (Em. 100–103.)

Preferenssijäsennyksen tunteminen on oleellista tutkimuskysymyksen kannalta. Sen avulla saadaan näkökulmaa siihen, miten ehdotuksia ja vastauksia muotoillaan. Keskustelunanalyysillä voidaan tuoda esiin muun muassa niitä keinoja, joita kokouksissa hyödynnetään preferoimattomien vastausten muotoiluun tai ongelmallisuuden lieventämiseen. Oleellista on kuitenkin huomioida myös se, että preferoidun tai preferoimattoman vastauksen tulkinta on aina sidottu siihen kontekstiin, jossa se ilmenee (Tainio 1998, 104). Näin ollen on mahdollista, että kontekstista riippuen preferoitu jälkijäsen ehdotukseen voi toisinaan olla myös sen torjuminen.

5 Aineisto

Tutkielman aineisto on kerätty osana NewBI5 – *Uutta kilpailukykyä älystä, intuitiosta, interaktiosta sekä tiedon integraatiosta* -tutkimusprojektia, jossa yhdistyvät talouden, teknologian ja sosiaalipsykologian tutkimus. Projektin tavoitteena oli selvittää, miten johtamistyö ja sen prosessit muuttuvat tekoälyn ja automatisoinnin kehittymisen myötä. (NewBI5-projekti 2019a.)

Laaja aineisto koostuu itseohjautuvan yrityksen videoiduista kokouksista, jotka on kuvattu 360 astetta ympäriltään kuvaavalla kameralla. Näin ollen aineistoa katsellessa kuvan voi suunnata kehen tahansa osallistujaan. Kokoukset ovat keskenään erilaisia. Osa kokouksista on tiimien viikkokokouksia, joissa käsitellään erilaisia arkisia aiheita, toiset kokoukset taas ovat resurssikokouksia, joihin osallistuu eri tiimeistä yksi henkilö. Laajassa aineistossa on myös kahden hengen tapaamisia. Kokouksien osallistujat vaihtelevat, osassa viikkokokouksista on useampi kuin yksi tiimi ja satunnaisesti myös tiimien ulkopuolisia henkilöitä esimerkiksi eri osastolta. Aineiston kokouksissa ei ole virallista puheenjohtajaa tai sihteeriä, vaan kaikki voivat puhua vapaasti ja joku osallistujista kirjoittaa useimmiten muistiinpanoja.

Olen rajannut laajemmasta aineistosta tässä tutkimuksessa analysoitavan aineiston kokouksiin, joissa on enemmän kuin kaksi osallistujaa. Kuvaan tarkan aineiston rajauksen analyysiprosessin yhteydessä luvussa 5.2. Tutkimuksessa käyttämäni aineisto koostuu viidestä monenkeskisestä kokouksesta, joissa eri tiimit, resurssihenkilöt ja muut työntekijät keskustelevat esimerkiksi kesälomien sopimisesta, palkka-avoimuudesta tiimeissä, uudesta laskutusjärjestelmästä ja palautteen antamisesta. Suurin osa kokouksien osallistujista on fyysisesti paikalla, mutta pieni osa osallistuu etäyhteyksin. Kokouksien kesto vaihtelee 11 minuutista noin tuntiin ja osallistujien määrä viidestä yhteentoista henkilöön.

5.1 Tutkimusetiikka

Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisiin perusperiaatteisiin kuuluu tutkimuksen toteuttaminen siten, että tutkimuksesta ei aiheudu haittaoja tai riskejä tutkittavina oleville ihmisille tai yhteisöille (TENK 2019). Tämän tutkielman tutkimuseettiset seikat liittyvät erityisesti tutkimusaineiston sisältämiin henkilötietoihin, joilla tarkoitetaan kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön liittyviä tietoja (em.). Olen muuttanut aineistossa mainittavien henkilöiden, yritysten ja

kaupunkien ja muiden tunnistamisen mahdollistavien tietojen nimet, jotta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyys olisi TENK:in yleisperiaatteen mukaisesti suojattu.

Tutkimusaineisto on kerätty osana NewBI5-projektia, joka on vastannut aineiston keräämisen tietosuojasta (NewBI5-projekti 2019b). Tutkimuksen rekisterinpitäjä on Tampereen yliopisto. Tutkimusaineiston käsittelyssä on otettava huomioon tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit tutkittavien henkilöiden kannalta koko tutkimuksen elinkaaren ajan (TENK 2019). Käsittelen tutkimusaineistoa noudattaen projektin vaitiolositoumusta ja säilytän sitä erillisellä verkkolevyllä paikassa, johon vain itselläni on pääsy. Palautan aineiston projektille tutkielman valmistuttua. Minun lisäksi vain muut hankkeeseen osallistuvat tutkijat voivat tarkastella aineistoa.

Tutkimuksen arkaluonteisuuden voi määritellä monella tavalla ja laissa arkaluonteisiksi aiheiksi määritellään muun muassa terveydentila, uskonto ja poliittiset asenteet (Kuula 2011). Vaikka käsitys arkaluonteisuudesta voi tarkoittaa eri ihmisille hieman eri asioita, tämän aineiston keskustelunaiheet liittyvät organisaation arkisiin asioihin ja käytäntöihin, joita en tarkastele arkaluonteisina. On kuitenkin tarpeen kiinnittää huomiota henkilöiden yksityisyyden suojaamisen lisäksi siihen, että yrityksen toimintaan liittyviä salassapidettäviä asioita ei tuoda esille.

5.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi alkoi tutustumisella NewBI5-projektin videoaineistoon itseohjautuvan organisaation kokouksista. Prosessin alussa katsoin videoita läpi ilman tiettyä kiinnostuksenkohdetta, jotta saisin käsityksen siitä, mitä aineistossa yleisesti käsitellään. Alustavan tutustumisen perusteella kiinnostukseni kiinnittyi kokouksien päätöksentekoon ja koska yritys on itseohjautuva, myös siihen, miten itseohjautuvuus näkyy kokousvuorovaikutuksessa. Päätöksenteosta aihe tarkentui vielä ehdotuksiin, niiden tekemiseen ja niihin vastaamiseen. Tämän jälkeen katsoin ja kuuntelin aineiston läpi useamman kerran löytääkseni kaikki ehdotussekvenssit.

Aineisto on monipuolinen: kokouksien aiheet, pituus ja osallistujat vaihtelevat huomattavasti. Aineiston jäsentämiseksi selkeäksi ja pro gradu -työhön sopivaksi kokonaisuudeksi rajasin aineiston niihin kokouksiin, joissa on paikalla enemmän kuin kaksi henkilöä. Kahdenkeskisessä keskustelussa on selkeää, kuka puhuu seuraavaksi, vaikka ei tiedetä, milloin henkilö seuraavaksi puhuu. Monenkeskisessä keskustelussa taas vuorottelu on erilaista, sillä kuka tahansa voi periaatteessa ottaa seuraavan puheenvuoron, mikäli edellinen puhuja ei erityisesti osoita sitä jollekin. Tällöin

monenkeskisessä keskustelussa vuoroista voi syntyä kilpailua. (Londen 1998, 57–58.) Näin ollen osallistuminen keskusteluun ja tämän tutkimuksen kontekstissa päätöksentekoon ja ehdottamiseen on erilaista kahdenkeskisessä ja monenkeskisessä keskustelussa, minkä vuoksi keskityn vain monenkeskisiin kokouksiin. Rajasin aineistosta pois myös kokoukset, joissa puhuminen on liian epäselvää tai hiljaista, jotta sitä voisi analysoida keskusteluanalyysin vaatimalla tarkkuudella. Tällä tavoin aineistosta löytyi 39 ehdotussekvenssiä. Näistä ehdotuksista keskityin tulevaisuuteen suuntautuviin ehdotuksiin. Nämä ovat ehdotuksia, joita ei voida toteuttaa siinä hetkessä, kun ehdotus tehdään, vaan vasta myöhemmin (Houtkoop 1987, 63). Analysoimissani ehdotuksissa on kyse johonkin haasteeseen tai ongelmaan liittyvistä ehdotuksista. Tarkensin kokoelmaa vielä jättämällä pois sellaiset ehdotukset, jotka eivät olleet spontaaneja. Eräässä kokouksista osallistujat saivat pohtia muutamia minuutteja tiettyyn ongelmaan ratkaisuehdotuksia, jonka jälkeen jokainen heistä esitti ehdotuksensa. Nämä ehdotukset olivat erityyppisiä kuin keskustelun lomassa tehdyt ehdotukset, eikä niihin välttämättä vastattu juurikaan mitään. Tämän rajauksen jälkeen lopullisessa kokoelmassa on 20 ehdotussekvenssiä.

Litteroin lopullisen aineistokokoelman 20 ehdotussekvenssiä keskusteluanalyttisellä tarkkuudella. Keskusteluanalyttisessä litteraatissa näkyvät paitsi puhujien sanat, myös heidän äänenpainonsa, tauot, nauraminen, äänen voimakkuuden vaihtelu ja puheen nopeuden vaihtelu (Vatanen 2016, 317). Myös toiminnot, jotka eivät näy puheessa on merkitty litteraattiin siltä osin, kun se tukee analyysia. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi katset ja osoittaminen. Litteraatiomerkit ovat työn liitteenä.

Analyysia tehdessäni tarkastelin ehdotussekvenssejä vuoro vuorolta ja tein havaintoja siitä, miten eri tavoilla ehdotuksia tehdään ja miten niihin vastataan. Etsin samankaltaisuuksia samoin kuin erottavia tekijöitä ehdotussekvensseistä hahmottaakseni ehdotusten rakentumista. Tarkastelin myös ehdotuksia ympäröivää puhetta, joka antoi vihjeitä keskustelun sävyistä ja siitä keskusteluympäristöstä, jossa ehdotukset tehtiin. Osallistuin tutkimusprosessin aikana myös keskusteluanalyttiseen datasessioon, jossa tarkasteltiin osia aineistostani. Datasessiosta sain vahvistusta havainnoilleni. Ehdotusten ja vastausten hienojakoisen tarkastelun perusteella muodostin ehdotusten tekemisen ulottuvuuksia sekä ehdotuksiin vastaamisen jatkumon, hyväksymisestä vastustamiseen. Analyysin tulokset esittelen seuraavassa luvussa. Olen valinnut 10 esimerkkikatkelmaa, joiden avulla havainnollistan yksityiskohtaisesti ehdotusten tekemisen ja niihin vastaamisen tapoja. Tutkielmassa esitellyissä katkelmissa ei aina näy, mihin lopputulokseen päätöksenteossa lopulta päädytään, sillä keskiössä on se, miten ehdotuksia tehdään ja miten niitä aletaan hyväksymään tai vastustamaan, ei lopullinen

päätös. Päätöksentekojaksot olivat aineistossa usein myös huomattavan pitkiä, jolloin niiden liittäminen kokonaisuudessaan työhön ei olisi mielekästä.

6 Ehdotusten tekeminen ja niihin vastaaminen itseohjautuvassa organisaatiossa

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni analysoimalla, miten ehdotuksia tehdään itseohjautuvan organisaation kokouksissa ja millä keinoilla keskustelun osallistujat vastustavat tai hyväksyvät ehdotuksia. Esittelen aluksi yleisellä tasolla ehdotuksien tekemisen tapoja, minkä jälkeen keskityn tarkassa analyysissä ehdotuksiin vastaamiseen. Kokouksissa ehdotuksiin vastattiin monella eri tavalla ja mikään yksittäinen tietty tapa ei toistunut jatkuvasti. Samanlaisina toistuvien vastaustapojen sijasta analyysin perusteella ehdotuksiin vastaamisesta muodostuikin jatkumo. Jatkumon yhdessä päässä on ehdotusten välitön hyväksyminen ja toisessa päässä ehdotusten välitön vastustaminen. Olen muodostanut analyysin perusteella tämän jatkumon sisälle luokkia, joilla kuvaan jatkumon ääripäitä ja niiden välille jääviä keinoja hyväksyä ehdotus tai vastustaa sitä. Jatkumon idealla tuon esille sen, että luokat eivät ole selvärajaisia, vaan voivat osittain sekoittua toisiinsa.

6.1 Ehdotusten tekemisen tavat

Tässä luvussa tarkastelen ehdotusten tekemisen tapoja kokouksissa. Ehdotusten tekeminen liittyy kiinteästi siihen, miten niihin vastataan, joten analysoin ehdotusten tekemistä myös jokaisen vastauskeinon yhteydessä. Tässä alaluvussa tuon esille kuitenkin yleisemmällä tasolla niitä tapoja, joita kokouksen osallistujat käyttivät ehdotusten tekemiseen. Ehdotuksen tekemisen kolme ulottuvuutta aineistossa olivat ehdotuksen tekeminen ehdollisena tai ehdottomana, ehdotus kysymyksenä tai väitelauseena ja ehdotus omana ideana tai jonkun muun ideana. Tarkastelen myös sitä, oliko ehdotusten muotoilemisen tavoilla aineistossa merkitystä sille, hyväksyttiinkö vai vastustettiinkö ehdotusta.

Suurimmassa osassa kokoelman katkelmia ehdotus tuotettiin *ehdollisena ja epävarmana*. Tällä tarkoitetaan sitä, että ehdotuksen muotoilussa käytettiin esimerkiksi konditionaalimuotoa tai lieventäviä sanoja, kuten *varmaan*. Tehty ehdotus esitettiin yhtenä vaihtoehtona toimia. Esimerkiksi yhdessä kokouksista keskusteltiin asiakkaiden laskuttamisen selkiyttämisestä, ja ehdotus tehtiin ehdollisena (*mut että jotenki sitä niinkun vois käydä vaikka solussa läpi*). Tällä tavoin ehdotusta ei esitetty varmana tai pakottavana, vaan se muotoiltiin riippuvaiseksi muiden keskustelijoiden hyväksynnästä. Ehdotuksen tuottamiseen liittyvät deonttiset oikeudet, siis se, kenellä on oikeus päättää asioista ja valtaa määrittellä, mitkä asiat ovat päättämisen arvoisia (Stevanovic & Peräkylä 2012). Kun keskustelija tuottaa ehdotuksen ehdollisena ja epävarmana, hän jakaa deonttiset oikeudet

muiden kanssa: ehdottaja kutsuu muut varmistamaan hänen ehdotustaan ja vahvistaa jaettua päätöksentekoa. Toisaalta jo tekemällä ehdotuksen ehdottaja ottaa itselleen deonttisia oikeuksia, sillä tuomalla ehdotuksen päätettäväksi, hän päättää, että asia on käsittelemisen arvoinen (Stevanovic 2013, 520).

Suurin osa aineiston ehdotuksista tuotettiin siis ehdollisina ja epävarmoina, mutta pieni osa niistä tuotettiin ***pakottavana ja varmana***. Tällä tarkoitetaan sitä, että ehdotus muotoiltiin toteavaksi tosiasiaksi, jossa sen hyväksyntä ei ikään kuin ole riippuvaista muista keskustelijoista. Ehdotus esitettiin ehdottomana, ainoana vaihtoehtona toimia. Eräessä aineiston kokouksista keskusteltiin kesälomien järjestelämisestä ja ehdotus tehtiin ehdottomana (*sit on pakko varmasti tehdä justinsa jotain tommosia että sopii että kun nytte vaikka Liisa on joustanu ja sinä oot joustanu niin nyt tänä vuonna te ette jouta*). Verrattuna ehdollisena tuotettuihin ehdotuksiin, tällainen ehdotus antaa muille keskustelun osallistujille huomattavasti vähemmän vapautta osallistua päätöksentekoon ehdotuksen hyväksynnästä tai torjunnasta. Ehdotuksen muotoilu tuottaa siitä jo valmiiksi varman tosiasian ja ehdotuksen tuottaja ottaa itselleen deonttiset oikeudet päättää asiasta. Muiden keskustelijoiden suhtautuminen voi kuitenkin tehdä myös tämänkaltaisesta varmana esitetystä ehdotuksesta ehdotuksen. Jos muut alkavat vastustamaan tai hyväksymään sitä, he kohtelevat sitä ehdotuksena, jolloin varmana esitetystä vuorosta tulee ehdotus, vaikka se ei siltä ensisijaisesti vaikuttaisikaan. Tämä muistuttaa oleellisesta seikasta keskusteluanalyttisessä näkökulmassa: vuorovaikutustilanne ja konteksti syntyy vuorottelussa ja vuoron merkitys ei ole vain ensimmäisen puhujan päätettävissä (Heritage & Clayman 2010).

Toinen ehdotusten tekemisen ulottuvuus aineistossa oli ehdotusten tuottaminen ***kysymysmuodossa tai väitelauseena***. Osa ehdotuksista muotoiltiin kysymyksiksi (*ni voisko se olla semmonen muuten vaan niinku tiheemmin lähetettävä*). Kysymykseksi muotoiltuja ehdotuksia oli aineistosta puolet ja interrogatiivilause yhdistettynä konditionaalimuodossa olevaan verbiin onkin tavanomainen tapa tuottaa ehdotus (Stevanovic 2013). Kysymys vaatii keskustelussa odotuksenmukaisesti vastauksen (VISK §1997), joten kysymys ehdotuksessa kutsuu muut osallistumaan ehdotuksen käsittelemiseen ja siitä päättämiseen. Kysymysten lisäksi ehdotuksia muotoiltiin väitelauseiksi (*ois just niinku meidänkin mielestä tosi hyvä ratkasu et jos se ois osa niinkun B-kaupunkia jotain solua*). Tällaiset toteavat ehdotukset eivät ole automaattisesti pakottavia, vaan osasta niistä muotoiltiin ehdollisiksi esimerkiksi erilaisten lievennysten ja konditionaalien avulla.

Sen lisäksi, että ehdotuksia tehtiin epävarmoina tai pakottavina sekä kysymyksinä tai väitelauseina, ehdotusten tekeminen vaihteli myös sen mukaan, kuka ehdotuksen takana oikeastaan oli. Monet ehdotuksista esitettiin *omina ajatuksina ja pohdintoina* (*mä vaan mietin että haittaisko se että se olis siinä palkkalvelunkin perässä*). Tällöin ehdotuksen tekijä tuottaa itsestään ehdotuksen omistajan, se tulee suoraan häneltä. Joissakin ehdottajan omissa ehdotuksissa ehdottaja otti mukaan ehdotukseen myös toisen henkilön, eli ehdotuksesta tehtiin heidän yhteisensä (*eiks me Carita eilen puhuttu sitä että ois just niinku meiänkin mielestä tosi hyvä ratkasu*). Suuri osa aineiston ehdotuksista tehtiin näiden kaltaisina omina ehdotuksina, mutta toisenlainen tapa tehdä ehdotus oli esittää se *jonkun muun ideana*. Esimerkiksi kokouksessa, jossa keskusteltiin kesälomien järjestelyistä, ehdotus lisälomapäivistä tehtiin käyttämällä toista henkilöä esimerkkinä (*niin Laurihan ehdotti joskus sitä muuten että jos siirtäis sitä osan kesälomastaan niinkun myöhemmin pidettäväks niin siitä sais niitä jotain kompensatiopäiviä*). Tällöin siitä henkilöstä, jonka ideana ehdotus on esitetty, tehdään ehdotuksen omistaja. Osassa tällaisista ehdotuksista ehdottaja myöhemmässä vaiheessa liitti myös itsensä ehdotukseen, mutta ensin ehdotus tehtiin jonkun toisen nimissä. Tällaisilla ehdotuksilla ehdotuksen sanoja pystyi tuottamaan ehdotuksen jonkun muun vastuuksi ja ainakin osittain itse irtisanoutua siitä.

Kolmen ulottuvuuden lisäksi huomionarvoista on se, miten ehdotuksista tehtiin aineistossa kaikille yhteisiä. Tämä tehtiin usein nollapersoonaa käyttämällä. Nollapersoonalla tarkoitetaan ilmiötä, jossa lauseesta puuttuu substantiivilauseke silloin kun siinä tarkoitetaan ketä tahansa ihmistä, johon sanottu soveltuu. Nollapersoonaa voi olla esimerkiksi lauseissa, joista puuttuu subjekti ja verbi on yksikön kolmannessa persoonassa. Nollapersoonan merkitys on yleistäminen: puhuja voi osoittaa nollapersoonalla, että käsittelee omaa kokemustaan kenelle tahansa vastaavassa asemassa olevalle tyypillisensä. (VISK §1347; Laitinen 1995.) Tämän tutkimuksen ehdotusten tekemisen kontekstissa nollapersoonalla ehdotuksesta tuotetaan kaikille jaettu: se voi koskea ketä tahansa kuulijoista, se annetaan kaikille harkittavaksi (*jos kattoo vaikka aina kuun vaihteessa omat asiakkuudet mitä sinne on kirjannu*).

