

Toimivat palaverikäytännöt OP Etelä-Häme



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketalous

Kevät, 2020

Joni Majanmaa

Liiketalous
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Joni Majanmaa	Vuosi 2020
Työn nimi	Toimivat palaverikäytännöt: OP Etelä-Häme	
Työn ohjaaja/t	Pasi Laine	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia OP Etelä-Hämeen nykyisiä palaverikäytäntöjä hyödyntäen teemahaastattelua. Tutkimuksen päätavoitteena oli tarkastella toimihenkilöiden kokemia hyötyä palavereista ja luoda toimeksiantajalle kehitysehdotuksia edistämään palaverien tuottavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu keskinäisviestinnästä, ryhmäviestinnästä ja palaveriin valmistautumisesta sekä toteutuksesta. Aihetta käsittelevää kirjallisuutta hyödynnettiin lähdemateriaalina opinnäytetyön teoriaosiossa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta OP Etelä-Hämeen toimihenkilöä, jotka työskentelivät eri tehtävissä.

Teemahaastattelun perusteella haastateltavat kokevat toimeksiantajan palaverit hyödyllisiksi ja merkityksellisiksi. Tuottavuuden parantamiseksi toimeksiantajan palaverikäytännöissä on kehitettävä osallistujien valmistautumista sekä palavereissa sovittuja jatkotoimenpiteitä ja niiden seuranta.

Avainsanat palaveri, palaverikäytännöt, teemahaastattelu

Sivut 40 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Degree Programme in Business Administration
Hämeenlinna University Centre

Author	Joni Majanmaa	Year 2020
Subject	Effective meeting practices: OP Etelä-Häme	
Supervisors	Pasi Laine	

ABSTRACT

The meaning behind the thesis was to explore OP Etelä-Häme's current meeting practices through theme based interviews. The study's main goal was to examine the employees experiences regarding companys meeting practices and create development proposals for the employer which enhances productiviness of meetings.

The theoritical part of the thesis consist of intercommunication, group communication and also meeting preparation and execution. The subject's literature was utilized as source material for the theoretical part of the thesis. The thesis was carried out as a qualitative research by using theme based interviews. Six employees of OP Etelä-Häme were interviewed for the research and each employee worked on different tasks with in the company.

According to the theme based interviews employer's meetings were felt useful and meaningful. To enhance productiviness of the employer's meeting practices, it is necessary to improve the preperation of participants as well as to improve the actions agreed during the meeting and also improve the monitoring of said actions.

Keywords meeting, meeting practices, theme interviews

Pages 40 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KESKINÄISVIESTINTÄ.....	2
2.1	Rossin malli.....	2
2.2	Relationaalisen viestinnän teoria.....	2
3	RYHMÄVIESTINTÄ.....	4
3.1	Westleyn ja MacLeanin malli	4
3.2	Vuorovaikutusanalyysin teoria.....	5
3.3	Koheesion teoria	6
3.4	Organisaatioprosessin teoria	8
4	PALAVERIT	10
4.1	Valmistautuminen palavereihin	11
4.1.1	Tavoitteet, tarve ja hyödyt	12
4.1.2	Aikataulutus ja suunnittelu.....	12
4.1.3	Palaverien joustavuus.....	13
4.1.4	Osallistujien valinta	14
4.1.5	Palaverin ajankohta ja ilmoittaminen	14
4.2	Palaverin toteutus	15
4.2.1	Aloitus.....	15
4.2.2	Palaverin roolijaot	15
4.2.3	Ristiriidat.....	16
4.2.4	Kuuntelemisen merkitys.....	16
4.2.5	Palaverimuistio	17
4.3	Palaverin jälkeen	17
4.4	Luovat palaverimuodot	18
5	TOIMEKSIANTAJA.....	20
5.1	Yleistä	20
5.2	Etelä-Hämeen Osuuspankki	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	22
6.2	Aineiston hankinta	22
6.3	Aineiston analysointi ja luotettavuus.....	23
7	TUTKIMUSTULOKSET	24
7.1	Ennen palaveria.....	24
7.1.1	Palaverit yleisesti.....	24
7.1.2	Palavereihin valmistautuminen ja palavereissa käsiteltävät asiat.....	25
7.1.3	Sisäinen viestintä	27
7.2	Palaverin toteutus	28
7.2.1	Palaverien roolit ja motivointi	28

7.2.2	Päätöksenteko ja ideointi	29
7.2.3	Ristiriidat.....	31
7.3	Palaverin jälkeen	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	34
8.1	Johtopäätökset.....	34
8.2	Yhteenveto	36
	LÄHTEET	38