6.1.1 Ehdotuksen muotoilutavan vaikutus vastaukseen

Ehdottamisen ulottuvuuksien erottelemisen lisäksi tarkastelin sitä, miten ehdotuksen muotoilu vaikuttaa lopputulemaan, eli hyväksytäänkö ehdotus vai vastustetaanko sitä. Ensimmäinen ulottuvuuksista oli ehdotuksen muotoilu ehdolliseksi tai pakottavaksi. Melkein kaikki aineistoni ehdotukset tehtiin ehdollisina ja näin muotoilluista ehdotuksista 10 hyväksyttiin ja kahdeksaa

vastustettiin, eli hyväksynnät ja vastustukset jakautuivat melko tasaisesti. Vain kahdessa kokoelman tapauksessa ehdotusta ei muotoiltu ehdolliseksi, vaan ikään kuin pakottavaksi ja ainoaksi vaihtoehdoksi. Näitä molempia ehdotuksia vastustettiin selkeästi.

Toinen ulottuvuus oli ehdotus kysymyksenä tai väitelauseena. Kysymysmuodossa tehdyistä ehdotuksista kuusi hyväksyttiin ja kolmea vastustettiin. Väitelauseeksi muotoilluista ehdotuksista neljä hyväksyttiin ja seitsemää vastustettiin eli väitelauseeksi muotoiltua ehdotusta vastustettiin useammin kuin kysymykseksi muotoiltua ehdotusta.

Kolmas ulottuvuus oli ehdotuksen omistaminen itse tai ehdotuksen esittäminen jonkun muun ideana. Niistä ehdotuksista, jotka muotoiltiin omalta itseltä tulleiksi ehdotuksiksi, yhdeksän hyväksyttiin ja seitsemää vastustettiin eli vastaukset jakautuivat siis melko tasaisesti. Muiden nimissä tehtyjä ehdotuksia oli aineistossa neljä ja niistä kolmea vastustettiin. Niitä ehdotuksia, jotka esitettiin jonkun muun kuin oman itsensä ideana siis vastustettiin melkein aina. Taulukossa 1 on esitettynä vastausten jakautuminen sen mukaan, miten ehdotus on esitetty. Ehdotuksia oli aineistossa yhteensä 20, eli ulottuvuudet ovat päällekkäisiä: ehdotus on samaan aikaan esimerkiksi ehdollinen, väitelause ja omaksi ideaksi muotoiltu.

Ehdotuksen muotoilu	Ehdotus hyväksyttiin	Ehdotusta vastustettiin
Ehdollinen (n=18)	10	8
Ehdoton (n=2)	0	2
Kysymys (n=9)	6	3
Väitelause (n=11)	4	7
Oma ehdotus (n=16)	9	7
Jonkun muun ehdotus (n=4)	1	3

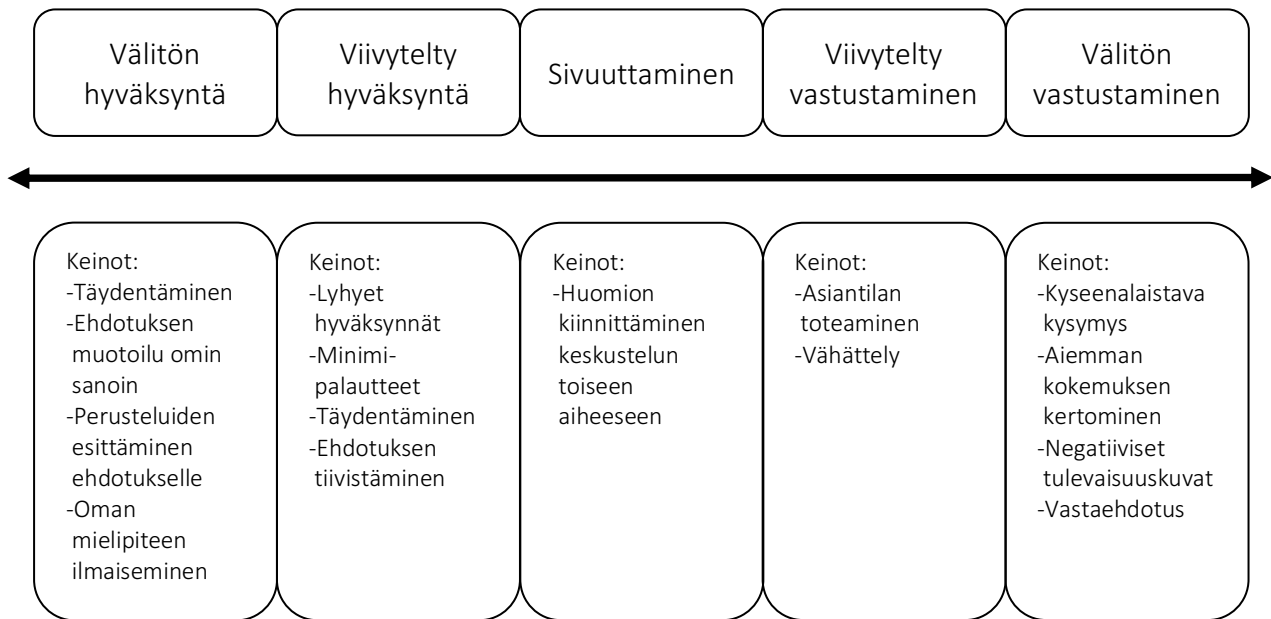
Taulukko 1. Hyväksyntöjen ja vastustusten jakautuminen ehdotuksen muotoilun perusteella.

Vastausten jakautumisen perusteella voidaan nähdä, että tässä aineistossa ehdotuksen muotoilu ehdottomaksi ja pakottavaksi johti aina vahvaan vastustamiseen, kun taas ehdollisiksi ja epävarmoiksi muotoilluissa ehdotuksissa hyväksynnät ja vastustamiset jakautuivat melko tasaisesti. Pakottaviksi muotoiltuja ehdotuksia oli aineistossa ylipäättään vain vähän ja jo ehdotus terminä viittaa ehdollisuuteen, jolloin ei ole yllättävää, että suurin osa ehdotuksista muotoiltiin epävarmoiksi. Lisäksi

vaikuttaa siltä, että ehdotuksen muotoilu väitelauseeksi johti helpommin ehdotuksen vastustamiseen verrattuna siihen, että ehdotus muotoiltiin kysymykseksi. Myös ehdotuksen muotoilulla omaksi tai jonkun muun omistamaksi oli merkitystä sille, hyväksyttiinkö vastaus. Toisen nimissä tehtyä ehdotusta useimmiten vastustettiin, kun taas itse tehdyt ja omistetut ehdotukset hyväksyttiin hieman useammin kuin niitä vastustettiin. Yksinkertaisen tarkastelun perusteella voitaisiin ajatella, että tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa hyväksyvän vastauksen saisi ehdotus, joka tuotetaan ehdollisena tai epävarmana, kysymykseksi muotoiltuna ja se esitetään esittäjän omana ehdotuksena. Vastustusta saisi helposti taas ehdotus, joka tuotetaan pakottavana, väitelauseen muodossa ja se esitetään jonkun muun ideana. Tällaisten päätelmien yleistäminen ei ole kuitenkaan mahdollista, sillä kyseessä on pieni aineisto. Havainto on laadullinen ja ennemminkin suuntaa antava tulevaa tutkimusta varten.

6.2 Ehdotuksiin vastaaminen

Seuraavaksi esittelen ehdotuksiin vastaamisen tavat ja keinot. Aineistossa ehdotuksiin vastattiin erilaisilla tavoilla, jotka eivät suinkaan aina edustaneet joko selkeää hyväksyntää tai vastustamista. Olen muodostanut ehdotuksiin vastaamisen tavoista jatkumon, jonka yhdessä päässä on välitön hyväksyntä ja toisessa välitön vastustaminen. Välittömällä vastustuksella tai hyväksynnällä en tarkoita sitä, että ehdotuksesta tehtäisiin lopullinen päätös välittömästi, vaan sitä että ehdotuksen hyväksyminen tai hylkääminen alkaa selkeästi heti ehdotuksen jälkeen. Jatkumon ääripäiden välille jäävät vastaamisen keinot, jotka liittyvät ehdotuksen viivytelyyn hyväksyntään, viivytelyyn vastustamiseen tai sivuuttamiseen. Esittelen ensin ehdotusten välittömän hyväksymisen ja viivytelyn hyväksymisen keinoja, josta siirryn ehdotusten sivuuttamiseen. Tämän jälkeen esittelen ehdotuksen viivytelyn vastustamisen keinoja ja viimeiseksi välittömän vastustamisen keinoja. Aineistossa erilaiset ehdotusten hyväksymisen ja vastustamisen keinot ymmärrettävästi sekoittuvat: samassa katkelmassa saatettiin käyttää useampaa hyväksymisen tai vastustamisen keinoa, eikä ainoastaan yhtä. Esittelen keinoja kuitenkin yksi kerrallaan ja keskityn esimerkkikatkelmissa aina siihen keinoon, joka on siinä näkyvin.



Kuvio 1. Jatkumo ehdotuksiin vastaamisen tavoista ja keinoista.

6.3 Ehdotus hyväksytään

Aineistokokoelmassa hyväksytyjä ehdotuksia oli 10 ja tässä luvussa analysoin hyväksymisen keinoja. Suuri osa hyväksynnöistä tehtiin välittömästi, jolloin hyväksynnän tuottaminen alkoi heti ehdotuksen jälkeen tai sen päälle. Jotkut hyväksynnöistä olivat taas viivyteltyjä, eli vastauksesta ei heti voinut nähdä, onko se hyväksyvä vai vastustava. Näissä tapauksissa hyväksynnän keinot olivat osittain samoja kuin välittömissä hyväksynnöissä, mutta ne tuotettiin eri tavoilla.

6.3.1 Välittömän hyväksynnän keinot

Ehdotuksen välittömän hyväksynnän keinoja olivat aineistossa muun muassa ehdotuksen täydentäminen, affilioivan niin-partikkelin käyttäminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen. Havainnollistan kahden esimerkin avulla aineistossa toistuneet välittömän hyväksymisen keinot, ja mitä eri keinoilla tehdään sekä miten hyväksyntä niiden varaan rakentuu.

Esimerkki 1: Täydentäminen, perusteleva ja toistaminen

Keskustelukatkelma on kokouksesta, jossa ollaan keskusteltu ylimääräisen työn tekemiseen liittyvistä käytännöistä. Kokouksen osallistujat ovat käsitelleet ongelmaa, jossa lisätyön tarjoaminen ja ottaminen yrityksen sisäisessä viestipalvelussa muistuttaa huutoäänestystä, eikä siihen ole aiemmin

ollut erityisiä sääntöjä. Esimerkissä hyväksyntä alkaa heti ehdotuksen jälkeen ja rakentuu eri osallistujien tuottamana.

- 1 Tiina: **mä en tiiä mikä se oikee ka tapa sitte olis (.)**
2 **toimia että pitäiskö sitten .hh Liisalta tulla**
3 **((hörppää kahvia)) viestiä sitte meille tänne**
4 **resupalsuun? .hh että tämmösiä olis tarjolla,**
5 Silja: mmm,
6 Tiina: **ja sitte me [voitais kysellä,]**
7 Merja: [(--)]
8 Tiina: **kiinnostuneita sitte [meiän soluissa,]**
9 Silja: → [nii? nimenomaan just se,]
10 Tiina: ja pohtia ↑sitä että
11 Silja: =nii ja just se että se tul[is sitä kautt]a,
12 Tiina: [solun kesken,]
13 Silja: että ennen ku joku ilmottautuu .hh öö
14 yleistesti[kin,]
15 Merja: [joo?]
16 Silja: kiinnostuneeks niin se että lähettäis niinku purkaan
17 sitä asiaa sitä kautta että,
18 Merja: mmm.
19 Silja: oikeesti miten se on mahdollista.

Tiina aloittaa ehdotuksen rivillä 1 ehdotuksensa siitä, että lisätöistä tulisi ensin tieto resurssihenkilöiden palaveriin, jonka jälkeen voitaisiin kysyä tiimeissä kiinnostusta niiden tekemiseen. Tiina tekee ehdotuksen kysymyksen muodossa (*pitäiskö*) ja ehdollisena (r. 2–8). Ennen toimintaehdotustaan hän toteaa, että ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia ja luo ehdotuksestaan epävarman. Ehdotuksen esittäminen epävarmana ja kysymyksen muodossa kutsuu muut osallistumaan siihen, eikä Tiina esitä ehdotusta jo ikään kuin päätettynä asiana. Rivillä 6 Tiina myös ottaa muut osallistujat mukaan ehdotukseen puhumalla *meistä*.

Rivillä 9 Tiina on saanut ehdotuksen melkein tehtyä ja Silja alkaa vastaamaan siihen puhuen osittain Tiinan vuoron päälle. Hän aloittaa ehdotuksen hyväksymisen nii-partikkelilla, jota seuraa

voimakkaan samanmielisyyden osoittaminen (*nimenomaan just se*), jonka jälkeen hän vielä uudestaan käyttää niin-partikkelia, jota seuraa ehdotuksen jatkokehittely (r. 11). Nii-partikkeli, jota seuraa tarkennus vastaajan asemoitumisesta osoittaa hyväksyntää (Sorjonen 2001). Silja asettuu ehdotuksen vastaanottajana Tiinan kumppaniksi täydentämällä tämän lausetta ja ehdotuksesta tulee näin yhdessä tuotettu rakenne (Hakulinen 2016, 135). Hyväksyessään ehdotusta Silja puhuu useasti hieman Tiinan päälle tai aloittaa vuoron suoraan edellisen loputtua eli hyväksyvä vuoro alkaa ilman pienintäkään viivyttelyä. Hyväksyntä on ehdotuksen preferoitu jälkijäsen ja se tuotetaankin yleensä välittömästi, useimmiten jopa hieman päällekkäin edellisen vuoron kanssa (Tainio 1998, 97). Ehdotuksen läpi käyminen ja hyväksyntä ei lopu rivillä 19, vaan sekvenssi jatkuu. Rivillä 20 Tiina jatkaa ehdotuksensa perustelua.

- 20 Tiina: niin on. ja siinä tos huutoäänestyksessä on aina se
21 että jos joku ker- @kerkee@ laittaa [ekana sinne]
22 Silja: [joo? nii sit]
23 toiset ei laita.
24 Tiina: =TOISET ei laita kun ne aattelee et ei hän [viitti]
25 lähtee,
26 Silja: [joo.]
27 Tiina: siihen kisaan [mukaan,]
28 Silja: [kyllä.]

Tiina jatkaa ehdotuksensa perustelua toteamalla, että kun lisätöistä sovitaan ”huutoäänestyksellä”, joku työntekijä kerkeää ilmoittautumaan ensimmäisenä (r. 20–21). Jo ennen kuin Tiina on saanut vuoroaan loppuun, Silja alkaa täydentämään sitä (*toiset ei laita*, r. 23). Tiinan ja Siljan vuorot muodostavat jos-niin -rakenteen, jossa Tiinan jos-partikkelin sisältävä vuoro tekee mahdolliseksi Siljan ennakoivan täydennyksen niin-partikkelilla ja he tuottavat vuoron kokonaiseksi yhdessä (ks. Lerner 1996). Jälleen Silja asettuu Tiinan kumppaniksi ja muodostaa lauseesta yhdessä tuotetun rakenteen. Tämän jälkeen Tiina yhtyy Siljan tuottamaan täydennykseen toistamalla sen voimakkaalla äänellä (r. 24). Silja ja Tiina aloittavat useat vuoronsa hieman toistensa puheen päälle, joka ei tässä merkitse keskeyttämistä, vaan osoittaa keskustelun sujuvuutta ja että tulossa on jälleen preferoitu jälkijäsen (Drew 2009; Tainio 1998). Rivillä 28 Siljan laskevalla intonaatiolla sanottu *kyllä* osoittaa samanmielisyyttä.

Tästä katkelmasta voidaan huomata, että vaikka ehdotukselle on jo osoitettu hyväksyntää, sitä rakennetaan edelleen lisäperustelulla, eikä todeta saman tien päätetyksi. Tähän mennessä ehdotuksen tekemiseen ja hyväksymiseen ovat osallistuneet enimmäkseen Tiina ja Silja, vaikka kokouksessa on mukana myös Merja, Carita ja Kalle. Merja on tähän mennessä osallistunut keskusteluun minimipalautteilla, mutta kun Tiina toistaa ja uudelleenmuotoilee ehdotuksensa seuraavassa katkelman osassa, Merjakin osallistuu sen hyväksyntään.

- 29 Tiina: että jos se tulis niinku ↑meidän kautta? ja kysyttäis
30 niinku solulta (.) jossain weeklyssä
31 [että .hh oisko kiinnostusta,]
32 Silja: [mmm (.) tällänen on tarjolla?]
33 Tiina: niin.
34 Silja: joo. ja kun siinä oli [sitt]en-
35 Merja: [niin] kun ohan se paljon
36 järkevämpi tapa ois että se tulis aina tähän
37 ja sitte weekleihin se menis [sitä] kautta,
38 Tiina: [joo.]
39 Silja: [kyllä.]
40 Merja: [ja sitä] selvitettäis sitte sitä kiinnostusta ja
41 [siinä] vois keskustella myös sitte niistä,
42 Carita: [kyllä,]
43 Silja: =työjaollisista asioista ja sen tuottamista (.)
44 hommista,
45 Merja: nii,
46 Silja: et tossahan oli vielä tossa [X-yrityksessä,]
47 Merja: [ja aikatauluista] ja
48 muista [että] niinku siis sillee,
49 Silja: [nii.]

Rivillä 29 Tiina ehdottaa uudelleen, että lisätyöt kartoitettaisiin ensin resurssihenkilöiden kautta ja sen jälkeen halukkaita tekijöitä tiedusteltaisiin tiimin viikkopalaverissa. Silja vastaa minimipalautteella ja sen jälkeen täydentää jälleen Tiinan vuoroa (r. 32), johon Tiina vastaa laskevalla intonaatiolla lausutulla niin-partikkelilla, joka alkaa sulkemaan sekvenssiä (Sorjonen 2001, 194). Sekvenssin sulkemiseen siirtymisen voi havaita myös siitä, että rivillä 34 Silja on etenemässä

ehdotuksen hyväksynnästä jo seuraavaan asiaan (*ja kun siinä oli sitten*). Merja kuitenkin keskeyttää Siljan tarjoamalla vielä lisäperustelun alkuperäiselle ehdotukselle (r. 35–37). Samalla hän toistaa ehdotuksen muotoillen sen uudelleen omin sanoin ja osoittaa näin ymmärrystä ja hyväksyntää sille. Vuoroa myötäillään ja myös Carita osallistuu sekvenssiin ensimmäisen kerran (r. 42). Merjan tuotettua ehdotuksen omin sanoin Silja täydentää sitä, jonka jälkeen hän yrittää uudelleen siirtyä hieman eri aiheeseen (r. 46). Merja kuitenkin keskeyttää hänet ja jatkaa vielä keskustelua lisätöiden jakamisesta. Silja vastaa laskevalla intonaatiolla tuotetulla niin-partikkelilla ja keskustelu siirtyy seuraavaan aiheeseen, ehdotus on käsitelty. Merjan keskeytyksistä voisi päätellä, että hän ei ole vielä valmis sulkemaan sekvenssiä, vaan haluaa osallistua ehdotuksen hyväksyntään ja ottaa näin myös itselleen deonttisia oikeuksia osallistua ehdotuksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen.

Näistä kolmesta otteesta voidaan nähdä, miten ehdotuksen hyväksyminen alkaa välittömästi ehdotuksen jälkeen ja rakentuu vuoro kerrallaan eri ihmisten toimesta. Hyväksynnän keinoina käytetään ehdotuksen täydentämistä luoden siitä yhdessä tuotettu rakenne, affilioivaa niin-partikkelia, perusteluiden tarjoamista ehdotukselle sekä ehdotuksen toistamista omin sanoin osoittaen näin ymmärrystä sille. Hyväksyntä ei tule vain yhdeltä henkilöltä, vaan useille keskustelijoille tarjoutuu mahdollisuus osallistua ehdotuksen käsittelemiseen. Esimerkistä voidaan myös nähdä, että hyväksynnän asteittainen rakentuminen on tärkeää ja liian nopea siirtyminen seuraavaan aiheeseen myös estetään osallistujien toimesta.

Esimerkki 2: Oman samanmielisyyden ilmaiseminen

Toisessa esimerkissä näkyy hieman erilainen keino hyväksyä ehdotus välittömästi: se ei rakennu monen eri osallistujan vuorosta, vaan yhden työntekijän henkilökohtaisen mielipiteen osoittamisesta. Keskustelukatkelma on kokouksesta, jossa on keskusteltu päätöksenteon ja tiedon avoimuudesta yrityksessä. Nelli on kokouksen loppupuolella tehnyt yhteenvetoa keskustelun pohjalta. Hän ehdottaa, että osaston intraan voitaisiin koota tietoa tietyistä rooleista yrityksessä, jotta kaikki voisivat käydä katsomassa sitä.