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Neuvotteluita, palavereita ja kokouksia järjestetään moniin erilaisiin tarkoituksiin yrityksissä. Työpaikan yhteisiä kokoontumisia voivat olla ideointipalaverit ja tiimin yhteiset aamuhetket. Usein etenkin ideointipalaverien ja tiimin aamuhetkien kaava on muita kokoontumisia vähemmän muodollinen. Toisaalta organisaatioissa on usein myös muodollisempia esitys- tai asialistaan pohjautuvia säännöllisiä viikkopalavereita. Yhteistä näille kaikille palavereille on toivottu lopputulos ja tavoitteet, jotka määrittelevät sen luonteen. (Nipola & Rauramo, 2008, s. 4)

Työpaikan toimivien palaverikäytäntöjen suunnittelussa on tärkeää pohtia niiden tavoitteita, sisältöjä, ajankäyttöä ja eri työntekijöiden osallistumisen merkitystä. Organisaation on hyvä myös pohtia, kuinka usein yhteisiä kokouksia järjestetään koko henkilöstölle ja mikä on niiden muoto sekä sisältö. (Nipola & Rauramo, 2008, s. 4)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää OP Etelä-Hämeen palaverikäytäntöjen nykytila ja pyrkiä löytämään teemahaastattelun avulla toimivia osaluotoita sekä mahdollisia kehityskohteita. Teoriaosuudessa on tarkoituksena löytää työkaluja toimivien palaverikäytäntöjen rakentamiseen ja erityisesti saada toimintamalleja mahdollisten kehityskohteiden ratkaisemiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle konkreettinen toteutustapa toimivan kulttuurin rakentamiseen. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

- Mitä toimenpiteitä palavereiden tuottavuuden eteen voidaan tehdä?
- Kuinka hyödylliseksi työntekijät kokevat palaverit?

Tutkimuksen pohjana on opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen kiinnostus palaverikäytäntöihin ja niiden kehittämiseen sekä omakohtainen työkokemus OP Etelä-Hämeestä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

2 KESKINÄISVIESTINTÄ

Keskinäisviestintä on puheviestinnän tilanne, jossa vähintään kaksi henkilöä viestivät vuorovaikutteisesti. Keskinäisviestinnän teoriassa tarkastellaan usein kahden henkilön muodostamaa viestintätilannetta. Näitä kahden henkilön muodostamia viestintätilanteita kutsutaan dyadiksi. Keskinäisviestinnän teoriassa tarkastellaan usein dyadi tilannetta, koska se on keskinäisviestinnän yksinkertaisin muoto ja hyvä valinta teorioiden tarkasteluun sekä kehittämiseen. On tärkeää huomioida, että dyadi on kuitenkin vain osa koko keskinäisviestinnän tutkimusalueesta. Ryhmäviestintä puolestaan koostuu keskinäisviestinnästä, jos kaikki paikalle saapuvat osallistuvat viestintään. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa palaverit, jossa palaveriin osallistuvat henkilöt viestivät keskenään. Keskinäisviestinnän ja ryhmäviestinnän rajausta on häilyvä, joten näitä teorioita tullaan käsittelemään opinnäytetyössä yhtenäisesti. (Puro, 1996, s. 19)

2.1 Rossin malli

Yksi tunnetuimmista keskinäisviestinnän malleista on vuodelta 1965 Rossin malli, joka tuo esiin selkeästi keskinäisviestinnässä vaikuttavat perustekijät. Rossin mallin lähtökohdan mukaan viestijällä on ajatus sanoa jotain. Kun viestijä lausahtaa jotain, vastaanottaja pyrkii ymmärtämään, mikä viestijän ajatus on. Rossin malli painottaa lausahduksen vastaanottajan huomioivan koko tilanteen, ei pelkkää puhetta. Rossin mallissa vastaanottaja tulkitsee viestijän äänenpainot ja ilmeet. Tämän tulkinnan pohjalta vastaanottaja muotoilee itselleen käsityksen informaation sisällöstä. (Puro, 1996, s. 20)

Rossin kehittämä malli antaa mahdollisuuden myös teoreettisten taustamuuttujien arvioimiseen. Näillä taustamuuttujilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tilannekohtaisesti henkilöiden viestintään. Keskeisimmät taustamuuttujat ovat Rossin mukaan asenteet, tunteen mielialat, tiedot ja aiemmat kokemukset. Näiden muuttujien lista on olennaista ottaa huomioon keskinäisviestinnän analysoinnin kannalta. Taustamuuttujat antavat hyvän pohjan keskinäisviestinnän teorioiden analysoimiseen. (Puro, 1996, s. 20)