1 Nelli: et ehkä meiän pitää tohon mieltä että .hh mikä se
2 paikka on johon ko:otaan (.) et oisko se vaikka se
3 palkkapalvelun ↑intra et siellä on ne (1.0) #niinku#
4 tie- tietyt roolit ja mitä siellä menee koottu yhteen
5 et ei se mee et sillon vois mennä kattomaan,

6 Tiina: mm.

7 Nelli: **kuka taha:nsa (.) et >mitä siellä on puhuttu mitä**
8 **siellä on tapahtunu mitä siellä on ollu agendalla<**
9 **ettei ne menis tonne Teamsin syövereihin kaikkeen**
10 **muuhun se vois olla esimerkiks yks ajatus idea.**

11 Erik: → =mä oon ihan samaa mieltä tosta et se ois jotenkin
12 kerätty se (.) idea johonkin koska (.) sen mä oon
13 niinku huomannut tässä et ku tehään näitä (0.3) just
14 tohon (.) avoimuuteen liittyen tehään [nopeita]
15 päätöksiä,

16 Nelli: [mm mm,]

17 Erik: et hei nyt on ongelma ja ta tarvis apua .hh ja sitte
18 tota se onkin ehkä semmonen päätös jota ois (.)
19 parhaassa mahdollisessa tilanteessa voinu vaikka
20 miättiä sen päivän.

21 Linda: mm,

22 Eila: mm, ((naurahtaa))

23 Erik: ni sitte siitä tulee ihmisille semmonen et miks mua
24 ei otettu mukaan tähän [ja,]

25 Nelli: [mm.]

26 Erik: tää koskee mua tää asia [ja] tää on nyt ihan
27 perseestä

28 Tiina: [niin.]

29 Erik: niin eespäin (0.5) niin tota: (0.7) että se on noi on
30 vaikeita tilanteita mut se ehkä auttais siihen et ois
31 se avoin

32 Nelli: mm.

33 Erik: avoin kanava minne pistettäis (tää et) hei nyt käy
34 näin.

35 Nelli: mm.

36 Erik: tai sitten ylipäänsä jos on liian kiire että unohtuu
37 ilmottaa että (0.5) mitä mitä perehdytystiimillä on
38 tulossa niin sitten että ilmottais ees että (.) mitä
39 siel on tapahtunu.

Katkelmassa Nelli tekee ehdotuksen siitä, että osaston intraan koottaisiin tietoa kaikkien nähtävillä (r. 2–10). Ehdotus tehdään kysymyksen muodossa ja Nelli puhuu puheenvuorossaan *meistä* (r. 1), eli tekee ehdotuksesta tiimin yhteisen. Ehdotus tehdään ehdollisena ja se sisältää lievennyksiä, se ei ole pakottava.

Erik jatkaa keskustelua omalla puheenvuorollaan suoraan ehdotuksen perään ja toteaa olevansa *ihan samaa mieltä* (r. 11). Hän hyväksyy ehdotuksen suoraan ja asettuu itse hyväksynnän taakse minämuotoa käyttäen. Tämän jälkeen Erik perustelee hyväksyntäänsä kertomalla omasta kokemuksestaan nopeasta päätöksenteosta. Linda ja Eila vastaanottavat Erikin perusteluita mm-partikkeleilla (r. 21–22) (ks. Siitonen & Wahlberg 2015) ja Eila myös naurahtaa. Lopuksi Erik vielä muotoilee Nellin ehdotuksen omin sanoin ja täydentää sitä (r. 30–39). Katkelmasta voidaan huomata, että hyväksyntä on lähestulkoon kokonaan Erikin tuottama ja muut osallistujat osallistuvat hyväksyntään vain minimipalautteilla.

Tämänkaltaisia välittömiä ja suoria hyväksyntöjä, jotka tehtiin minämuodossa, oli aineistossa vain vähän. Hyväksyvä puheenvuoro tulee vahvasti Erikiltä ja hän tuo esille omia mielipiteitään ja kokemuksiaan. Hän ottaa tilanteisesti paljon valtaa, jolloin muille osallistujille ei tarjoudu mahdollisuutta osallistua hyväksyntään pidemmällä puheenvuoroilla. Samaan aikaan voisi myös nähdä, että Erik haastaa voimakkaalla kannanotollaan Nellin oikeuksia lopullisen ehdotuksen tekemisestä. Nelli on toiminut ikään kuin keskustelun vetäjänä ja tehnyt yhteenvetävän ehdotuksen, vaikka keskustelussa on kerätty nimenomaan tiimin ideoita avoimesta viestinnästä. Erikin voi siis nähdä haastavan deonttisten oikeuksien jakautumista Nellin ja muun tiimin välillä (ks. Stevanovic & Peräkylä 2012). Katkelman loppupuolella ehdotuksen hyväksymiskeinoina käytetään myös ehdotuksen omin sanoin muotoilemista ja täydentämistä, joita esittelin esimerkissä 1.

6.3.2 Viivytellyn hyväksynnän keinot

Seuraava luokka vastausten jatkumolla on ehdotukset, jotka hyväksytään viivytellen. Kokouksissa osaa ehdotuksista ei alettu välittömästi hyväksymään esimerkiksi puheenvuoron päälle tulevalla täydennyksellä, vaan hyväksyntä muodostui hieman viivytellen ja epäselvästi. Viivyteltyjä hyväksyntöjä oli aineistossa vain vähän verrattuna välittömiin. Esittelen esimerkin avulla keinoja, joilla viivytellyt hyväksynät aineistossa tehtiin. Keinoihin kuuluivat mm-partikkelit, tauot ja

täydentäminen. Keinot olivat siis osittain samoja kuin välittömässä hyväksynnässä, mutta niiden tuottamistapa oli erilainen.

Esimerkki 3: Minimipalautteista täydentämiseen

Keskustelukatkelma on kokouksesta, jossa on keskusteltu siitä, miten työntekijät voisivat saada asiakkailta palautetta tekemästään työstä. Tiina on aiemmin ehdottanut, että jokaisen valmiiksi tehdyn tikein perään voitaisiin lisätä palautekysymys työn laadusta. Linda palaa aiemmin tehtyyn ehdotukseen, mutta muokkaa sitä. Hyväksyntä rakentuu viipyvästi, eikä ole heti selkeää, mikä vastaus ehdotukseen on tulossa.

- 1 Linda: **mut mä mietin viel sitä et sen sijaan et se ois just**
2 **jokaisesta tikeistä ni voisko se olla semmonen**
3 **muuten vaan niinku tiheemmin lähetettävä sellanen, .hh**
4 Nelli: mm mm.
5 Katri: mm.
6 Linda: **et mis olis tavallaan vähän niinku se sama asia [et ei**
7 **just]**
8 Nelli: [mm
9 kyllä]
10 Linda: **jotain yhtä tikettiä koskien** [koska],
11 Nelli: [kyllä.]
12 Linda: just niinku kun k(h)aikkia asioita ei voi sillain
13 [selvittää ehkä kauheen äkkiä]
14 Nelli: [mm mm mm]
15 Linda: ja muuta ni .hh niin tavallaan että, (--)
16 Nelli: → eiks se oo sellanen pulssi tai,
17 Linda: niin? semmonen niinku,
18 Nelli: kyllä.
19 Tiina: mahdollisimman niinku helppo. (.) [koska sit sitä ei]
20 tuu niinku tehtyä,
21 Nelli: [niin.]
22 Linda: [(ni semmonen,)]

Linda aloittaa ehdotuksensa palaamalla aiempaan ehdotukseen ja tekemällä sille vastaehdotuksen

siitä, miten asiakkailta voitaisiin kerätä palautetta. Hän ehdottaa riveillä 1–3, että palautetta voitaisiin kerätä erillisellä, nykyistä tiheämmin lähetettävällä palautekyselyllä sen sijaan, että palautekysely olisi tikettien yhteydessä. Linda esittää ehdotuksen epävarmana ja ehdollisena sekä kysymyksen muodossa. Linda myös tekee ehdotuksen omanaan (*mä mietin viel sitä et*).

Nelli ja Katri vastaavat riveillä 4 ja 5 Lindan ehdotukseen minimipalautteilla. Mm-partikkeli ei yksinään osoita, että ehdotus olisi hyväksytty tai että sitä vastustettaisiin, vaan että ehdotus on kuultu ja ymmärretty (ks. Siitonen & Wahlberg 2015). Kun ehdotukseen ei vielä tule hyväksyvää tai vastustavaa vastausta, Linda jatkaa ehdotustaan selventämällä sitä (r. 6–7, 10). Nelli vastaa selvennykseen riveillä 9 ja 11 *kyllä*. Nelli ei kuitenkaan tarkenna tai jatka näitä myötäileviä vastauksiaan, joilla osoitaisi ehdotukseen sitoutumista. Ilman jatkoa, jolla osoitettaisiin sitoutumista ehdotukseen, kyllä-vastaukset eivät yksinään vaikuta olevan riittäviä hyväksynnän osoituksia (ks. Lindström 2017). Tämän voi huomata siitä, että Linda jatkaakin vielä ehdotuksen perustelua (r. 12–13) ja rivillä 16 Nelli vihdoinkin tuottaa pidemmän vastauksen. Hän tiivistää omin sanoin Lindan ehdotuksen ja osoittaa näin ymmärtävänsä sen, jonka jälkeen Tiina vielä täydentää ehdotusta toteamalla, että palautekysely olisi mahdollisimman helppo. Rivillä 21 Nelli vielä tuottaa laskevalla intonaatiolla niin-partikkelin, joka yksinään esitettyinä sulkee sekvenssiä (Sorjonen 2001, 194). Lindakaan ei enää jatka ehdotuksen selittämistä, vaan keskustelu jatkuu asiakkaan kanssa viestimisestä yleisesti, minkä tulkitsen tyydyttävän hyväksynnän saavuttamiseksi.

Katkelmassa keskustelijat eivät rakenna hyväksyntää välittömästi ehdotuksen tekemisen jälkeen tai osittain sen päälle. Viivyttävä hyväksyntä rakennetaan aluksi minimipalautteiden ja yksinkertaisten hyväksymissanojen avulla, jotka eivät yksinään riitä vielä osoittamaan hyväksyntää ehdotukselle. Lopussa hyväksyntää tehdään ehdotuksen tiivistämisellä ja sen täydentämisellä. Keinot ovat siis osittain samoja kuin välittömässä hyväksynnässä, mutta niiden ajoitus on hidastellumpi ja epävarmempi ja hyväksynnän voi nähdä olevan heikompi. Viivyttely hyväksyntä onkin epäselvempi hyväksyntä kuin välitön hyväksyntä ja se voi muistuttaa osittain jo seuraavaksi esiteltävää vastauskeinoa, sivuuttamista.

Analyysin ensimmäisessä osassa olen esitellyt keinoja, joilla ehdotuksen hyväksymistä rakennetaan kokouksessa. Keinoihin kuuluvat niin ehdotuksen täydentäminen, muotoileminen omin sanoin, perusteluiden tarjoaminen ehdotukselle, oman mielipiteen ilmaiseminen kuin lyhyet hyväksynät ja minimipalautteetkin.

6.4 Ehdotus sivuutetaan

Ehdotuksiin vastaamisen jatkumolla hyväksymisen ja vastustamisen väliin jäi luokka, jossa ehdotusta ei oikeastaan vastustettu eikä hyväksytty, vaan ehdotuksen vastaus jäi auki ja epäselväksi. Olen nimennyt tämän luokan ehdotuksen sivuuttamiseksi. Esittelen seuraavaksi esimerkin avulla, miten ehdotukseen ei saada kunnollista vastausta, vaan se sivuutetaan ja siirrytään keskustelemaan hieman eri aiheesta.

Esimerkki 4: Huomio toiseen seikkaan

Keskustelukatkelmassa kokouksen osallistujat ovat pohtineet, miten työntekijät voisivat saada asiakkailta paremmin palautetta työstään. Tiina on kysynyt, miten tikettien avulla kerättävä palaute toisella osastolla toimii ja ehdottaa, että myös heidän osastonsa tiketteihin voisi laittaa palautekyselyn asiakkaalle. Ehdotuksen vastaukset vievät huomion pois varsinaisesta ehdotuksesta.

1 Tiina: mä vaan mietin että ↑haittaisko se että se olis siinä
2 ↑palkkapalvelunkin perässä jos .hh siis näissä
3 tiketeissä,

poistettu (15) riviä, joilla Tiina perustelee ehdotustaan ja keskustellaan siitä, miten palautekysely teknisesti toimii

4 Raija: =pitääks joka kerta täpätä sitte

5 Nelli: [e:i]

6 Tiina: [onks pakko,]

7 Raija: jos lähettää

8 Nelli: ei ei

9 Raija: niinku 30 viestiä päivässä (--)

10 Tiina: niin ku ↑mää mietin et [täppäis]

11 Raija: [(--) kyllästykö ne.]

12 Tiina: **sillon kun ↑haluaa täpätä sen. (1.0) onks se niinku**

13 **ihan mah- poissuljettu mahollisuus,**

14 Linda: → =niin mä en tätä tekniikkaa ymm(h)ärrä ((nauraa)) (-)

15 ymmärrät(h)te varmaan,

16 ((naurua))
17 Nelli: no VOIjaan käyvä sitä läpi että voisko se,
18 Tiina: °niin° ku joskus on semmosia että joku
19 palkkapalveluasiantuntija ratkaseekin jotain niin
20 sithän se sais saman tien laitettua siihen niinku
21 (2.0) sen arvosanan ja sit kirjattua perään että
22 miten se meni.
23 Linda: niin se asiakas.
24 Tiina: nii asiakas niin.
25 Linda: ku mää ratkaseen niin sit se (.) sille lähtee siitä
26 viesti vaikka,
27 Tiina: niin mutta nii mut se asiakas laittais sulle aina sen
28 (0.4) siihen viestiin sen palautteen tai siis sen,
29 Linda: mm,

Keskustelun alussa Tiina selvittää, miten toisella osastolla käytettävä palautejärjestelmä toimii (ei näy litteraatissa). Tämän jälkeen hän tekee ehdotuksen siitä, voitaisiinko asiakkailta kerätä palautetta ratkaistujen tikkettien yhteydessä myös heidän osastollaan (r. 1–3). Tiina tuottaa ehdotuksen omana ajatuksenaan, kysymysmuotoisena ja epävarmana. Tämä jälkeen Tiina jatkaa ehdotuksen perustelua ja kokouksen jäsenet keskustelevat siitä, miten palautteen kerääminen yleensä teknisesti tapahtuu, jonka jälkeen Tiina ehdottaa uudestaan kysymyksen muodossa, että asiakkaat voisivat antaa palautetta silloin kun haluavat (r. 10–13).

Ehdotuksen loputtua Linda toteaa naurahtaen ja nii-partikkeliä käyttäen rivillä 14, ettei ymmärrä tekniikkaa. Vastaus ei hyväksy eikä vastusta ehdotusta, vaan sivuuttaa sen jatkamalla keskustelua palautteen saamisen teknisestä toteutuksesta. Nii-partikkeli, jota seuraa keskustelun toiseen aiheeseen palaaminen tai sen jatkaminen, osoittaa, että ehdotusta kohdellaan varsinaisen keskustelun aiheesta poikkeamisena (Sorjonen 2001, 191–192). Tässä tapauksessa Linda pitää keskustelun pääaiheena tikkettijärjestelmän teknistä toimimista ja Tiinan ehdotusta palautteen keräämisestä siitä poikkeamisena. Lindan vuoron jälkeen Nelli toteaa, että asiaa voidaan käydä läpi (r. 17), mutta ei tarkenna miten tai milloin. Näin ollen hänenkään vastauksensa ei ole oikeastaan ehdotuksen hyväksyntä tai vastustaminen, vaan asian käsittelyn mahdollisena pitäminen. Tämän jälkeen keskustelussa käydään vielä läpi sitä, miten tikit toimivat, eli palataan teknisestä toteutuksesta puhumiseen. Ehdotukseen palautteen keräämisestä ei oteta enää kantaa ja sekvenssi loppuu.

Katkelmassa ehdotusta ei oikeastaan päästä käsittelemään, vaan keskustelu kiinnittyy tikettijärjestelmän teknisiin seikkoihin ja vastaukset jäävät epäselviksi. Ehdotukselle ei osoiteta samanmielisyyttä eikä sitoutumista, jolloin tuloksena on sivuuttaminen, ”epäpäättös” (Stevanovic 2012). Sivuttaminen tehdään rakenteella, jossa nii-partikkeli yhdistyy toiseen puheenaiheeseen palaamiseen ja toisaalta toteamalla ehdotuksen käsittely mahdolliseksi, kuitenkin käsittelyä jatkamatta. Kokouksen myöhemmässä vaiheessa Linda tarttuu kuitenkin uudestaan palautteen keräämisen keinoihin ja tekee vastaehdotuksen Tiinan ehdotukselle, jolla hän vastustaa tämän katkelman ehdotusta (esimerkki 3). Sen perusteella tulkitse, että ehdotuksen sivuuttaminen ja epäselvien vastausten tuottaminen voi myös olla ehdotuksen vastustamista ennakoivaa.

6.5 Ehdotusta vastustetaan

Tässä luvussa esittelen muodostamani jatkumon toisen pään, ehdotuksen vastustamisen keinot. Aineistokokoelmassa ehdotusta vastustettiin kymmenessä katkelmassa. Osa vastustuksista tehtiin viivytellen, mutta suurin osa vastustuksista oli välittömiä, eli ne alkoivat heti ehdotuksen jälkeen, ilman preferoimattomalle vastaukselle tyypillistä viivyttelyä ja kiertelyä. Esittelen ensin viivytellyt vastustukset keinoineen ja viimeisessä alaluvussa välittömät vastustukset ja niissä käytetyt keinot.

6.5.1 Viivytellyn vastustamisen keinot

Esittelen kahden esimerkin avulla niitä keinoja, joita keskustelijat hyödynsivät vastustaessaan ehdotuksia viivytellen. Tällaisia keinoja olivat asiantilan toteaminen ja vähättely. Vastustaminen ei viivytellyissä vastustamisissa alkanut heti, kun ehdotus on saatu loppuun, vaan niille osoitettiin ensin jonkinlaista myötäilyä tai ymmärrystä, tai epäröintiä ja epäselvää vastustamista, ja vasta sitten selkeää vastustusta.

Esimerkki 5: Asiantilan toteaminen

Keskustelukatkelma on kokouksesta, jossa on keskusteltu siitä, miten kesälomista tulisi sopia tiimeissä. Aiemmin lomista on sovittu vapaasti tiimien kesken. Tiina ehdottaa, että työntekijä voisi saada lomakauden ulkopuolella pidetystä lomasta ylimääräisiä lomapäiviä. Vastustus rakentuu viivytellen kääntyen myötäilevistä minimipalautteista asiantilan toteamiseen ja selkeään vastustamiseen.

1 Tiina: **niin ↑Laurihan ehdotti joskus sitä muuten että jos**

2 **siirtäis sitä .hh osan kesälomastaan niinkun (.**
 3 **myöhemmin pidettäväks? .hh niin siitä sais niitä**
 4 **jotain kompensatiopäiviä.** (0.3) joskus aikanaan
 5 (0.5) mä muistan tämmösen että,
 6 Silja: me muistan kans tän [keskustelun]

Poistettu 15 riviä, jossa Silja ja Tiina muistelevat toisten yritysten käytänteitä lisälomapäivistä.

7 Tiina: **mutta tota [ei sekään niinkun,]**
 8 Carita: [on se aika hyvin.]
 9 Tiina: **ö ö hy huono asia olis tommonen .hh [nii]nkun se kol**
 10 **että**
 11 Merja: [mm,]
 12 Tiina: **Esais sen€ koska kyllähän se kiire on myös sillan**
 13 **syyskuussa mut sillan on enemmän henkilöitä [töissä.]**
 14 Kalle: [mmm.]
 15 Silja: [mmm.]
 16 Tiina: (.) tai siis >syyskuun jälkeen<.
 17 Silja: mmm.
 18 Carita: mmm.
 19 Merja: → mut loppujen lopuksi täytyy muistaa kuitenkin se et
 20 kesälomakausi on toukokuun alusta (.) [syyskuun
 21 loppuun?]
 22 Tiina: [syyskuun
 23 loppuun.] se on pitkä,
 24 Merja: ja ja se on aika pitkä.
 25 Silja: mmm,
 26 Carita: mmm,
 27 Merja: että kyllähän nyt siihen (0.2) oikeesti saa ((rykii))
 28 saa sen mahtumaan jos haluaa (0.4)jos oikeesti haluaa
 29 niin kyllähän ne kaikki lomat saa [siihen mahtumaan.]
 30 Tiina: [AIVAN varmasti.]
 31 Silja: mmm.
 32 Tiina: niin saa just (.) [kyllä.]

33 Merja: [että] et sitten mut et varmaan
 34 jossain vaiheessahan sitähan voi ↑mieltiä että onko
 35 oi-oisko siinä jotain mutta kyllä niinku (.) e-ei mun
 36 mielestä kauheeta ongelmaa (.) kuitenkin pitäis
 37 tulla jos ne tasasesti ä ä jakautuu siinä mutta,
 38 Tiina: joo,
 39 Silja: mmm.
 40 Merja: koska kyllähän se varmaan [suurin osa ongelmista on
 41 että ku,]
 42 Tiina: [niin et kukaan ei,]
 43 Merja: kukaan ei juuri h(h)al(h)ua,
 44 Tiina: ne touko- ja syyskuu on ne ainoat (.) että harva
 45 silloin haluaa kesälomalle.
 46 Merja: mmm,

Katkelmassa ehdotus rakentuu vähä vähältä kerroksittain ja se alkaa Tiinan esittelemällä ehdotuksella siitä, että lomakauden ulkopuolella pidetyistä lomista saisi ylimääräisiä lomapäiviä. Tiina esittää ehdotuksen, mutta tuottaa sen Laurin ehdotukseksi, ei omakseen (r. 1–4). Ehdotus on väitelauseen muodossa ja ehdollinen. Silja muistelee tämän jälkeen toisen yrityksen lomakäytänteitä, jotka ovat ehdotuksen mukaisia ja osoittaa ainakin jonkinlaista myötäilyä ja ehdotuksen ymmärtämistä (ei näy litteraatissa). Tämän jälkeen Tiina esittää ehdotuksen vielä uudestaan omakseen muotoiltuna, ehdollisena ja väitelauseen muodossa (r. 7–13).

Kalle, Silja ja Carita myötäilevät ehdotusta laskevalla intonaatiolla tuotetulla minimipalautteella (r. 14–18), joka ei vielä osoita ehdotukseen sitoutumista, mutta ei myöskään sen vastustamista (ks. Siitonen & Wahlberg 2015). Kiinnostavaa on kuitenkin vastauksen suunnanmuutos myötäilevästä vastustavaan: rivillä 19 Merja aloittaa ehdotuksen vastustamisen käyttäen mutta-partikkelia, joka osoittaa tulevan vuoron vastakkaiseksi edeltävään nähden (VISK §1101). Hän toteaa kesälomakauden kestävän toukokuun alusta syyskuun loppuun ja sen olevan pitkä. Tällaisella asiantilan toteamisella hän ei vielä suoraan sano, että ehdotus ei ole toimiva, mutta vihjaa niin. Merja jatkaa toteamalla (r. 27–29), että lomat saa kyllä mahtumaan lomakaudelle, käyttäen kaksi kertaa painokkaasti sanaa *oikeesti* sekä -hän-liitepartikkelia, joka ilmentää sitä, että asia on itsestään selvä ja kaikki tietävät sen (VISK §830). Vastustus muistuttaa asiantuntijalausuntoa, jossa Merja asettuu asiasta tietäväksi eli ottaa itselleen episteemisiä oikeuksia (ks. Heritage 2013). Ehdotuksen tekijä

Tiina myöntyy voimakkaasti Merjan kommentteihin (r. 30, 32) ja vaikuttaa näin luopuvan ehdotuksestaan. Rivillä 34 Merja toteaa vielä, että lisälomapäiviä voi miettiä jossain vaiheessa, eli osoittaa jonkinlaista myöntymistä alkuperäiseen ehdotukseen, mutta heti sen perään esittää mielipiteensä siitä, että lomien sopimisesta ei kuitenkaan pitäisi tulla ongelmaa.

Katkelmassa vastustus rakentuu viivytellen, muuttuen myöntyvistä minimipalautteista selkeään vastustukseen. Vastustuskeinona käytetään asiantilan toteamista sekä suoraa toteamusta aiheen ongelmattomuudesta. Vastustuksella kesälomien sopimisesta tuotetaan aihe, joka ei ole mikään todellinen ongelma. Asiantilan toteaminen ei kutsu lisäperusteluita tai tarkennuksia ehdotukseen, vaan kyseenalaistaa ehdotuksen tarpeellisuuden ylipäänsä, joka voidaan nähdä, kun Tiina luopuu ehdotuksesta.

Esimerkki 6: Vähättely

Toinen keino, jolla ehdotusta vastustettiin viivytellysti, oli vähättely. Vähättelyn avulla koko ehdotuksen tarpeellisuus pystyttiin kyseenalaistamaan. Osoitan esimerkin avulla, miten vastustus rakentuu viivytellen, alkaen epäröivistä kommentteista, siirtyen kysymykseen, asian vakavuuden kyseenalaistamiseen ja pilailuun. Keskustelukatkelmassa käydään läpi ehdotusta palkkojen avoimuudesta. Tiina tuo esille tiimiltään tulleen idean avoimista palkoista, jossa kaikkien tiimin jäsenten palkat kerrottaisiin yleisesti, mutta siten, että henkilökohtaista palkkaa ei tarvitsisi suoraan kertoa.

1 Tiina: meillä tuli viime weeklyssä (.) tai toissa weeklyssä
2 puheeks joku ehdotti että .hh voitaisko meidän solu
3 ottaa keskenämme tota semmonen hh. avoimet palkat .hh
4 että kaikki löis lapulle ja (.) sitte hattuun ne .hh
5 että ei tarttis siis paljastaa et paljonko sinä
6 tienaat mutta [että] olis niinkun,
7 Merja: [mm mm.]
8 Tiina: yleisesti tiedossa,
9 Silja: @aa?@ niin niin eli [teil oli] sellanen niin kato
10 kun
11 Tiina: [se ois tällai joo]
12 Silja: mulle vaan sanottiin sitten et joo että ykkössolussa
13 on tällästä [keskusteltu.]

14 Tiina: [↑kukahän (en tie)] eiku noniin onhan
15 Liisa ja Taru ja [ne siinä] paljon tekemisissä
16 [nii],
17 Silja: [ni:in,]
18 [mm.]
19 Tiina: **joo noi ehdotti että (.) mitäs jos oltais tämmönen**
20 **p(h)ilotti .hh sitten ää sai muutamalta**
21 **kannatusta mut ei kyllä kaikki ei vastannu siihen**
22 **mitään >se vähän niinku< jäi (.) auki?**
23 (0.5)
24 Silja: #joo.#
25 Tiina: että nyt en sitten tiedä että,
26 Silja: okei,
27 Tiina: °katotaan otetaanko uudestaan mutta° .hh mutta kyllä
28 siinä noin niinkun osalla on niinkun (0.3) tarve
29 (0.5) selvästikin ja,
30 (1.0)
31 Silja: → joo. (0.3) kun tota (0.3) mä tiän-
32 Merja: =miksi °onko niinku siis silleen°
33 Tiina: tästä on joskus aikasemminkin puhuttu.
34 Kalle: =onhan tästä puhuttu (.) niin kauan ku mä oon ollut
35 täällä.
36 Tiina: joo.
37 Silja: niin tai se on [niinku pidetty]
38 ehkä semmosena yhtenä mahdollisuutena että (0.3)
39 et tällästäkin voidaan harkita.
40 Kalle: [(--)niin niin]
41 Merja: mjoo.
42 Silja: mutta se että,
43 (2.0)
44 Silja: onks se sit ollu ihan niinku tosissaan, .hhh
45 Kalle: mm-m?

Ehdotussekvenssi alkaa, kun Tiina ottaa esiin tiimissä puheeksi tulleen toiveen avoimista palkoista. Tiina on keskustelussa ehdotuksen kertoja, mutta tuottaa sen jonkun muun ehdotukseksi (*joku*

ehdotti). Tällä tavoin hän irtisanoutuu itse ehdotuksen omistajuudesta. Ehdotus on kysymyksen muodossa ja se tuotetaan ehdollisena. Ehdotukseen ei suoraan oteta kantaa sen esittämisen jälkeen, vaan keskustelu siirtyy hetkeksi siihen, ketkä eri tiimeistä ovat keskustelleet asiasta, jonka jälkeen Tiina tekee ehdotuksen uudestaan (r. 19–20) ja perustelee sitä (r. 26–29).

Ehdotuksen vastustaminen alkaa epäröivästi. Ensinnäkin, ehdotukseen ei oteta heti kantaa sen ensimmäisen esittämisen jälkeen. Kun Tiina on toistanut ehdotuksen, sitä seuraa tauko ja Siljan lyhyet joo- ja okei-vastaukset, jonka jälkeen Tiina vielä jatkaa ehdotustaan kun jälkijäseniä ei heti kuulu (r. 26–29). Täydentävää vuoroa seuraa vielä tauko, jonka jälkeen Silja aloittaa epäröivää ja viivyttävää puheenvuoroa (r. 31). Tauot ja viivyttely osoittavat yleensä, että tulossa on preferoimaton vuoro (Tainio 1998), eli vastustus. Merja keskeyttää Siljan kysymyksellä (r. 32), jolloin vastustaminen muuttuu epäröivästä viivyttelystä suoraksi vastustamiseksi. Merjan kysymyksen jälkeen osallistujat keskustelevat siitä, että avoimista palkoista on ennenkin puhuttu, mutta Siljan mukaan puhe ei ole ollut vakavasti otettavaa (*tällastakin voidaan harkita, onks se sit ollu ihan niinku tosissaan* r. 37–39, 44). Keskeyttävä kysymys ja aiheen vakavuuden kyseenalaistaminen vastustavat ehdotusta vähättelemällä sitä ja vähättely jatkuu myös katkelman edetessä:

46 Silja: → mut mä luulen et meiän solussa ois sama vastaus (1.0)
47 voinhan mä kertoo niille sitten et,
48 Tiina: joo,
49 Silja: te ootte aatellut tä- tai niinku et
50 te ootte puhunut tämmösestä @hattusysteemistä@ mut
51 >kyllä mää tiiän sen< että osa sanoo meillä heti että
52 [ei.]
53 Tiina: [mm] niin niin [mäkin luulen et osa]sanoo meillä
54 ei.
55 Silja: [mm mm mm,]
56 Tiina: ja (-) tossa ne ei mitään mutta mä veikkaan että
57 niitten mi- jos äänestettäis ni olis ei.
58 Silja: joo.
59 Kalle: → ↑kaikkeä teiän soluissaki [höpötellään.]
60 Merja: [hehehheh]
61 Carita: [nii,]
62 Kalle: [(tai mietitään),]
63 Tiina: teillä ei höpötellä MItään.

64 Kalle: hehehheh
65 Tiina: te teette vaan T^Öitä niinkö.
66 Kalle: niin. (.) tai emmä ainakaan (.) ei niin (0.3) ei me
67 kyllä olla (.) mitään tollasia mietitty (.) ei lomⁱa
68 eikä (--),
69 Merja: hehheh
70 Silja: te keskitytte nykyhetkeen.
71 Kalle: niin (--),
72 ((naurua))
73 Tiina: niin.
74 Kalle: [(--)]
75 Tiina: [(-) selviytymistä] [päivästä toiseen,]
76 Silja: [joo joo] joo.
77 Kalle: [kyllä.]
78 Tiina: mut joo. (--)

Silja toteaa, että voi kertoa omalle tiimilleen Tiinan esittelemästä ehdotuksesta (r. 47). Hän käyttää -han-liitepartikkelia (*voinhan mä kertoa*), joka voi verbin yhteydessä osoittaa myönnyttelyä (VISK §830). Hän kuitenkin jatkaa heti kertomalla tietävänsä jo, että osa tiimistä vastustaa ehdotusta. Tällä tavoin Silja voi vastustaa ehdotusta vetoamalla muihin ihmisiin ja itse kuitenkin ikään kuin irtisanoutua vastustamisesta. Tiina yhtyy Siljan vastustukseen toteamalla, että myös hänen tiimissään osa olisi palkka-avoimuutta vastaan (r. 53–54). Ehdotusta vähätellään olettamalla, että vastaus siihen tiedetään jo. Tämän jälkeen Kalle vähättelee ehdotusta vielä ihmettelemällä, mitä kaikkea tiimeissä höpötellään (r. 59). Kalle käyttää sanaa *höpötellään*, jonka voi nähdä viittaavan siihen, että palkka-avoimuudesta keskustelu ei ole vakavaa keskustelua, vaan kevyttä höpöttelyä. Kallen vähättely ei kutsu esiin lisäperusteluita tai tarkennuksia, vaan kyseenalaistaa koko ehdotuksen ja palkka-avoimuuden tarpeellisuuden ja sen voi nähdä myös kiusoitteluna Tiinalle. Tämä voidaan huomata siitä, että rivillä 63 Tiina vastaa vähättelyyn kyseenalaistamalla vuorostaan Kallen tiimin puhumattomuuden ja puolustaa palkka-avoimuuskeskustelun tarpeellisuutta. Hän ottaa kiusoittelun todesta, vaikka se esitetään pilailemalla (ks. Drew 1987). Katkelmassa on Kallen vähättelyn jälkeen useita nauruja (r. 60, 64, 69, 72), jotka ovat sekä yksinnauruja että yhteisnauvoja. Naurujen voidaan nähdä osoittavan Kallen vähättelyn ongelmallisuutta ja arkaluonteisuutta (ks. Haakana 1999) ja huomioivan kiusoittelun humoristisia elementtejä (Glenn 2003).

Keskustelukatkelmassa ehdotusta siis vastustetaan vähättelemällä sitä kysymyksellä, pilailulla ja olettamalla, että vastaus ehdotukseen on jo tiedossa. Kiinnostavaa on se, että sekä ehdotuksessa että vastustuksissa hyödynnetään muita ihmisiä: Tiina tekee ehdotuksen tiimin jäsentensä nimissä ja Silja vastustaa ehdotusta omien tiimiläistenä nimissä. Tämän voi nähdä toimivan omien kasvojen suojeluna keskustelussa. Raha on mielipiteitä jakava ja delikaatti aihe (Trachtman 1999), joten palkka-avoimuudesta voi olla helpompi keskustella muiden henkilöiden mielipiteisiin vetoamalla.

6.5.2 Välittömän vastustamisen keinot

Analyysin viimeisessä osassa tarkastelen ehdotusten vastausjatkumon toista päätä, eli välittömiä vastustuksia, joissa vastustaminen alkaa heti ehdotuksen esittämisen jälkeen. Välittömiä vastustuksia oli aineistossa enemmän kuin viivyteltyjä vastauksia, vaikka vastustaminen on preferoimaton jälkijäsen, eli yleensä se tehdään kierrellen ja viivytellen (Tainio 1998). Välittömän vastustamisen keinoja olivat kyseenalaistavat kysymykset, aiemman kokemuksen kertominen, negatiiviset tulevaisuuskuvat sekä vastaehdotukset. Esittelen vastustuskeinot yksi kerrallaan neljän esimerkkikatkelman avulla.

Esimerkki 7: Kyseenalaistavat kysymykset

Kysymykset olivat yksi ehdotusten välittömän vastustuksen keinoista aineistossa. Kysymyksiä ei käytetty niiden varsinaisessa tarkoituksessa esimerkiksi hankkimaan lisää tietoa ehdotuksesta, vaan sen sijaan kysymykset olivat retorisia kysymyksiä, joilla keskustelun osallistujat pystyivät kyseenalaistamaan ehdotuksen sisällön toimivuuden tai jopa ylipäätään ehdotuksen tarpeellisuuden.

Keskustelukatkelmassa kokouksen osallistujat keskustelevat uuden työntekijän mahdollisesta rekrytoinnista. Rekrytoija, osa resurssihenkilöistä ja osa A-kaupungin tiimiläisistä keskustelevat siitä, minkä kaupungin tiimiin tuleva työntekijä voitaisiin sijoittaa.

1 Alma: ja just sillee että tuntuu että se
2 niinku istuis tuohon meiän porukkaan niin .hh sillä
3 me niinku itse asias eiks me Carita eilen puhuttu
4 sitä että ois just >niinku meiänkin mielestä tosi
5 hyvä ratkasu **et jos se ois osa niinkun< B-kaupunkia**
6 **jotain solua (.) ja sit toki luonnollisesti**
7 **nyt aluks varmasti meiän (0.3) solua et sit**
8 **se niinku (0.4) siitä (.) sulautuis eteenpäin?**

9 Silja: mut mitäs sitte [o-]

10 Carita: [joo] sitä mäki o joo (--)

11 Silja: ni:in.

12 Alma: (--) joo sano vaan,

13 Carita: (just matkalla täs toimistolle) ei ku (.) mäki sitä
14 mie- tai niin ku just että (0.4) että niinku aateltii että
15 no (.) siis h^{än}hän ylipäätään pystyis alottaan vasta
16 niinku (0.3) vuodenvaihteen jälkeen et mitä siinä oli
17 kaks kuukautta et taval[laan,]

18 Dina: [mmm.]

19 Carita: niinkun (0.5) joskus t^{am}mikuun aikoihin ja sitten
20 .hh just et periaatteeshan (.) **niin ku (.) ajatuksena**
21 **ihan hyvin me voitais sitä (.) p^{er}ehdyttää ja just**
22 **opettaa Ohjelmisto ylipäätään p^{er}ehdyttää**
23 **ja sit ku se ois (.) vähän sillee (.) valmiimpi tai**
24 **niin ku et just pystyy niinku omatoimisesti**
25 **tyyliin tekeen nii sit me (0.3) ajateltiin ↑sitä että**
26 **jos se ois sit siirtyny johonki B-kaupungin soluun**
27 **niin ku sellasten .hh meiän joidenkin**
28 **p^{ik}kuasiakkaiden kanssa ja sit jos .hh on ollu ajatus**
29 **et ne meiän isommat asiakkaat (0.5) siirtyis sinne**
30 **(.) C-kaupunkiin.**
31 (2.0)

32 Tiina: → siis ä ä ä onks teillä? nyt semmonen tahtotila että
33 te si^{ir}tyisitte niistä palkoista kokonaan pois että
34 Salli jäis niinku y^{ks}in sin[ne] niinkun,

35 Silja: [niin] mikäs
36 sitten ois S^{al}lin tilanne sit siⁱⁿä vaiheessa
37 et onks tää niin ku kauheen kestävä ajatus
38 kuitenkaan ajatella sitä niinkun, (0.7) et
39 se ois kohta siellä y^{ks}in tekis töitä
40 vaikka o^lis osa B-kaupungin solua kun,

41 Alma: ↑no kun siis sitä just et ei se varmaan kenelle- tai
42 siis kun mietitään [että,]

43 Carita: [niin.]
44 Alma: muissa tiimeissäkin on kun jos ei mietitä vaan
45 tätä osastoa niin onhan meillä vaikka
46 hallintotiimi sillee että täällä on kaks ihmistä ja
47 yks on B-kaupungissa,

Katkelmaa edeltää Alman pitkä puheenvuoro, jossa hän kuvailee mahdollista uutta työntekijää, Sallia, ja pohjustaa ehdotustansa (ei näy litteraatissa). Rivillä 1 Alma aloittaa ehdotuksensa siitä, että Salli tulisi ensin osaksi A-kaupungin tiimiä ja siirtyisi sitten eteenpäin B-kaupungin tiimiin. Ehdotus tulee Almalta, mutta hän kutsuu myös Caritan siihen mukaan (*eiks me Carita eilen puhuttu sitä että ois just niinku meiänkin mielestä tosi hyvä ratkasu*), tehden näin ehdotuksesta heidän kahden yhteisen. Ehdotus muotoillaan ehdolliseksi ja väitelauseen muotoon. Alman ehdotuksen jälkeen Silja aloittaa jo vastustavan puheenvuoronsa mutta-partikkelilla (r. 9), näin merkiten vuoronsa vastakkaiseksi edelliseen nähden (VISK §1101). Carita aloittaa melkein samaan aikaan ehdotusta täydentävän puheenvuoron, vastaten Alman kutsuun osallistua ehdotuksen tekemiseen. Carita, Alma ja Silja ovat kaikki fyysisesti eri paikoissa ja keskustelevat videopuhelun kautta, joten riveillä 10–12 seuraa hieman sekaannusta siitä, kuka puhuu seuraavaksi. Alma ohjaa puheenvuoron Caritalle ja tämä jatkaa Alman ehdotusta toteamalla, että he voisivat perehdyttää Sallia ennen kuin hän siirtyisi B-kaupunkiin (r. 19–30). Carita esittää puheenvuoron epävarmana ja se sisältää monia taukoja ja lievennyksiä, kuten *periaatteeshan, vähän silleen, tyyliin*.

Ehdotuksen loputtua seuraa kahden sekunnin tauko. Tässä kohtaa en tulkitse taukoa vahvaksi viivyttelyksi, sillä Caritan vuoro on ollut pitkä ja hän on videopuheluyhteyden päässä, joka aiheuttaa puheessa viivettä. Tämän jälkeen Tiina aloittaa ehdotuksen vastustamisen kysymällä Alman ja Caritan työsuunnitelmista ja tiimistä poistumisesta. Hän tuo samalla esille negatiivisen seurauksen, että Salli olisi tällöin jäämässä yksin tiimiin. Silja jatkaa affilioivalla niin-partikkelilla, jota seuraa tarkentava puheenvuoro, jolla hän osoittaa samanmielisyyttään Tiinan kanssa (ks. Sorjonen 2001). Hän kysyy, mikä Sallin tilanne olisi tämän jäädessä yksin ja olisiko ratkaisuehdotus kuitenkin kovin kestävä (r. 35–40). Tiinan ja Siljan kysymykset eivät ole tilanteessa välttämättä tarkoitettu todellisiksi kysymyksiksi, joihin he etsivät vastaukseksi tietoa. Kysymykset vaikuttavat retorisisiltä kysymyksiltä, joilla kyseenalaistetaan Alman ja Caritan ehdotus. Tämä käy ilmi siitä, miten Alma seuraavassa puheenvuorossaan joutuu vastaamaan näihin epäilyksiin ja perustelemaan ehdotustaan suhteessa esitettyyn epäkohtaan. Tiinan ja Siljan vastustus toisessa vuorossa siis luo ehdottajille kolmanteen vuoroon vaatimuksen selittää, perustella tai tarkentaa alkuperäistä ehdotusta. Kyseenalaistavien

kysymysten jälkeen Alma perusteleekin ehdotustaan esimerkiksi muista tiimeistä, joissa kokoonpano on hänen ehdotuksensa kaltainen (r. 44–47).