2.2 Relationalisen viestinnän teoria

Yhteisöllisyyttä parantavat kehittämistoimet vaativat ymmärrystä työyhteisön jäsenten sosiaalisen vuorovaikutuksen relationaalisesta perusluonteesta. Relationalinen viestintäteoria käsittelee viestintää yksilöille pakollisena sosiaalisena prosessina, jonka avulla ihmiset luovat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteitaan. (Rogers, 2008, s. 336, 344) Relationalisen viestintäteorian peruslähtökohtana on havaita, miten viestintäprosessit ja

niissä alkavat ilmiöt ja rakenteet vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin. Relationaalinen viestintäteoria tarkastelee vuorovaikutuksen kehittymistä suhteessa edistyvänä, jolloin henkilöiden välinen viestintä ei ole riippuvaista ainoastaan toisesta osapuolesta vaan molemminpuolisesta vuorovaikutukseen sitoutumisesta. (Rogers, 2008, s. 341-344)

Relationaalisen viestinnän teoria perustuu Gregory Battensoni 1950-luvulla perustaman Palo Alto – ryhmän psykologisiin havaintoihin ja tutkimuksiin. Keskeisimmät väitteet keskinäisviestinnän kannalta muotoiltiin kuitenkin vasta 1960-luvun keskivaiheilla. Keskinäisviestintätilanne on relationaalisen viestinnän teorian mukaan aina tilanne, kun taas useissa muissa keskinäisviestinnän teorioissa lähdetään liikkeelle viestijöiden tarpeista ja tavoitteista. Batesonin oppilaat pyrkivät kääntämään asetelman päinvastaiseksi. Teoriassa ei pyritä analysoimaan ihmisten pyrkimystä vähentää epävarmuutta vaan relationaalisen viestinnän teoria painopiste on siinä, millaisia ominaisuuksia tilanteilla on itsessään. (Puro, 1996, s. 29)

Relationaalisen viestinnän teorian mukaan keskinäisviestintätilanteita voidaan lähestyä kolmen eri peruskäsitteen avulla. Keskinäisviestintätilanne voi olla komplementaarinen, symmetrinen tai eriäväinen. Keskinäisviestintätilanteessa, jossa esimerkiksi säästä ollaan erimielisiä, kutsutaan komplementaariseksi. Keskinäisviestintätilanteessa, jossa keskustelijat ovat samaa mieltä käsiteltävästä aiheesta kutsutaan puolestaan symmetriseksi. Relationaalisessa viestinnässä eriäväisyydeksi kutsutaan tilannetta, johon vastaaja ei ota kantaa. Relationaalisen viestinnän teorian mukaan ihmiset viestivät myös tilanteissa, jossa jättävät asioita sanomatta. Teoria jättää vain vähän tilaa ihmisten omille valinnoille ja käytännössä teoria antaa kolme erilaista toimintamahdollisuutta, johon ihminen voi valinnallaan päätyä. (Puro, 1996, s. 30)

Relationaalisen viestinnän teoriaan kuuluu erottomasti ajatus, että ihminen ei voi olla viestimättä. Tämä Beavinin väite on oletettavaa teoriassa, jossa keskinäisviestintää analysoidaan nimenomaan tilanteen näkökulmasta, vaikka ihmiset eivät viesti keskenään. Beavinin väite on saanut sekä paljon hyväksyntää, että kritiikkiä. Kritiikin olennaisin peruste on, että yksinkertaisetkin puheviestinnän hetket muuttuvat väitteen myötä monimutkaisiksi. Beavinin väitteen myötä voidaan ajatella, että ihminen ei pysty vaikuttamaan milloin hän kommunikoi ja milloin ei. Teoria ei pelkää pyri selkeyttämään puheviestintätilanteiden syitä ja seurauksia, vaan teoria myös kyseenalaistaa yksikertaisinakin pidettyjä tilanteita. (Puro, 1996, s. 31)

3 RYHMÄVIESTINTÄ

Keskinäisviestinnän osiossa käytiin läpi kahden henkilön välisiä keskusteluja ja pohjustettiin rajauksen olevan hyvin lähellä pienryhmä- ja ryhmäviestinnän malleja. Ryhmäviestintä sisältää usein aiemmin mainittuja dyadeja, kun useamman henkilön välisissä keskusteluissa vain kaksi henkilöä käyvät keskustelua muiden kuunnellessa heidän keskusteluaan. Ryhmäviestinnälle on kuitenkin olennaista, että sen rakenne elää esimerkiksi silloin, kun Jukka, Matti ja Mika käyvät keskustelua. Voidaan olettaa Jukan puhuvan jossakin vaiheessa keskustelua ensisijaisesti Mikalle ja Mikan vastaavan Jukalle. Matti on tällöin ryhmässä läsnä, mutta seuraa vain keskustelua. (Puro, 1996, s. 42)