Keskustelukatkelmasta voidaan huomata, että ehdotusta selkeästi vastustetaan, mutta osallistujat eivät kuitenkaan suoraan sano, että ehdotus ei käy. Kysymyksillä vaaditaan lisäselitystä ehdotukselle ja ne vihjaavat ehdotuksen toimimattomuudesta. Tulkitsemme, että sen sijaan, että ehdotusta tarvitsisi suoraan sanoen vastustaa, kyseenalaistavien kysymysten avulla pyritään saamaan ehdottaja itse huomaamaan ehdotuksen toimimattomuus. Huomionarvoista on myös se, miten ehdotus ja vastustus muotoillaan tiettyjen henkilöiden etuja ajatellen: osa ihmisistä on edunsaajia ja osa eduntuottajia. Claymanin ja Heritagin (2014) mukaan silloin, kun keskustelussa tulee vuoro, jossa ehdotetaan jotain toimintoa tulevaisuudessa, tätä ehdotusta jäsennetään sen mukaan, miten siitä seuraavat hyödyt jakautuvat: kuka siitä hyötyy ja kenelle aiheutuu haittaa. Ehdottaja voi pyrkiä ehdotuksellaan maksimoimaan vastaanottajalle tai itselleen aiheutuvan hyödyn ja minimoimaan haitan (em.). Tässä katkelmassa Alma ja Carita muotoilevat ehdotuksensa Sallin etua edistäen. He tuovat esille myös organisaation saaman hyödyn, kun Salli voisi perehdytyksen jälkeen ottaa asiakkuuksia hoidettavakseen. Edunsaajan ei välttämättä tarvitse olla siis henkilö, vaan se voi olla myös organisaatio (ks. Svennevig & Djordjilovic 2015). Tiina ja Silja taas molemmat tuovat vastustaessaan esiin riveillä 34 ja 36 huolensa Sallin tilanteesta ehdotuksen toteutuessa. Näin heidän ei tarvitse vastustaa ehdotusta itsensä takia, vaan he tuottavat Sallin edunsaajaksi ja samalla tuovat esiin ne haitat, jotka ehdotuksesta seuraisivat.

Esimerkki 8: Aiemman kokemuksen kertominen

Seuraavassa esimerkissä ehdotuksen vastustuskeinona käytetään aiemmista kokemuksista kertomista. Huonosti menneiden esimerkkien avulla ehdotuksen vastustus rakentuu voimakkaaksi ja kohtelee ehdotusta riittämättömänä. Katkelma on kokouksesta, jossa resurssihenkilöt Kalle, Tiina, Silja, Merja ja Carita ovat pohtineet sitä, miten kesälomat yrityksessä pitäisi sopia. Aiempina vuosina lomat on sovittu vapaasti tiimien kesken. Merja ehdottaa käytäntöä, jossa ne, jotka edellisellä vuonna eivät ole olleet heinäkuussa lomalla, ovat tänä vuonna ensisijaisina saamassa heinäkuulle lomansa.

1 Merja: ja voihan siinä sitte miettiä sitä että tuleeko
2 siihen semmosia että (.) jos on ollu edellisellä
3 vuonna heinäkuussa ja jollain toisella on joku toinen
4 ei oo ollu (.) niin ensisijaisena on se joka ei oo
5 edellisellä vuonna ollu heinäkuussa.

6 Silja: joo,
7 Tiina: niin mutta ↑näin,
8 Merja: **et joku TÄMmönenkinhän käytäntö voi sitten olla mi**
9 **mikä mikä jos alkaa näyttää siltä että,**
10 Silja: mmm mmm.
11 Tiina: → no kun ↑mää ehdotin että mites olis sitte just (-)
12 eli kiertävä käytännössä kiertävä heinäkuu tai jos
13 puhuttais että .hh kaikkihan yleensä haluu sen
14 heinäkuun että esimerkiks Eila sano heti että hän voi
15 olla toukokuussa ja syyskuussa että hän ei tartte ees
16 kesällä .hh kesällä olla lomalla että näin mutta
17 sitten tuli taas (.) semmosia kommentteja että .hh
18 että
19 (2.0)
20 Tiina: ((katsoo ja lukee ääneen tietokoneelta keskustelua,
21 jota käyty sisäisessä viestipalvelussa)) öö (.)
22 niinkun ehdotus oli yhen ehdotus että @pohjana olis
23 kiertävä systeemi mut ensisijaisesti tietysti toiveet
24 ja .hhh eeh sitten Ronja laitto et joo samaa mieltä
25 et otetaan ylös jos joku joutuu joustaan ja sitten
26 katotaan sitä mukaa että jos tulevaisuudessa tulee
27 samalle henkilölle päällekkäisyys si niin sitten
28 hänen toive menee edelle,@
29 Merja: mmm,

Poistettu 11 riviä, joilla Tiina lukee tiimiläisten kommentteja ja mielipiteitä lomien sopimisesta

30 Tiina: @pitäisikö meidän katsoa ensin tuleeko meille edes
31 sellaista tilannetta kukaan että kukaan ei ole valmis
32 joustamaan ja ollaan pattitilanteessa (1.0) mutta
33 onko edes turha luoda sääntöjä jos ei sellaista
34 tilannetta vielä ole tullut eteen@ .hh mutta hauska
35 ettäh viime kesähän meni niin että Liisa siirsi

36 kokonaan lomansa,
37 Silja: nii,
38 Tiina: heinäkuulta elokuulle (.) @kokonaan@ ihan koko
39 lomansa,
40 Silja: mmm,
41 Tiina: hän jousti ((naurahtaa)) hyvin paljon,
42 Merja: joo.
43 Tiina: mä^ä siirsin lomani pois ja sitten (.) muut piti
44 paikallaan.
45 Silja: nii.
46 Tiina: niin hauskaa että (.) [että tää,]
47 Merja: [et ei oo ennemmin,]hehheheh
48 Tiina: ei ei oo ennen että viime kesäkin saatiin sopimaan
49 .hh juu. (.) niin saatiin [sopimaan,]
50 Silja: [niin ku kaks] oli ihan
51 totaalisesti jousti,
52 Merja: [niin kun jotkut jousti,]
53 Tiina: just KYLLÄ.
54 Silja: ei joustanu ees [siis] vähän. et se on eri asia et
55 mäkin siirsin niinkun,
56 Tiina: [EI-]
57 Silja: viikolla loman alkua,
58 Merja: niin (--),

Merja ehdottaa katkelman alussa, että kesälomien järjestelyistä voidaan sopia siten, että heinäkuussa saisivat lomailla ensisijaisesti ne, jotka edellisenä vuonna eivät ole saaneet lomaansa heinäkuulle. Ehdotus on Merjan oma ja hän tekee sen väitelauseen muodossa. Ehdotuksessa on joitakin ehdollisuuden piirteitä: Merja tekee ehdotuksen nollapersoonalla, joka tekee siitä jaetusti mietittävän asian (VISK §1348) ja käyttää -han-liitepartikkelia verbin yhteydessä (*voihan*, r. 1), joka voidaan ehdotuksen yhteydessä nähdä myönnittelevänä (VISK §830). Toisaalta väitelauseen käyttö kysymyksen sijasta ja -hän-liitepartikkelin käyttö rivillä 8 (*tämmönenkinhän*) tuottavat ehdotuksen ilmiselväksi tosiasiaksi, jonka kaikki tietävät (VISK §830), jolloin ehdotus ei vaikutakaan kovin jaetulta, vaan ennemminkin ehdottomalta, ainoalta hyvältä ratkaisulta tilanteeseen.

Silja osoittaa kuuntelemista ja jonkinlaista myötäilyä Merjan ehdotukselle joo- ja mm-partikkelilla (r. 6, 10) (ks. Hakulinen 1998, 50), mutta Tiina vastustaa ehdotusta. Rivillä 7 hän aloittaa jo vastustuksen kontrastiivisella mutta-partikkelilla, joka jo osoittaa, että tulossa on vastakkainen puheenvuoro (VISK §1101). Rivillä 11 Tiina aloittaa varsinaisen vastustusvuoronsa, jossa hän osoittaa, että Merjan ehdotusta on jo jossain muodossa kokeiltu, sillä Tiina on jo ehdottanut kiertävän heinäkuun järjestelmää. Tiina kertoo pitkästi eri tiimin jäsenten viestien avulla, miten ehdotus on jo hylätty tiimin jäsenten toimesta, joiden mielestä säännöistä on turha sopia, jos ongelmatilannetta lomien sopimisesta ei ole vielä tullut (r. 20–34). Tiina osoittaa vastustuksellaan, että Merjan ehdotus ei ole riittävä ratkaisu tilanteeseen ja että hän ei vastusta ehdotusta vain itsensä takia, vaan lomien sopimisen ongelma koskee koko tiimiä. Tiina jatkaa vastustustaan vielä muistelemalla edellisen vuoden lomien sopimista. Hän toteaa ironisesti ja naurahtaen, että on hauskaa miten edellisenä vuonna osa työntekijöistä joutui joustamaan lomistaan, eli ongelmatilanne on jo tullut, toisin kuin osa tiimin jäsenistä väitti viesteissään. Naurahduksetkin ovat keino vastustaa ehdotuksia ja ne voivat kuulua myös huolipuheeseen (Glenn 2003, 142).

Katkelmassa ehdotuksen vastustuskeinona käytetään kokemusta ehdotuksen aiemmasta toteuttamisesta. Vastustus tekee Merjan ehdotuksesta riittämättömän ja liian epämääräisen. Katkelmassa ehdotuksen vastustamisesta edetään Tiinan valitukseen ja Merja ei palaa ehdotuksen perusteluun, vaan reagoi enneminkin Tiinan valituspuheeseen. Lomien sopimisen käytänteisiin palataan kuitenkin pian uudestaan ja Merja tekee uuden ehdotuksen (esimerkki 9), joten ensimmäinen ehdotus on ollut riittämätön. Kiinnostavaa on se, miten ehdotuksen käsittely tehdään jaetuksi. Vastustuksen perusteluihin otetaan mukaan monia ihmisiä heidän viestiensä avulla, vaikka he eivät ole edes paikalla. Lisäksi voidaan huomata, miten tässäkin katkelmassa vastustus tehdään tiettyjen ihmisten etuja ajaen. Tiina käyttää Liisaa esimerkkinä henkilöstä, joka on jo joutunut joustamaan lomistaan ja toteaa sivumennen myös itse joustaneensa (r. 35–44). Näin hänen ei tarvitse vastustaa ehdotusta vain itsensä takia, vaan ensisijaisesti toisen henkilön etua ajatellen.

Esimerkki 9: Negatiiviset tulevaisuuskuvat

Seuraavaksi esittelen kaksi esimerkkiä, joissa ehdotuksen muotoilu on erilainen kuin muissa esimerkeissä: ehdotukset ovat pakottavia, eivätkä ehdollisia. Tulevassa otteessa ehdotusta vastustetaan negatiivisten tulevaisuuskuvien avulla. Keskustelukatkelma on kokouksesta, jossa resurssihenkilöt ovat keskustelleet siitä, miten lomat tulisi sopia tiimeissä. Merja on jo aiemmin tehnyt ehdotuksen lomien sopimisesta ja vapaasta joustamisesta (esimerkki 8) ja nyt hän ehdottaa että

ne, jotka ovat aiempänä vuonna joustaneet, eivät tänä vuonna joustaa.

1 Tiina: ↑@ei se vaan oo aina mahdollista kun@ #kaikki ei voi
2 olla heinäkuuta lomalla#.

3 Merja: **mmm. sit on pakko varmasti tehdä justtiinsa jotain**
4 **tommosia että sopii että kun nytte vaikka Liisa on**
5 **joustanu ja [sinä oot] joustanu**

6 Tiina: [nii.]

7 Merja: **niin nyt ↑tänä vuonna te ette joustaa**
8 **[tyylisiä (--).]**

9 Tiina: → [@nii mutta ku- kuka sen sanoo@] (.) tuolla solussa.
10 että niinkun nyt Liisa saa hyvän ajankohdan nii sit
11 jos noi sanoo että ei kun ↑minäkin haluan olla
12 heinäkuussa.

13 Silja: =ei mut kyllähän tosiasia on se että niin kun että te
14 (0.3) mun mielestä ainakin sen voi sanoa ihan
15 suoraan.

16 Merja: mmm,

17 Silja: et koska te kaks todellakin ootte niinkun siirtäny
18 niitä (0.3) lomaa (.) koko lomaa.

19 Merja: mmm,

20 Silja: niin sillan se tarkoittaa sitä et te saatte niinku ns
21 olla ensimmäisenä,

22 Merja: mmm,

23 Tiina: ni nii,

24 Silja: laittamassa sitä toivetta ettekä te oo sitten
25 ensimmäisenä joustamassa vaikka sä haluisit sit et
26 @no mää nyt voin [sitten@]

27 Tiina: [niin niin,]

28 Silja: vaan se sitte pitäis (-) vähä tiukemmin kii siittä.

29 Tiina: → =mut mäkin ajattelin jotain Ronjaa joka on kumminki
30 aika semmonen sopeutuvainen ja tämmönen niin sil-
31 siltä kysytään että .hh Ronja haluatko siirtää lomasi
32 niin (.) @voin mä siirtää@ sillai et ei se varmaan

33 halua mutta (.) [niinkun],
34 Silja: [mmm.]
35 Merja: [mmm].
36 Tiina: yleisen [edun] kannalta hän sanoo varmaan että joo.
37 Carita: [nii].
38 Silja: mmm.
39 Tiina: ja sit harmittaa sen puolesta että tota se ei
40 välttämättä uskalla sit sanoo ihan sitä,
41 Silja: mmm,
42 Tiina: niinku oikeeta mielipidettään siinä,

Katkelma alkaa Tiinan huolestuneella pohdinnalla siitä, miten lomista voidaan sopia, kun kaikki eivät voi olla heinäkuuta lomalla. Merja vastaa tähän ehdottamalla, että ne, jotka ovat edellisenä vuonna joustaneet, eivät joustaisi tänä vuonna (r. 3–8). Ehdotus tehdään väitelauseen muodossa ja ehdottomana, ikään kuin ainoana vaihtoehtona (*sit on pakko varmasti tehdä*) ja ehdotus tulee Merjalta itseltään. Tällä tavalla muotoiltuna ehdotus antaa vain vähän vapautta muille osallistua siihen. Tiina kuitenkin alkaa vastustamaan ehdotusta voimakkaasti, eli kohtelee sitä ehdotuksena (r. 9).

Tiina aloittaa ehdotuksen vastustamisen kontrastiivisella mutta-partikkelilla (r. 9). Kontrastiivinen partikkeli osoittaa, että tulossa oleva vuoro on jollakin tapaa vastakkainen edelliseen vuoroon nähden (VISK §1101). Kontrastiivisia seuraa Tiinan kyseenalaistava ja retorinen kysymys (*kuka sen sanoo*), jolla hän vastustaa ehdotusta. Kyseenalaistavia kysymyksiä käsiteltiin kuitenkin jo aiemmin, joten tässä esimerkissä keskiössä on kysymystä seuraava vastustuskeino, negatiivinen tulevaisuuskuva. Riveillä 10–12 Tiina tuottaa negatiivisen tulevaisuuskuvan siitä, että mikäli Liisalle tarjottaisiin hyvää ajankohtaa kesälomalle, myös muut vaatisivat samaa. Nissi (2016) on tutkinut ehdotusten vastustamista organisaation suunnittelukokouksissa ja havainnut, että ehdollisella jos–niin-rakenteella voidaan vastustaa ehdotuksia. Ehdolliset rakenteet toimivat siten, että ensin niissä esitellään mahdollisesti ongelmallinen tilanne ja sitten epämieluisat seuraukset, jotka ehdotuksen toteutuessa seuraisi (em.). Tässä katkelmassa Tiina ei käytä suoraan jos–niin -rakennetta, mutta samaan tapaan tuottaa ensin mahdollisesti ongelmallisen tilanteen (*että niinkun nyt Liisa saa hyvän ajankohdan*) ja sen jälkeen siitä seuraavat epämieluisat seuraukset (*nii sit jos noi sanoo että ei kun minäkin haluan olla heinäkuussa*).

Tiinan vastustus kohtelee ehdotusta lomien sopimisesta riittämättömänä ja vaatii lisäperusteluita. Tämän voi huomata siitä, että rivillä 13 Silja alkaakin puolustamaan ja perustelemaan ehdotusta toteamalla, että edellisen vuoden joustajat voivat suoraan sanoa, että eivät jousta tänä vuonna, koska ovat aiemmin joustaneet. Alkuperäinen ehdottaja Merja myötäilee näitä perusteluita minimipalautteilla (ks. Hakulinen 1998, 50). Tiinakin vastaanottaa perusteluita niin-partikkelilla, mutta ei silti vielä tyydy ehdotukseen, vaan vastustaa sitä edelleen luomalla uuden negatiivisen tulevaisuuskuvan (r. 29–33). Vastustus alkaa jälleen mutta-partikkelilla, jolla Tiina merkitsee puheenvuoronsa olevan kontrastissa Siljan ja Merjan vuoroihin (VISK §1101). Tämän jälkeen hän tuo esille huolensa eräästä sopeutuvaisesta kollegasta, joka saattaisi pyydettyä joustaa, vaikka ei haluaisi. Tiina tuottaa negatiivisen tulevaisuuskuvan samaan tapaan kuin aiemman, eli muotoilee ensin mahdollisesti ongelmallisen tilanteen (*siltä kysytään että Ronja haluatko siirtää lomasi*) ja sen jälkeen siitä seuraavan epämieluisan seurauksen (*niin ”voin mä siirtää”, sillai et ei se varmaan halua mutta niinku yleisen edun kannalta hän sanoo varmaan että joo*).

Katkelmassa ehdotuksen vastustuskeinoina käytetään siis kyseenalaistavaa kysymystä ja negatiivisia tulevaisuuskuvia. Näillä keinoilla ehdotusta voidaan vastustaa ilman, että on tarpeen suoraan sanoa, että ehdotus on huono. Katkelmassa näkyy jälleen oleellisesti myös se, kenen etua ehdotuksella tai sen vastustamisella edistetään. Edunsaajien ja eduntuottajien asemointi voidaan tuottaa keskustelussa viittamalla siihen, kuka etua saa ja kuka sitä antaa, viittaamalla etuihin, joita toiminnolla voidaan saavuttaa tai osoittamalla toiminnosta seuraavien haittojen ja hyötyjen jakautumista (Clayman & Heritage 2014). Katkelmassa ehdotuksen tekee Merja, mutta hän käyttää esimerkkinä Liisaa ja Tiinaa henkilöistä, jotka eivät jousta lomistaan. Hän muotoilee ehdotuksen siten, että se edistää heidän etujaan, eikä omiaan. Myös vastauksissa voidaan nähdä edunsaaja-asetelma. Vaikka Tiina tekee vastustukset, hän ottaa tulevaisuuskuvien avulla mukaan myös Liisan, Ronjan ja muun tiimin. Sen sijaan, että Tiina edistäisi vastustuksilla vain omaa etuaan, hän pystyykin tulevaisuuskuvilla ajamaan erityisesti Liisan ja Ronjan etuja.

Esimerkki 10: Vastaehdotus

Tässä esimerkissä vastustus rakentuu vastaehdotuksen kautta, joka alkaa välittömästi ehdotuksen jälkeen. Keskustelukatkelma on rekrytointikokouksesta, jossa on pohdittu, voidaanko työhaastattelussa ollutta hakijaa palkata. Rekrytointipäätöstä on pohdittu monesta näkökulmasta ja kokouksen loppupuolella Merja ehdottaa erilaisia ratkaisuja siihen, miten asiakkaita voitaisiin jakaa eri kaupunkien tiimien välillä ja miten uuden henkilön palkkaaminen siihen vaikuttaisi.

1 Merja: **siis me ollaan sen tilanteen edessä et meilläähän on**
2 **ratkasuna se että me ruvetaan miettimään Tampereelle**
3 **että kelle ne tulee opeteltavaksi (.) jotta Alma ja**
4 **Carita pääsee niiden kiinnostuksia ko- vastaaviin**
5 **hommiin sitten siirtymään syksyn myötä .hh ja sit tai**
6 **sitten tuota .mt niin että tää Salli on nyt vaikka**
7 **niinku yks ratkasu**

Poistettu 7 riviä, joilla Merja selittää tilannetta

8 Merja: [niin,]
9 Tiina: [mut mut,]
10 Silja: nii:n.
11 Merja: **niin joko meillä on sit tavallaan siinä vaihtoehot**
12 **tai sit meillä on myös se yks vaihtoehto että (0.2)**
13 **>siitä huolimatta että vaikka meil ei oo siellä**
14 **Sallia?< nii sithä me jonnekin B-kaupunkiin niitä**
15 **asiakkaita ruvetaan opettamaan tai (0.4) tai tuota**
16 **niin pikkuhiljaa siirtämään.**
17 Tiina: → no mutta mä- mut entäs se (.) vaihtoehto kun (.) jos
18 aatellaan sitä että palkka (0.1) palvelu keskittyis
19 ainoastaan B-kaupunkiin ja C-kaupunkiin niin kyllähän
20 C-kaupunkiin ainakin (0.5) koskas sullon ens viikolla
21 ne haastattelut siellä?
22 Dina: =maanantai ja tiistai.
23 Tiina: niin ainakin nyt näillä näkymin on tullu tosi hyvin
24 hakemuksia ainakin näyttää siltä että on niinku
25 kokemusta siellä? ja varmaan i:han varmaan saadaan
26 niinku solu pystyyn [sinne] että montako sinne ny on
27 tulossa sitten,
28 Silja: [mm-m.]
29 Dina: mmm,
30 Tiina: montako?
31 Dina: ai C-kaupunkiin.

32 Tiina: nii C-kaupunkiin.
33 (0.5)
34 Dina: ainaki se kolme nytte.
35 Tiina: nii (.) mietin vaan että-
36 Silja: =mmm ja sit se että miettii että B-kaupungin putkessa
37 .hh on väkee,
38 Tiina: JUST kolme,
39 Silja: ja sit mua huolestuttaa ainakin nyt tässä kuviossa
40 ehkä se että niin kun .hh öö se A-kaupungin tän
41 hetkinen työmäärä niin (.) miten (.) pystyy sit
42 perehdyttään uutta työntekijää harjottelijaa (0.5)
43 tällä työmäärällä (.) kaks ihmistä. hh.

Merja aloittaa pitkän ehdotussekvenssin toteamalla, että kokouksen kokouksen osallistujilla on tietyt vaihtoehdot toimia ja hän alkaa kertomaan niitä (r. 1–7). Ehdotus antaa muille osallistujille melko rajatut mahdollisuudet osallistua ehdotuksen käsittelyyn, sillä Merja tuottaa sen ehdottomana, hyvin vähäisillä lievennyksillä, väitelauseen muodossa ja omana ideanaan (*siis me ollaan sen tilanteen edessä et meillähän on ratkasuna*). Merja hyödyntää myös -hän-partikkelia todetessaan, että heillä on tietyt vaihtoehdot (r. 1), joka implikoi, että vaihtoehdot ovat itsestään selviä asioita, jotka ovat kaikille tutut (VISK §830). Rivillä 9 Tiina yrittää keskeyttää Merjan, mutta Merja jatkaa vielä ehdotusvuoroaan (r. 11–16). Vaikka Merjan puheenvuoro muistuttaa enemmän tiedoksiantoa kuin ehdotusta, Tiina kuitenkin kohtelee sitä ehdotuksena tekemällä sille vastaehdotuksen.

Rivillä 17 Tiina aloittaa vastustuspuheenvuoronsa merkitsemällä mutta-partikkelilla puheenvuoronsa vastakkaiseksi Merjan puheenvuoroon nähden (VISK §1101). Tämän jälkeen hän tekee vastaehdotuksen siitä, että Merjan antamien vaihtoehtojen sijaan tietty palvelu voitaisiin siirtää kokonaan toiseen kaupunkiin. Tiina ottaa vastaehdotukseensa mukaan myös yrityksen rekrytointihenkilön, Dinan, kysymällä tältä, milloin tähän kokonaan toiseen kaupunkiin on luvassa työhaastatteluita (r. 20–21). Näin hän hakee tukea ja perusteluja ehdotukselleen siitä, että tiimi olisi parempi siirtää kokonaan muualle. Vastaehdotuksen jälkeen Silja tuo riveillä 39–43 esille huolensa siitä, miten kaksi ihmistä pystyy nykyisellä työmäärällä perehdyttämään uusia työntekijöitä ja vastustaa näin Merjan alkuperäistä ehdotusta, vaikka ei sano sitä suorasti. Tämän jälkeen Tiina vie keskustelun kokouksen yleiseen aiheeseen, rekrytointimahdollisuuteen, ja ehdottaa vielä uudestaan tietyn palvelun siirtämistä kokonaan toiseen kaupunkiin (ei näy litteraatissa). Merjan ehdotuksiin ei

enää palata.

Katkelmassa ehdotusta vastustetaan ensisijaisesti vastaehdotuksella. Tiinan vastaehdotus vie huomion pois Merjan alkuperäisistä ehdotuksista, vaikka tämä on esittänyt ne ehdottomina vaihtoehtoina, joista valitaan. Rajattujen vaihtoehtojen esittäminen ei siis vaikuta olevan toimiva tapa tuoda ehdotuksia esille. Katkelmasta voidaan nähdä, miten vastustuksesta tehdään yhteinen ja kenen etua edistetään: vastaehdotuksessa Tiina ottaa mukaan Dinan ja ajaa ehdotuksellaan organisaation etua, ei omaansa. Katkelmasta voidaan huomata, että edunsaaja ei ole keskustelussa välttämättä kukaan paikallaolijoista tai edes yksittäinen ihminen, vaan se voi olla myös organisaatio (Svennevig ja Djordjilovic 2015). Silja taas esittää huolensa A-kaupungin työntekijöiden näkökulmasta, eli ajaa vastustuksessaan heidän etuaan, eikä omaansa.

Analyysin kolmannessa osiossa olen tarkastellut ehdotuksia, joita aineistossa vastustettiin. Keskustelijat vastustivat ehdotuksia taitavasti, eikä vastustaminen vahvoissakaan vastustuksissa vaatinut suoraa kieltäytymistä, vaan vastustamiseen käytettiin monia muita keinoja: edellä analysoiduissa katkelmissa ehdotuksen sisältö tai jopa ylipäättään tarpeellisuus kyseenalaistettiin kysymällä kyseenalaistava kysymys, esittämällä kielteinen tulevaisuuskuva, tekemällä vastaehdotus, osoittamalla, että ehdotusta on jo testattu, toteamalla tietty asiantila tai vähättelemällä ehdotusta. Vaikka vastustukset eivät olleet suoria kieltäytymisiä, ne eivät myöskään olleet takeltelevia tai epäröityjä läheskään aina, vaan suuri osa niistä tuotettiin ilman ei-preferoidun vastauksen merkkejä. Erilaisten vastustamisen keinojen lisäksi vaikutti olevan oleellista, että vastustuksessa tai sen perusteluissa otetaan jollain tavalla mukaan myös muita ihmisiä kuin vastustaja itse. Toiset voitiin ottaa mukaan esimerkiksi kutsumalla heidät osallistumaan keskusteluun tai rakentamalla vastustus muiden henkilöiden etuja edistäväksi sen sijaan, että vastustaisi vain oman itsensä takia.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa teen yhteenvedon analyysini tuloksista, pohdin tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen sekä tarkastelen tulosten merkitystä. Lisäksi pohdin tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimuksen tarpeita ja aiheita.

7.1 Tulosten yhteenveto ja suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen

Selvitin analyysiluvussa, miten ehdotuksia tuotetaan ja miten niihin vastataan kokousvuorovaikutuksessa. Löysin erilaisia ehdotusten tekemisen tapoja, jotka vaihtelivat niiden ehdottomuuden ja jaettavuuden suhteen. Ehdotusten tekemisen tapojen jälkeen osoitin analyysin perusteella erilaisia keinoja hyväksyä tai vastustaa ehdotuksia. Tuloksista voidaan nähdä, että vastaamisen keinoja oli monia, eivätkä vain tietyt keinot toistuneet. Tavat sijoittuivatkin jatkumolle, jonka toinen ääripää oli välittömät hyväksynnit ja toinen välittömät vastustukset. Näiden kahden välille sijoittuivat ehdotuksen viivytellyt hyväksynnit, viivytellyt vastustukset sekä sivuuttamiset.

Analyysiluvun ensimmäisessä osiossa tavoitteenani oli osoittaa, miten ehdotuksia tehtiin kokouksissa. Erottelin kolme erilaista ulottuvuutta ehdotusten tekemisen tavoista. Näistä ulottuvuuksista ensimmäinen oli ehdotuksen tekeminen ehdollisena tai ehdotuksen tekeminen ehdottomana. Suuri osa ehdotuksista tehtiin ehdollisina, lievennyksiä ja epävarmuutta ilmaisten, yhtenä mahdollisena toimintatapana. Ehdotuksen perusajatukseen kuuluukin, että sen toteutuminen riippuu sen vastaanottajien hyväksynnästä, jolloin ehdottaja ei pääätä asiasta yksin, eivätkä vastaanottajat pääätä asiasta yksin, vaan päätöstä tehdään jaetusti (Stevanovic 2012). Keskustelijoilla on käytössään erilaisia keinoja, joilla he voivat lieventää, eli pienentää tai heikentää sanomaansa (Caffi 1999) eli esittää asiansa tietyin varauksin (Brown & Levinson 1988, 145). Lievennyksiin kuuluvat muun muassa sanojen vahvuuden muuntaminen, epävarmuutta ilmaisevien adverbien käyttäminen ja oman tietämättömyytensä julkituominen (Estelles & Albelda 2022). Useimmat tämän tutkimuksen ehdotuksista olivat tällä tavoin tyypillisiä ehdotuksia ja sisälsivät lievennyksiä. Pieni osa ehdotuksista esitettiin kuitenkin ehdottomana: ainoana vaihtoehtona ja pakottavana. Ainoana vaihtoehtona esitetyt ehdotukset eivät tarjonneet muille osallistujille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, eivätkä siten vastaa jaetun päätöksenteon odotuksenmukaisuutta (ks. Stevanovic 2012). Tutkimukseni aineistossa osallistumisoikeudet kuitenkin otettiin, vaikka niitä ei olisi tarjottu ja pakottavana tuotettuja ehdotuksia vastustettiin. Vaikka nämä ehdotukset eivät siis vastanneet tyypillistä ehdotuksen muotoilua, katsoin niiden olevan kuitenkin ehdotuksia, sillä kokouksen osallistujat kohtelivat niitä sellaisina.

Toinen ehdotusten tekemisen ulottuvuus oli ehdotuksen tekeminen joko kysymyksen tai väitelauseen muodossa. Näitä muotoiluja aineistossa käytettiin tasaisesti, mutta kysymyksen muodossa tehty ehdotus hyväksyttiin useammin kuin väitelauseen muodossa tehty ehdotus. Stevanovic (2013) on aiemmin tutkinut ehdotusten tekemistä ja havainnut, että kysymyksen muotoisena ja väitelauseen muotoisena tehdyt ehdotukset ovat erilaisia jaetun päätöksenteon kannalta. Yleensä kysymysmuotoiset ehdotukset tekevät ehdotuksesta riippuvaisen vastaanottajien hyväksynnästä ja sisältävät osallistujille pyynnön osallistua päätöksentekoon, kun taas väitelauseen muotoisena tehtyjä ehdotuksia kohdellaan useimmiten tiedonantoina, joihin muilla osallistujilla ei todellisuudessa ole sananvaltaa. Jos kuitenkin ehdotuksia edeltää viittaus ehdottajan omiin ajatuksiin ehdotuksen lähteenä, se tekee ehdotuksesta avoimemman ja jakaa muille osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa päätökseen. (Em.) Tämä on kiinnostavaa oman tutkimukseni kannalta, sillä tässä tutkimuksessa väitelauseen muotoisia ehdotuksia ei kohdeltu tiedoksiantoina, vaikka ne eivät olisi alkaneet viittauksella ehdottajan omiin ajatuksiin, vaan niitä vastustettiin useammin kuin ne hyväksyttiin. Tutkimusten eroavaisuuden voisi nähdä liittyvän niiden kontekstien erilaisuuteen: tässä tutkimuksessa kontekstina on monenkeskinen vuorovaikutus itseohjautuvassa organisaatiossa ja Stevanovicin tutkimuksessa kontekstina on kahdenkeskinen vuorovaikutus seurakunnan työntekijöiden välillä.

Kolmas ehdotusten tekemisen ulottuvuus oli ehdotuksen tekeminen joko omana ideana, ottaen vastuu ehdotuksesta tai vaihtoehtoisesti ehdotuksen esittäminen jonkun muun ideana, jolloin ehdottaja voi osittain irtisanoutua ehdotuksesta. Ehdotuksen esittäminen jonkun muun ideana toistui vain muutaman kerran, mutta sitä vastustettiin melkein aina, kun taas omana esitettyjen ehdotusten hyväksynät ja torjunnat jakautuivat tasaisesti. Ehdotuksen torjuminen on keskustelijoiden ja erityisesti torjunnan vastaanottajan kasvoja uhkaava tapahtuma (Siebold & Busch 2015). Tämän tutkimuksen tuloksiin peilaten voitaisiin kenties ajatella, että jonkun muun ideana esitetty ehdotus on helppo torjua, koska tällöin kenenkään keskustelun osallistujan kasvot eivät ole vaarassa, toisin kuin yleensä, kun keskustelun osallistujat pyrkivät suojelemaan omia ja toistensa kasvoja vuorovaikutuksessa (ks. Goffman 1955). Ehdotuksen alkuperäinen omistaja ei ole paikalla, joten hänen kasvojaan ei ole tarpeen suojata.

Ehdotusten tekemisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keinot, joilla ehdotuksiin vastattiin. Ehdotusten vastaukset sijoittuivat jatkumolle, jonka toinen pää oli välittömät hyväksynät ja toinen pää välittömät vastustukset. Analyysini perusteella osoitin ensin ehdotusten hyväksymisen

keinoja, jotka liittyivät joko välittömään tai viivyteltyyn hyväksyntään. Välittömän hyväksynnän keinoihin kuuluivat ehdotuksen täydentäminen, affilioiva niin-partikkeli, perusteluiden tarjoaminen, ehdotuksen yhteen vetäminen ja uudelleen muotoilu omin sanoin sekä harvinaisempana keinona oman samanmielisyyden suora ilmaiseminen. Viivytellyn hyväksymisen keinot olivat osittain samoja kuin välittömän, mutta ne tuotettiin eri tavalla. Viivyttelivät hyväksynnät alkoivat minimipalautteilla ja yksinkertaisilla myöntyvillä vastauksilla ja varsinainen hyväksyntä tuli hieman myöhemmin.

Hyväksyntä on yleensä preferoitu vastaus ehdotukseen (Houtkoop 1987) ja preferoidut vastaukset ovat usein lyhyitä sekä kehittelemättömiä ja ne tuotetaan viivyttelöttä (Tainio 1998). Niihin ei siis yleensä ajatella liittyvän kierteilyä, takertelua tai pitkiä selityksiä. Myös tämän tutkimuksen kokouksissa hyväksyvät vastaukset tulivat useimmiten odotuksenmukaisesti heti ehdotuksen jälkeen ilman kierteilyä, eli ne muistuttivat siten preferoituja vastauksia. Lindström (2017) on kuitenkin myös tutkinut ehdotusten hyväksymistä ja huomannut, että pelkkä myöntävä vastaus, kuten kyllä, on riittämätön osoitus ehdotuksen hyväksymisestä. Hänen tutkimuksensa ruotsalaisista arkisista puhelinkeskusteluista on osoittanut, että ehdotuksen hyväksymisen osoittaminen vaatii yksinkertaisen myöntymisen lisäksi laajennetun vastauksen, joka osoittaa asemoitumisen ehdotuksen toteuttamiseen (em.). Samoin Stevanovicin (2012) tutkimus jaetusta päätöksenteosta on osoittanut, että prosessi ehdotuksesta yhteiseen päätökseen on moniosainen: ehdotuksen jälkeen vastaajan täytyy osoittaa, että ymmärtää ehdotuksen, sitten ilmentää samanmielisyyttä ja vielä osoittaa sitoutumista ehdotukseen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Ehdotuksen hyväksynnät rakentuivat usein pidempien puheenvuorojen avulla, joista muodostui erilaisia hyväksynnän keinoja. Niissä tapauksissa, joissa hyväksyntä oli ensin lyhyt ja vähäsanainen, muodostui viivyteltyjä hyväksyntöjä, joissa tyydyttävä hyväksyntä näkyi vasta sitten, kun se tehtiin pidemmin kuin vain lyhyellä myöntyvällä sanalla. Näin ollen tulokset myötäilevät aiempaa tutkimusta siitä, että riittävä osoitus hyväksynnästä vaatii pidemmän samanmielisyyden osoituksen kuin pelkän lyhyen myöntymisen.

Jaettua päätöksentekoa tutkittaessa on myös havaittu, että tarpeeksi hidas eteneminen kohti päätöstä on tarpeen, jotta päätökseen voi osallistua mahdollisimman moni keskusteluun osallistuja. Jos päätös tehdään saman tien, muut osallistujat eivät pääse osallistumaan ja päätöksenteko ei ole jaettua. (Stevanovic ym. 2020.) Tämä tutkimus myötäilee aiempaa tutkimusta: täydentäminen ja monet muut keinoista rakensivat hyväksyntää vahvasti, mutta kuitenkin vähän kerrallaan, jolloin hyväksyntään ehti osallistua moni osallistuja, eikä ainoastaan yksi henkilö. Vaikka hyväksyntä alkoi välittömästi ehdotuksen jälkeen, lopullista päätöstä ei kuitenkaan yleensä tehty heti.

Vastausten analyysin toisessa osassa tarkastelin ehdotuksia, joita ei oikeastaan hyväksytty eikä myöskään vastustettu, vaan ne sivuutettiin. Ehdotuksia sivuutettiin vastaamalla johonkin toiseen seikkaan ehdotuksessa, kuin itse ehdotukseen tai toteamalla ehdotuksen olevan mahdollinen, kuitenkin jatkamatta sen käsittelyä. Ehdotukseen ei sitouduttu, mutta sitä ei myöskään selkeästi vastustettu, sillä sitä ei alettu käsittelemään ollenkaan. Stevanovic (2012) on jo edellä mainitussa tutkimuksessaan tutkinut jaettua päätöksentekoa ja havainnut, että mikäli vastaaja ei osoita ymmärtävänsä ehdotusta, olevansa siitä samaa mieltä ja sitoutuvansa siihen, on epäpäättös (non-decision), eli ehdotus sivuutetaan (em.). Tämänkaltaisia epämääräisiä sivuuttamisia oli aineistossa kuitenkin vain vähän, suurin osa ehdotusten vastauksista olivat joko selkeitä hyväksyntöjä tai selkeitä vastustamisia.

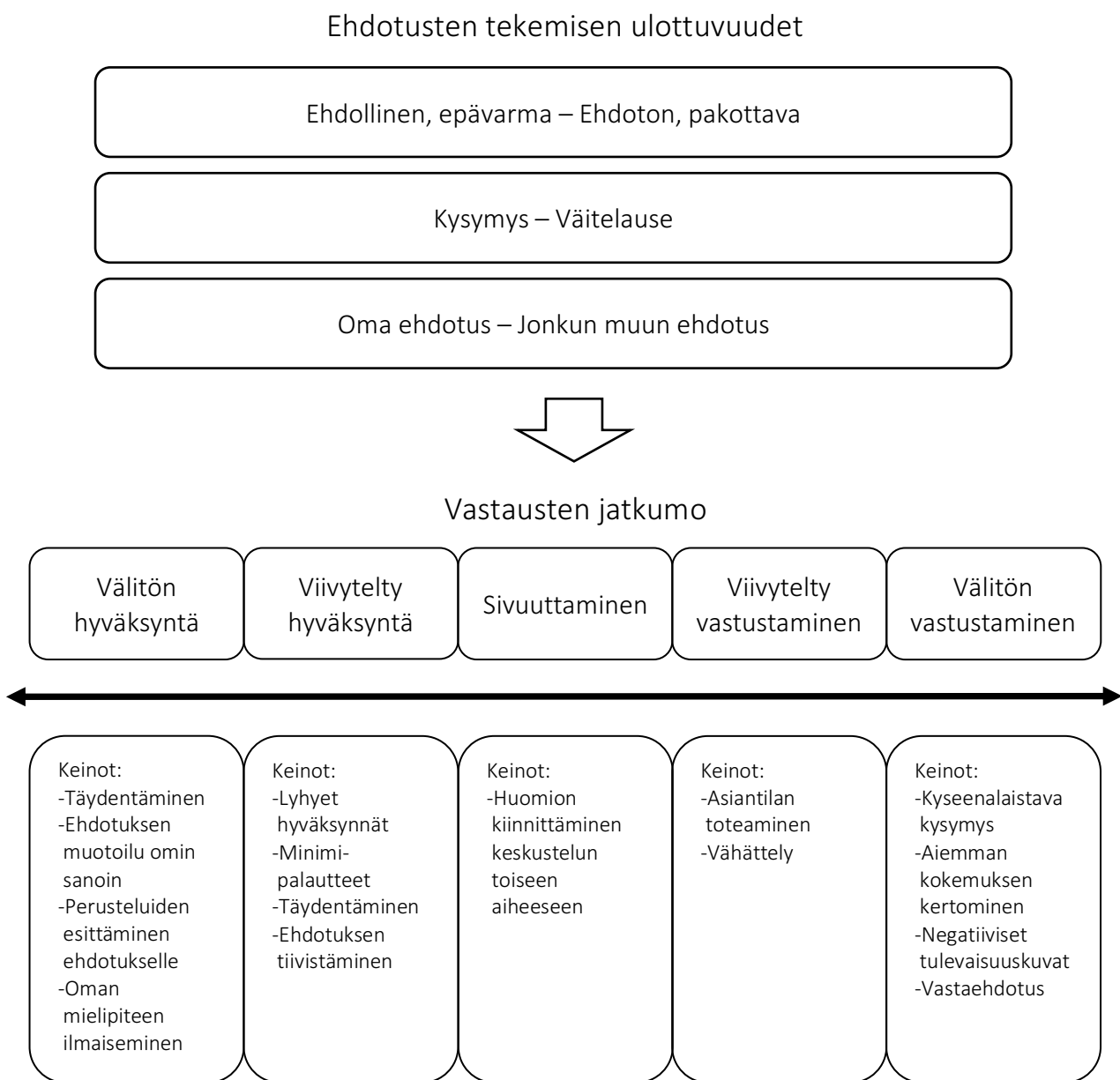
Ehdotuksiin vastaamisen jatkumon toinen pää ja analyysin viimeinen osio oli ehdotusten vastustaminen. Ehdotusten vastustamiskeinoissa näkyi se, että ehdotusta ei tarvitse torjua sanomalla suoraan, että se ei käy, vaan osallistujilla on käytössään vastustamisen keinoja, joilla he voivat vahvasti vastustaa ehdotusta sanomatta sitä kuitenkaan aivan suoraan. Tämä on huomattu myös muissa vastustuksia tarkastelleissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Nissi 2016; Stevanovic 2012). Siebold ja Busch (2015) ovat tutkimuksessaan vertailleet myös saksan- ja espanjankielisiä kieltäytymisiä. Myös heidän tutkimuksessaan suorat kieltäytymiset olivat harvinaisia ja he havaitsivat lisäksi, että saksankielisissä keskusteluissa suoria kieltäytymisiä oli enemmän kuin espanjankielisissä, eli kieltäytymisen muotoilu voi olla myös kulttuurin mukaan vaihtelevaa. Tässä tutkimuksessa välittömän vastustamisen keinoihin kuuluivat kyseenalaistavat kysymykset, aiemman kokemuksen kertominen, negatiiviset tulevaisuuskuvat sekä vastaehdotuksen tekeminen. Tuloksista voidaan nähdä, että eri vastustuskeinoilla voidaan rakentaa päätöksentekokeskustelua eri suuntiin ja saada aikaan eri asioita: kyseenalaistavat kysymykset vaativat esiin lisäperusteluita ehdotukselle ja vihjaavat ehdotuksen ongelmallisuudesta, negatiiviset tulevaisuuskuvat osoittavat ehdotuksen epämieluisat seuraukset ja vastaehdotus taas hylkää koko ehdotuksen viemällä keskustelun toiseen vaihtoehtoon. Aiemman kokemuksen kertominen taas osoittaa ehdotuksen riittämättömyyden. Eräässä tutkimuksessa on havaittu, että kokemuksen kertomisen avulla voidaan myös haastaa ehdottajan episteemistä ja deonttista auktoriteettia, vaikka toisella osapuolella olisi enemmän asiantuntijuutta (Ekberg & LeCouteur 2020). Viivytellyn vastustamisen keinoihin kuuluivat asiantilan toteaminen ja vähättely. Myös näillä keinoilla voitiin saada aikaan erilaisia asioita: vähättely kyseenalaistaa koko ehdotuksen ja puheenaiheen tärkeyden sekä asettaa sen jopa naurunalaiseksi ja asiantilan toteaminen tekee ehdotuksesta tarpeettoman.

Ehdotusten vastustamiskeinoja on tutkinut aiemmin Nissi (2016), jonka tutkimus kohdistui kaupunkiorganisaation suunnittelukokouksiin. Tutkimuksessaan hän osoitti, että vastustamiskeinona voidaan käyttää vastustuskeinona ehdollisia rakenteita, joilla voidaan tuoda esiin ne epämieluisat seuraukset, joita ehdotuksen toteutumisesta seuraisi ja osoittaa, miten organisaatio hyötyisi ehdotuksen hylkäämisestä. Nissin tutkimuksen mukaan ehdolliset rakenteet ovat keino paljastaa ehdotuksen ongelmallisuus ilman, että torjumista täytyy suoranaisesti sanallistaa. (Em.) Tutkimus on linjassa oman tutkimukseni kanssa ainakin kolmella tavalla. Ensiksi, tämän tutkimuksen keinoista negatiiviset tulevaisuuskuvat muistuttavat ehdollisia rakenteita ehdotuksen vastustamiskeinona. Toiseksi, myös tämän tutkimuksen vastustamiskeinot mahdollistavat ehdotuksen ongelmallisuuden paljastamisen ilman, että torjumista täytyy suoraan sanoa. Kolmanneksi, myös tässä tutkimuksessa vastustuksissa hyödynnetään organisaation edun ajamista. Tässä tutkimuksessa yksittäinen vastustuskeino ei kuitenkaan toistunut jatkuvasti, vaan pystyin tunnistamaan laajemmin eri keinoja.

Eri vastustamiskeinojen tunnistamisen lisäksi analyysi osoitti, että ehdotusten vastustamisessa on oleellista se, miten vastustusta jaetaan muille henkilöille ja kenen etuja vastustuksella pyritään edistämään. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että kun ehdotusta vastustetaan voimakkaasti, on syytä jakaa vastustuksen tekemistä myös muille henkilöille esimerkiksi viittaamalla muihin henkilöihin, ilmaisemalla huoli toisista henkilöistä tai tuomalla esille muiden henkilöiden tai organisaation etu. Tällöin ehdotuksen vastustajan ei tarvitse vastustaa vain oman itsensä takia, vaan myös muiden. Etujen jakautumista ja jakamista on aiemmin tutkittu ehdotusten tekemisen yhteydessä. Etujen jakautumisessa on kyse siitä, miten puheenvuoro rakennetaan joko puhujan tai vastaanottajan etujen mukaiseksi. Puheenvuoroja, jotka ehdottavat jotakin tulevaa toimintaa, jäsenellään sen mukaan, kuka tulevasta toiminnosta hyötyy, mitä etuja tulevalla toiminnolla voidaan saavuttaa ja mitä hyötyjä tai haittoja siitä voi seurata (Clayman & Heritage 2014). Ehdotusten tapauksessa edunsaaja tai edun antaja ei ole aina selkeä, toisin kuin esimerkiksi pyynnöissä, joissa edunsaaja on pyytävä ja edun antaja pyyntöön vastaaja. Ehdotuksen voi sen sijaan muotoilla hyödyttämään sekä itseään että jotakuta muuta. (Couper-Kuhlen 2014.) Tässä tutkimuksessa edunsaajien ja edunantajien muotoilu näkyi ehdotusten tekemisessä, mutta myös ehdotusten vastustamisessa. Vastustuksia muotoiltiin eri keinoja käyttäen huolestuneisuudeksi työkavereiden epäreilusta kohtelusta (esimerkki 8 ja 9), työmäärästä tai mahdollisesta yksin jäämisestä (esimerkki 7). Tällöin edunsaajaksi tuotettiin sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet mukana keskustelussa, mutta liittyivät keskustelun aiheeseen. Lisäksi vastustuksilla voitiin ajaa organisaation etua (esimerkki 10), jolloin ehdotuksen hylkääminen tuotettiin organisaatiota hyödyttäväksi asiaksi (ks. Svennevig &

Djordjilovic 2015; Nissi 2016). Edunsaajan ei tarvitse siis olla keskustelussa mukana oleva henkilö, tai henkilö laisinkaan, vaan myös organisaation etua voidaan ajaa vastustuksessa.

Tulosten kannalta on huomionarvoista myös se, että ehdotusten vastustaminen tuotetaan yleensä vuorovaikutuksessa viivytellysti ja viivyttelyn voidaan nähdä olevan yksi tärkeä mekanismi torjumisen osoittamisessa (Houtkooop 1987). Viivytelty vastaus voi myös olla osoitus siitä, että vastaaja ei ole viemässä keskustelua eteenpäin ja tällä tavoin hienovaraisesti vastustaa ehdotusta sanomatta sitä suoraan (Stevanovic 2012). Tässä tutkimuksessa suuri osa ehdotusten vastustuksista tehtiin kuitenkin välittömästi ehdotuksen jälkeen, selkeästi sekä vahvasti, eli ilman preferoimattoman vastauksen merkkejä.



Kuvio 2. Ehdotusten muotoilun ulottuvuudet ja vastaamisen tavat ja keinot

7.2 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa olen syventynyt itseohjautuvan organisaation kokouksiin institutionaalisen vuorovaikutuksena ja tavoittanut elementtejä sen päätöksenteon dynamiikasta. Tutkimuksen tulokset olivat osittain linjassa aiemman tutkimuksen kanssa: samoja vastaamisen keinoja on löydetty myös muissa tutkimuksissa (esim. Ekberg & LeCouteur 2020; Nissi 2016) ja hyväksyntöjen rakentuminen ja tuottaminen vastasi aiempaa kirjallisuutta (ks. Stevanovic 2012; Lindström 2017). Tuloksissa kiinnostavaa oli kuitenkin myös se, että vastustuksia ei tehty useinkaan viivytellysti ja epäröiden, eli ei-preferoidulle vastaukselle tyypillisesti. Tässä suhteessa tulokset erosivat aiemmasta kirjallisuudesta (vrt. Houtkoop 1987). Tutkimukseni analyysin oleellisia löydöksiä olivat ehdotusten tekemisen kolme ulottuvuutta, jotka ovat ehdotus ehdollisena tai pakottavana, kysymyksenä tai väitelauseena ja omana tai toisen ideana, sekä lisäksi vastaamisen keinojen monipuolisuus ja edunsaaja-asetelman havaitseminen ehdotusten vastustuksissa. Tässä luvussa pohdin tulosteni merkitystä eri tutkimusalueille ja työelämälle.

Tutkimuksellani voi nähdä olevan annettavaa niin päätöksenteon, ehdotusten ja kokousvuorovaikutuksen ymmärtämiselle kuin tämän tutkimuksen itseohjautuvalle organisaatiolle ja itseohjautuville organisaatioille yleensäkin. Ehdotusten tekemisen kolme ulottuvuutta on uudenlainen tapa tarkastella päätöksenteon dynamiikkaa: näitä ulottuvuuksia yhdessä ei olla aiemmin tarkasteltu ehdotusten keskustelunanalyttisessä tutkimuksessa. Ulottuvuudet voisivat olla keino tarkastella, millä tavalla ehdotukset kannattaa kokousvuorovaikutuksessa muotoilla, jotta ne hyväksytään tai hylätään, mikäli tällaisia ulottuvuuksia tutkittaisiin suuremmalla aineistolla. Ehdotusten tekemisen lisäksi niiden vastausten tarkastelulla on merkitystä ehdotusten tutkimukselle. Erilaisten vastauskeinojen monipuolisuus osoittaa, miten taitavasti ehdotuksia voidaan hyväksyä tai vastustaa ja miten niillä voidaan hienovaraisesti rakentaa päätöksentekoa eri suuntiin. Keskustelunaiheita voidaan esimerkiksi tehdä tarpeettomiksi, naurunalaisiksi tai tärkeiksi tai ne voidaan sivuuttaa kokonaan.

Yksi tutkimukseni kiinnostavimmista löydöksistä oli ehdotusten vastustuksissa ilmenevä edunsaaja-asetelma. Tutkimukseni tulosten perusteella välittömissä vastustuksissa on oleellista se, kenen etua vastustuksella edistetään ja on tärkeää edistää jonkun muun, kuin vain itsensä etua. Edunsaajia ja -antajia vuorovaikutuksessa on tutkittu aikaisemmin etujäsenten, kuten pyyntöjen muotoilussa (ks. Clayman & Heritage 2014), mutta ei yhtä lailla jälkijäsenissä eli vastauksissa. Näin ollen

tutkimukseni tuottaa ja laajentaa ymmärrystä siitä, miten ja kenen etuja päätöksentekovuorovaikutuksessa voidaan ja mahdollisesti täytyy edistää. Vaikka tutkimukseni aineisto oli melko pieni, tutkimukseni osoittaa, mikä ehdotuksissa ja niiden vastauksissa on tärkeää ja tulokset kertovat päätöksenteon dynamiikasta yleisemminkin.

Päätöksentekoa on tutkittu paljon ja yleinen tapa jäsentää päätöksentekoa on rationaalisten valintojen malli. Rationaalisen mallin mukaisesti päätöksentekijät keräävät tietoa, kehittelevät eri toimintavaihtoehtoja ja arvioivat päätöksensä mahdollisia seurauksia suhteessa tavoitteisiinsa (March 1994, 1–2). Organisaatiotutkimuksessa on myös luotu ja jaoteltu vaikuttamisen taksonomioita ja taktiikoita päätöksentekotilanteisiin. Tällöin kuitenkin sivuun jää tilanteiden vuorovaikutteisuus ja kontekstin muovautuvuus. Jotta vaikuttamista ja päätöksentekoa voidaan ymmärtää käytännössä, täytyy laajentaa näkökulmaa vaikuttamisen taksonomioista ja taktiikoista ja sen sijaan ottaa todesta sosiaalisten tilanteiden sijoittuminen tiettyyn aikaan ja kontekstin muovautuminen. (Clifton 2009.) Tutkimukseni tuottaakin päätöksenteon tutkimukselle tietoa siitä, miten organisaation jäsenet oikeissa vuorovaikutustilanteissa rakentavat päätöksentekoa. Tämä lisää ymmärrystä siitä, mitä päätöksentekotilanteissa todella tapahtuu ja mitkä asiat vuorovaikutuksessa nousevat tärkeiksi, ilman ennalta määritettyjä oletuksia tai taktiikoita.

Lisäksi on syytä tarkastella tutkimuksen antia kokoustutkimukselle. Kokouksia on tutkittu paljon niiden tehokkuuden tai tehottomuuden ja rakenteen (esim. Rogelberg ym. 2012; Rogelberg 2019) ja niiden tarkoituksen näkökulmasta (esim. López-Fresno & Cascón-Pereira 2021). Kokouksia on tutkittu myös keskustelunanalyttisesti, tarkastellen esimerkiksi aloituksia ja lopetuksia, puheenjohtajan merkitystä ja johtajuutta (Asmuß & Svennevig 2009), jotka kaikki luovat ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta ja rakentumisesta vuorovaikutuksessa. Minun tutkimukseni täydentää keskustelunanalyttistä kokoustutkimusta uudella tavalla tutkimuskontekstilla itseohjautuvasta organisaatiosta, jossa kokouksissa ei ole puheenjohtajaa ja tavoitteena on tasaisesti jakautuva päätösvalta. Saman toiminnan tutkiminen eri konteksteissa rikastaa kuvaa siitä, mikä on yhteistä ja mikä erityistä päätöksenteon dynamiikassa erilaisissa organisaatioissa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty itseohjautuvan yrityksen kokouksista ja olen pyrkinyt läpi tutkielman kuljettamaan itseohjautuvuuden teemaa osana tutkimusta. Tutkimuksella on annettavaa myös itseohjautuvuuden tutkimukselle. Itseohjautuvuuden suosio on ollut nousussa viime vuosina (Martela 2017). Siitä on kirjoitettu oppaita, oppikirjoja ja tieteellisiä artikkeleita (ks. Savaspuro 2019; Martela ym. 2017; Lee & Edmondson 2017), joissa tarkastellaan itseohjautuvuuden toimintatapoja ja

ideaaleja teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla sekä nostetaan esille tunnettuja esimerkkejä itseohjautuvista yrityksistä. Tällaisesta kirjallisuudesta on epäilemättä hyötyä organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita vähemmän hierarkkisesta organisoitumisesta. Niissä kuitenkin saattaa jäädä piiloon se, mitä todellisessa arkivuorovaikutuksessa tapahtuu ja miten itseohjautuvuus siinä näkyy. Vuorovaikutus on kuitenkin avainasemassa itseohjautuvassa organisaatiossa ja organisaatioiden tulisikin kiinnittää huomiota vuorovaikutuksessa tulkintaosaamiseen, reflektointikykyyn ja kontekstualisointiin: siihen, miten asioita taustoitetaan ja linkitetään, kenen tai mistä näkökulmasta avauksia esitetään ja argumentoidaan, mistä organisaatiossa puhutaan, missä puhe tapahtuu, miten puhe mielletään, mistä ei puhuta ja mistä pitäisi puhua (Mäkkeli ym. 2021). Tämä tutkimus on pystynyt vastaamaan osaan näistä vaatimuksista tarkastelemalla vuorovaikutuksen rakenteissa sitä, missä ehdotuksia tehdään, miten ne tehdään ja kenen näkökulmasta ja miten ehdotukset mielletään eli miten niihin vastataan.

Itseohjautuvuudessa korostuu päätösvallan radikaali ja systemaattinen hajauttaminen: sen sijaan, että olisi virallinen johtaja, joka saa tehdä päätökset, itseohjautuvassa organisaatiossa kaikilla työntekijöillä on vastuu tunnistaa tarvittavia tehtäviä ja ratkaista ongelmia (Vuori & Martela 2020). Tämän tutkimuksen tulokset ovatkin tärkeitä tämän itseohjautuvuuden idean kannalta: ehdotusten vastauksissa hyväksynyt rakentuivat vähän kerrallaan, vuoro vuorolta. Mikäli ehdotukset hyväksyttäisiin heti yhden henkilön toimesta ja lyhyt hyväksyntä riittäisi päätöksen tekemiseen, tälle yhdelle henkilölle kasautuisi paljon päätösvaltaa, joka taas ei vastaa itseohjautuvuuden ideaalia. Näin ollen monesta puheenvuorosta rakentuva ja eri osallistujilta tuleva hyväksyntä on oleellista ja tämän voi nähdä olevan tärkeä huomio jo itseohjautuville organisaatioille tai organisaatioille, jotka pyrkivät vähemmän hierarkkiseen järjestäytymiseen. Tutkimuksessani ehdotusten vastustukset taas tehtiin viivyttelämättä, mutta kuitenkin epäsuorasti. Myös tällä tuloksella voi nähdä olevan yhteys itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvassa yrityksessä viestinnällä ja osallistumisella on suuri merkitys ja tiedon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä korostetaan (em.). Jos organisaation kulttuuri kannustaa tällaiseen vuorovaikutukseen, välittömien vastustusten voisi nähdä olevan jopa suotavia, preferoituja vastauksia, joissa avoin vuorovaikutus toteutuu, sen sijaan, että ne olisivat ei-suotavia torjuntaja.

Tutkimukseni tuloksista voisi olla hyötyä myös sille itseohjautuvalle organisaatiolle, josta aineisto on kerätty. Itseohjautuvuudessa oleellisia ovat käytänteet, jotka johtavat työntekoa hierarkkisten johtajien puuttuessa (Mäkkeli ym. 2021). Tämä tutkimus on osoittanut, miten ehdotuksia tehdään, mitä vastauskeinoja on, ja mihin suuntaan ne vuorovaikutusta ohjaavat. Tämän perusteella voisi olla mahdollista soveltaa keskustelunanalyttistä tutkimusta käytäntöön (ks. Antaki 2011) esimerkiksi

kehittämällä tutkimukseni tulosten perusteella organisaatiolle vuorovaikutuksen käytänteitä, joiden avulla kokousten vuorovaikutus olisi mahdollisimman sensitiivistä ja tasapuolista. Sensitiivisyys on Mäkkelin ja kollegoiden (2021) mukaan avain yhteisölähtöiseen, tavoitteelliseen ja yhteisvastuulliseen viestintään.

7.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideat

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, millainen on päätöksenteon dynamiikka itseohjautuvassa organisaatiossa. Ehdotuksen tekemisen ulottuvuudet ja vastauskeinot tuottivat uutta tietoa ja laajensivat tutkimusta päätöksenteosta. Vastauskeinojen lisäksi edunsaaja-asetelman tunnistaminen lisäsi ymmärrystä siitä, mikä on tärkeää ehdotuksiin vastatessa. Keskustelunanalyysi tarjosi tutkimukselleni menetelmän, jolla pystyin tavoittamaan hienojakoisesti ehdotusten ehdotusjaksojen toiminnot. Keskustelunanalyysi on menetelmänä haastava ja syventymistä vaativa, mutta se paljastaa aineistosta asioita, jotka voisivat muuten jäädä huomaamatta. Tutkimuksessani analyysin luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä lisäävät useat, tarkasti litteroidut aineistokatkelmat.

Tutkimuksen rikkautena, mutta myös haasteena, oli alkuperäisen aineiston laajuus ja monipuolisuus. Aineistoon tutustuminen vei paljon aikaa ja laajuutensa vuoksi aineistoa oli tarpeen rajata pro gradu työn laajuuteen sopivaksi. Kuten tuloksista näkee, ehdotukset voivat olla monella tavalla muotoiltuja, joten niiden erottaminen ei aina ollut helppoa. Lisäksi ehdotussekvenssit olivat pitkiä ja niistä siirryttiin välillä toisiin aiheisiin ennen palaamista päätöksentekoon, mikä toi oman haasteensa ilmiön hahmottamiseen. Tutkimuskysymyksen tarkentuminen ja aineiston rajaaminen vaati siis aineiston huolellista ja useasti toistuvaa katsomista ja kuuntelemista, mutta samalla juuri tämä mahdollisti aineiston syvällisen tuntemisen.

Aineisto oli kuvattu ympäriltään 360 astetta kuvaavalla kameralla, joka mahdollisti periaatteessa kenen tahansa kokoustilassa mukana olevan tarkastelun. Välillä kannettavien tietokoneiden kannet peittivät jonkun osallistujan kasvot, mutta pääosin videotallenteet tarjosivat hyvän näkymän kokouksiin. Keskusteluissa oli toisinaan päällekkäispuhuntaa ja osallistujat käyttivät paljon ammattisanastoa ilman kontekstia, mikä vaikeutti ajoittain litterointia ja keskustelunaiheen hahmottamista. Keskustelunanalyytisessä litteraatissa näkyvät vuorovaikutuksen yksityiskohdatkin, mutta siltikään siihen ei voida täydellisesti merkitä, mitä on tapahtunut, vaan litteraatti on apuväline alkuperäisen videoaineiston rinnalla (Vatanen 2016, 318). Olen kuitenkin parhaani mukaan tarkentanut litteraattia prosessin edetessä ja vahvistanut ymmärrystäni aineiston toistuvalla

läpikäymisellä. Näin olen pyrkinyt varmistamaan, että analyysini ja tulkintani perustuvat siihen, mitä kokousvuorovaikutuksessa on julkituotuna, eikä omiin arvioihini keskustelijoiden tarkoituksista, sillä niistä keskusteluanalyysissä ei pyritä sanomaan mitään (Ruusu vuori 2001, 397).

Tutkimukseni on keskusteluanalyttinen ja aineisto on yhdestä yrityksestä kerätty ja suhteellisen rajattu. Näin ollen tutkimuksen tärkeä rajoite on tulosten yleistettävyyden puute. Tuloksia ei voi eikä ole tarkoituskaan yleistää koskemaan kaikkia itseohjautuvia organisaatioita, vaan ne tuottavat ymmärrystä nimenomaan tutkittavan yrityksen päätöksenteon dynamiikasta. Ehdotusten tekemisen ulottuvuudet ovat kuitenkin kiinnostavia ja niissä vaikutti olevan joitakin trendejä liittyen siihen, millä tavoin muotoiltu ehdotus hyväksytään ja millainen ei. Suuremmalla aineistolla tutkittuna näillä ehdotusten tekemisen ulottuvuuksilla voisi olla implikaatioita itseohjautuvien organisaatioiden päätöksenteolle, vaikka tämän tutkimuksen pienellä aineistolla niitä ei voi suoraviivaisesti todeta.

Aineistossa oli monia kiinnostavia ilmiöitä, jotka jouduin rajaamaan pois, jotta tutkimuksen rajaus pysyisi tutkielmalle sopivan laajuisena. Tämä herätti ideoita jatkotutkimusaiheisiin. Olisi kiinnostavaa tutkia, millaisia rooleja kokouksen eri osallistujilla on ja miten niitä rakennetaan kokouksissa. Aineistossa esimerkiksi jotkut henkilöt olivat selkeästi paljon äänessä ja ottivat asioita käsittelyyn, toiset olivat enemmän kommentoijia ja osa lähes kokonaan sivusta katsojia, jotka eivät osallistuneet keskusteluun juuri lainkaan. Roolien tarkastelu olisi kiinnostavaa erityisesti itseohjautuvuuden ja tasapuolisen osallistumisen ihanteen kannalta.

Päätöksentekoon liittyvät vahvasti deonttiset oikeudet, joita minunkin tutkimukseni käsitteli, mutta ne eivät olleet tutkimuksen pääosassa. Toisena jatkotutkimusaiheena olisikin kiinnostavaa fokusoida tarkastelu nimenomaan deonttisten oikeuksien jakautumiseen tämän itseohjautuvan organisaation kokouksissa ja siihen, miten päättämisen oikeuksista neuvotellaan. Erilaisten ehdotusten tekemisen ja vastaamisen tapojen tunnistaminen tarjoaisi tähän hyvän pohjan.

Tämä tutkimus antoi tietoa itseohjautuvan organisaation päätöksenteon dynamiikasta, joten kolmantena jatkotutkimusehdotuksena olisi kiinnostavaa tarkastella ehdotusten tekemisen ulottuvuuksia ja vastaamisen keinoja perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkastelukohteena voisi olla, onko huomattavan eri tavalla organisoitujen organisaatioiden ehdotussekvensseissä yhteneväisyyksiä, vai painottuvatko voimakkaan hierarkkisessa organisaatiossa täysin eri asiat.

Itseohjautuvuuden suosion kasvaessa monet yritykset pyrkivät muuttamaan toimintaansa vähemmän hierarkkisesti järjestäytyneeksi. Jos siirtymä itseohjautuvuuteen tehdään nopeasti ja ilman ymmärrystä itseohjautuvuudesta, on vaarana, että itseohjautuvuus jää vain pintapuoliseksi ajatukseksi ilman todellisia itseohjautuvuuden käytänteitä. Itseohjautuvuuden ymmärtämiseen tarvitaan tietoa organisaatioiden vuorovaikutuksesta, sillä puhe on toimintaa. Asiantuntijoiden puhe aktiivisesti muotoilee organisaatiota eikä vain passiivisesti määrittele sitä (Clifton 2009). Tähän tarpeeseen tutkimukseni päätöksenteon dynamiikasta on pyrkinyt vastaamaan.

Lähteet

Antaki, Charles (2011) *Applied conversation analysis. Intervention and change in institutional talk.* Lontoo: Palgrave Macmillan.

Asmuß, Birte & Oshima, Sae (2012) Negotiation of entitlement in proposal sequences. *Discourse studies* 14:1, 67–86.

Asmuß, Birte, & Svennevig, Jan (2009) Meeting talk: An introduction. *The Journal of Business communication* 46:1, 3–22.

Boden, Deirdre (1994) *The business of talk: organizations in action.* Cambridge: Polity Press.

Brown, Penelope & Levinson, Stephen (1988) *Politeness : Some Universals in Language Usage.* Cambridge: Cambridge University Press.

Caffi, Claudia (1999) On mitigation. *Journal of Pragmatics*, 31:7, 881–909.

Campbell, Chris & Roth, Wolff-Michael & Jornet, Alfredo (2019) Collaborative design decision-making as social process. *European Journal of Engineering Education*, 44:3, 294–311.

Clayman, Steven & Heritage, John (2014) Benefactors and beneficiaries. Benefactive status and stance in the management of offers and requests. Teoksessa Paul Drew & Elizabeth Couper-Kuhlen (toim.) *Requesting in social interaction.* Amsterdam;Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 55–86.

Clifton, Jonathan (2006) A conversation analytical approach to business communication: the case of leadership. *The Journal of Business Communication* 43:3, 202–219.

Clifton, Jonathan (2009) Beyond taxonomies of influence: "Doing" influence and making decisions in management team meetings. *The journal of business communication* 46:1, 57–79.

Couper-Kuhlen, Elizabeth (2014) What does grammar tell us about action? *Pragmatics* 24:3, 623-647.

Doblinger, Maria (2022) Individual competencies for self-managing team performance: a systematic literature review. *Small Group Research* 53:1, 128–180.

Drew, Paul (1987) Po-Faced Receipts of Teases. *Linguistics* 25:1, 219–253.

Drew, Paul (2009) Quit talking when I'm interrupting Drew, Paul. (2009). Quit talking while I'm interrupting: a comparison between positions of overlap onset in conversation. Teoksessa Markku Haakana & Minna Laakso & Jan Lindström (toim.) *Talk in Interaction: Comparative Dimensions*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 70-93.

Ekberg, Katie & LeCouteur, Amanda (2020) Clients' Resistance to Therapists' Proposals: Managing Epistemic and Deontic Status in Cognitive Behavioral Therapy Sessions. Teoksessa Camilla Lindholm, Melisa Stevanovic & Elina Weiste (toim.) *Shared decision-making in mental health*. Cham: Palgrave-Macmillan, 95–114.

Estellés, Maria & Albelda, Marta (2022) Introducing the Special Issue on Revisiting problems on pragmatic mitigation: New methodological insights. *Journal of pragmatics* 190, 1–5.

Garfinkel, Harold (1963) A conception of, and experiments with, “trust” as a condition of stable concerted actions. Teoksessa O. J. Harvey (toim.) *Motivation and social interaction. Cognitive determinants*. New York: The Ronald press company, 187–238.

Glenn, Phillip (2003) *Laughter in interaction*. New York: Cambridge University Press.

Goffman, Erving (1955) On face-work. *Psychiatry (Washington, D.C.)*, 18:3, 213–231.

Goffman, Erving (1981) *Forms of Talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Goffman, Erving (2012) *Vuorovaikutuksen sosiologia*. Tampere: Vastapaino.

- Haakana, Markku (1999) *Laughing matters. A conversation analytical study of laughter in doctor-patient interaction*. Väitöskirja. Department of Finnish Language, University of Helsinki.
- Hakulinen, Auli (1998a) *Johdanto*. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 13–17.
- Hakulinen, Auli (1998b) *Vuorottelujäsennys*. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 32–55.
- Hakulinen, Auli (2016) *Lauserakenteet*. Teoksessa Melisa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) *Keskustelunalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista vuorovaikutusta*. Tampere: Vastapaino, 122–142.
- Halvorsen, Kristin & Sarangi, Srikant (2015) *Team decision-making in workplace meetings: The interplay of activity roles and discourse roles*. *Journal of pragmatics* 76, 1–14.
- Heritage, John (2013) *Epistemics in conversation*. Teoksessa Jack Sidnell & Tanya Stivers (toim.) *Handbook of conversation analysis*. Oxford: Wiley-Blackwell, 370–394.
- Heritage, John & Clayman, Steven (2010) *Talk in action. Interactions, identities and institutions*. Chichester: Wiley.
- Houtkoop, Hanneke (1987) *Establishing agreement: an analysis of proposal acceptance sequences*. Dordrecht; Providence: Foris Publications.
- Huisman, Marjan (2001) *Decision-making in meetings as talk-in interaction*. *International Studies of Management & Organization* 31:3, 69–90.
- Kangasharju, Helena (2002) *Alignment in disagreement: forming oppositional alliances in committee meetings*. *Journal of Pragmatics* 34:10, 1447-1471.
- Kipnis, David & Schmidt, Stuart & Wilkinson, Ian (1980) *Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way*. *Journal of Applied Psychology* 65:4, 440–452.

Korhonen, Tuomas & Ahopelto, Teija & Laine, Teemu & Ruusuvuori, Johanna & Tiitinen, Sanni (2020) Perspectives to management language games and social interaction in self-managing organizations. *Proceedings of Pragmatic Constructivism* 10:1, 3–10.

Kuula, Arja (2011) *Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Laapotti, Tomi & Pennanen, Eveliina (2020) Meetings in the workplace. Teoksessa Leena Mikkola & Maaret Valo (toim.) *Workplace communication*. Abingdon: Routledge, 83–95.

Laitinen, Lea (1995) Nollapersoona. *Virittäjä* 99:3, 337–358.

Lee, Michael & Edmondson, Amy (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58.

Lerner, Gene (1991) On the "semi-permeable" character of grammatical units in conversation: conditional entry into the turn space of another speaker. Teoksessa Elinor, Ochs & Emanuel Schegloff & Sandra Thompson (toim.) *Interaction and grammar*. Cambridge: Cambridge University Press, 238–276.

Lindholm, Camilla & Stevanovic, Melisa & Peräkylä, Anssi (2016) Johdanto. Teoksessa Melisa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) *Keskustelunanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista vuorovaikutusta*. Tampere: Vastapaino, 9–30.

Lindholm, Camilla & Stevanovic, Melisa & Weiste, Elina (2020) *Joint Decision Making in Mental Health: An Interactional Approach*. Cham: Palgrave Macmillan.

Lindström, Anna (2017) Accepting remote proposals. Teoksessa Geoffrey Raymond, Gene Lerner & John Heritage (toim.) *Enabling Human Conduct: Studies of Talk-In-Interaction in Honor of Emanuel A. Schegloff*. Amsterdam;Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 125–143.

Londen, Anne-Marie (1998) Kahden- ja monenkeskinen keskustelu. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 56—74.

López-Fresno, Palmira & Cascón-Pereira, Rosalía (2021) What is the Purpose of this Meeting? The hidden meanings of the meeting announcement. *Organization Studies*, 1–29.

Magpili, Nina & Pazos, Pilar (2018) Self-managing team performance: a systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research* 49:1, 3–33.

Manz, Charles & Sims, Henry (1987) Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly* 32:1, 106–129.

March, James (1994) *A primer on decision making*. New York: Free Press.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017) Johdanto. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 9–32.

Martela, Frank (2021) Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia, 11–38.

Mäkkeli, Jori & Vuori, Johanna & Malkavaara, Heta-Liisa (2021) Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia, 79–102.

Nissi, Riikka (2015) From entry proposals to a joint statement: Practices of shared text production in multiparty meeting interaction. *Journal of pragmatics* 79, 1–21.

Nissi, Riikka (2016) Spelling out consequences: Conditional constructions as a means to resist proposals in organisational planning process. *Discourse studies* 18:3, 311–329.

Pomerantz, Anita & Denvir, Paul (2007) Enacting the institutional role of chairperson in upper management meetings: the interactional realization of provisional authority. Teoksessa Francois Cooren (toim.) *Interacting and Organizing: Analyses of a Management Meeting*. Lontoo: Lawrence Erlbaum, 31–52.

Raevaara, Liisa (1998) Vierusparit – Esimerkkinä kysymys ja vastaus. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) Keskustelunalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino, 75–92.

Raevaara, Liisa (2016) Toimintajaksojen rakenteet. Teoksessa Melisa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) Keskustelunalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino, 143–161.

Ristimäki, Hanna-Leena & Tiitinen, Sanni & Juvonen-Posti, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (2020) Collaborative decision-making in return-to-work negotiations. *Journal of Pragmatics* 170, 189-205.

Rogelberg, Steven G. (2019) Why Your Meetings Stink—and What to Do About It. *Harvard business review* 97:1.

Rogelberg, Steven G., Shanock, Linda & Scott, Cliff (2012) Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43:2, 236–245.

Ruusuvuori, Johanna (2001) Harvey Sacks - Arkielämän metodit ja keskustelunalyysi. Teoksessa Vilma Hänninen, Jukka Partanen & Oili-Helena Ylijoki (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere: Vastapaino, 383–405.

Sacks, Harvey (1992a) *Lectures on conversation*. Vol. 1. Oxford: Blackwell.

Sacks, Harvey (1992b) *Lectures on conversation*. Vol. 2. Oxford: Blackwell.

Savaspuro, Miia (2019) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.

Seppänen, Eeva-Leena (1998) Vuorovaikutus paperilla. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 18–31.

Siebold, Kathrin & Busch, Hannah (2015) (No) need for clarity – Facework in Spanish and German refusals. *Journal of pragmatics* 75, 53–68.

Siitonen, Pauliina & Wahlberg, Karl-Erik (2015) Finnish particles *mm*, *jaa* and *joo* as responses to a proposal in negotiation activity. *Journal of Pragmatics* 75, 73–88.

Sorjonen, Marja-Leena (2001) *Responding in conversation. A study of response particles in Finnish*. Amsterdam: John Benjamins.

Stevanovic, Melisa (2012). Establishing joint decisions in a dyad. *Discourse Studies*, 14:6, 779–803.

Stevanovic, Melisa (2013) Constructing a proposal as a thought: a way to manage problems in the initiation in joint decision-making in Finnish workplace interaction. *Pragmatics* 23:3, 519-544.

Stevanovic, Melisa & Peräkylä, Anssi (2012) Deontic authority in interaction: the right to announce, propose, and decide. *Research in Language and Social Interaction* 45:3, 297–321.

Stevanovic, Melisa & Lindholm, Camilla & Valkeapää, Taina & Valkia, Kaisa & Weiste, Elina (2020) Taking a proposal seriously: Orientations to agenda and agency in support workers' responses to client proposals. Teoksessa Camilla Lindholm, Melisa Stevanovic & Elina Weiste (toim.) *Shared decision-making in mental health*. Cham: Palgrave-Macmillan, 141–164.

Stokoe, Elizabeth (2018) *Talk. The science of conversation*. London: Robinson.

Svennevig, Jan (2012) Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14:1, 3–10.

Svennevig, Jan & Djordjilovic, Olga (2015) Accounting for the right to assign a task in meeting interaction. *Journal of pragmatics* 78, 98–111.

Tainio, Liisa (1998) *Preferenssijäsennys*. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 93–110.

Trachtman, Richard (1999) The money taboo. Its effects in everyday life and in the practice of psychotherapy. *Clinical Social Work Journal* 27:3, 275–288.

Vatanen, Anna (2016) Keskustelunanalyttinen tutkimusprosessi. Teoksessa Melisa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) Keskustelunanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino, 312–330.

Vuori, Johanna & Martela, Frank (2020) Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen & Elina Melgin (toim.) Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procomma academic, 110–123.

Weiste, Elina & Stevanovic, Melisa & Lindholm, Camilla (2020) Introduction: social inclusion as an interactional phenomenon. Teoksessa Camilla Lindholm, Melisa Stevanovic & Elina Weiste (toim.) Shared decision-making in mental health. Cham: Palgrave-Macmillan, 1–42.

Digitaaliset lähteet:

Kauppalehti 14.12.2021 Onko pomo työpaikan turhin kuluerä? Tutkijan mielestä hierarkia on tullut tiensä päähän. Viitattu 18.4.2022.

Lappi, Timo (28.3.2022) Päätimme luopua johtajista, ja näin siinä kävi – uusi trendi syrjäyttää itseohjautuvuuden. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/paetimme-luopua-johtajista-ja-nain-siina-kavi-uusi-trendi-syrjayttaa-itseohjautuvuuden/6f1381b5-21d1-4d1a-b9ef-215ac9e0a61e>. Viitattu 18.4.2022.

NewBI5-projekti (2019a) NewBI5 – Uutta kilpailukykyä älystä, intuitiosta, interaktiosta sekä tiedon integraatiosta. <https://research.tuni.fi/cm/newbi5-uuuua-kilpailukyky-a-lysta-intuitiosta-interaktiosta-seka-tiedon-integraatiosta/>. Viitattu 18.4.2022.

NewBI5-projekti (2019b) Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus. https://research.tuni.fi/uploads/2019/05/4dfd262e-tutkimuksen-tietosuojailmoitus_newbi5_2019-05-18.pdf. Viitattu 19.4.2022.

TENK (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 19.4.2022.

Tilastokeskus (2021) Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpaperi 1/2021.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf.
Viitattu 18.4.2022.

VISK = Hakulinen, Auli, Viikuna, Maria, Korhonen, Riitta, Koivisto, Vesa, Heinonen, Tarja Riitta & Alho, Irja (2004) Iso suomen kielioppi. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Verkko-versio.
Saatavissa: <http://scripta.kotus.fi/visk>. Viitattu 19.4.2022.

Liitteet

Liite 1. Litterointimerkistö (Seppänen 1998, mukailten)

Sävelkulku

.	laskeva intonaatio
,	tasainen tai jatkoa implikoiva intonaatio
?	nouseva intonaatio
<u>hei</u>	äänteen painottaminen
↑joo	seuraava sana lausuttu ympäristöä korkeammalta
↓joo	seuraava sana lausuttu ympäristöä matalammalta

Päällekkäisyydet ja tauot

[]	päällekkäispuhunnan alkamis- ja päättymiskohta
=	kaksi lausumaa liittyy toisiinsa ilman taukoa välissä
(1.3)	tauko mitattuna sekunteina ja sekunnin kymmenyksinä
(.)	0.2 sekuntia lyhyempi mikrotauo

Puhenopeus ja äänenvoimakkuus

he:i	äänteen venytys
>hei<	ympäröivää puhetta nopeammin puhuttu jakso
<hei>	ympäröivää puhetta hitaammin puhuttu jakso
HEI	(kapiteelit) äänen voimistaminen
°hei°	ympäröivää puhetta hiljaisemmalla äänellä puhuttu jakso

Hengitys

.hh	sisäänhengitys
hh	uloshengitys
.mt	maiskautus

Nauru

he he	nauru
€joo€	hymyillen sanottu sana tai jakso
jo(h)o	nauraen lausuttu sana

Muut

#joo#	nariseva ääni
@joo@	äänensävyn muutos, esimerkiksi toisten puhetta referoidessa
ky-	(tavuviiva) sana jää kesken
(jaa)	epäselvästi kuultu puheen jakso
(-)	sana, josta ei ole saatu selvää
(--)	pitempi jakso, josta ei ole saatu selvää
((hörppää))	kaksoissulkeissa litteroijan muita havaintoja tilanteesta