Tästä esimerkistä voidaan havaita myös eri viestintä mallien jaottelun olevan enemmänkin käsitteiden näkökulmasta perusteltua kuin teorioiden toimivuuden osalta. Teorioiden osalta keskinäisviestinnäksi lasketaan vain kahden henkilön käymä keskustelu. Ryhmäviestinnäksi lasketaan kaikki useamman henkilön väliset keskustelut ja kun henkilöitä alkaa olemaan noin 20 tai enemmän käytetään usein organisaatioviestinnän termiä. Raja on ryhmäviestinnän ja organisaatioviestinnän tapauksessa hyvin vaihteleva, eikä sen vetäminen ole aina tarkoitukseen. Organisaation sisällä käydään myös hyvin usein pienryhmä- ja keskinäisviestintää. (Puro, 1996, s. 42)

3.1 Westleyn ja MacLeanin malli

Westleyn ja MacLeanin kehittämä malli on yksi tunnetuimmista ryhmien toimintaa ja perusrakennetta selittävästä havainnollistuksista. Westley ja MacLean kehittivät mallin vuonna 1957 ja se sopii useaan viestinnän eri osa-alueisiin sekä puheviestinnän tutkimusalueisiin, mutta mallin idea on havainnollistavin kuitenkin ryhmäviestinnässä. Westleyn ja MacLeanin malli on jaettu neljään erilliseen vaiheeseen seuraavanlaisesti. (Puro, 1996, s. 43)

Mallin kolme ensimmäistä vaihetta painottavat Jukan, Joonan ja Jessen ympäristöstään tekemiä huomioita ja niiden perusteella muodostettuja mielikuvia ja näkemyksiä. Mallin ensimmäisessä vaiheessa Jukka havainnoi ympäristönsä kohteita ja muodostaa jostain tietystä kohteesta mielikuvan. Kun Jukka näkee esimerkiksi ulkona pastillinvihreän talon pelkästään ”vanhana rakennuksena”, Joonan voi nähdä samassa talossa ”koristeelliset ikkunoita” ja Jesse ”mustan harjakaton”. Kaikissa tapauksissa havainnointi perustuu kohteeseen X, mutta siitä muodostettavat mielikuvat eroavat käytännössä merkittävästi toisistaan. Tätä eroavuutta havainnollistavat mallin toinen ja kolmas vaihe. Vaiheessa kaksi ja kolme, kukin havainnon tekneistä ilmaisevat oman mielikuvansa. Westleyn ja MacLeanin mallin vaiheessa neljä kuvataan sitä, kuinka pastillinvihreä talo tulee osaksi heidän ryhmäviestintäänsä. Kyetäkseen ymmärtämään toistensa käsitykset siitä,

mitä pastillinvihreällä talolla tarkoitetaan ja tiedostamaan toistensa näkemysten yhtenäisyydet ja eriävyydet pastillinvihreästä talosta, ryhmäviestintään osallistuvien on jaettava omat havaintonsa. Yksinkertaisin muoto, jota Westley ja MacLean mallissaan kuvaavat, keskustelu pastillinvihreästä talosta seuraa selkeää kaavaa. Westleyn ja MacLeanin mallin mukaan Jukan, Joonan ja Jessen tulisi päätyä yhtenäiseen näkemykseen, jonka mukaan ”pastillinvihreä talo on vanha rakennus, jossa on koristeelliset ikkunat ja musta harjakatto”. Tällöin kaikkien ryhmäviestintään osallistuneiden näkökulmat olisi otettu huomioon. (Puro, 1996, s. 45)

Westleyn ja MacLeanin mallin perusolettamus on, että pastillinvihreä talo voi olla mitä tahansa ryhmäviestinnässä. Ryhmäviestinnän ja palaverin aiheena voi hyvin olla asiakastytyväisyys ja sen parantaminen. Kun kaikki palaverin jäsenet ottavat kantaa siihen, kuinka asiakastytyvää lisääntään, ryhmäviestintä etenee. Huomioitavaa Westleyn ja MacLeanin mallissa on, että malli toteutuu huolimatta siitä, mitä ominaisuuksia ryhmäviestinnän aiheella on. Asiakastytyvyyden parantamiseen voi palaverissa olla monia eriä näkemyksiä ja kaikkia niitä ei luultavasti voida toteuttaa. Vaikka kaikilla palaverissa on sama tavoite edellyttää teeman tavoittelemisen, että kaikki palaverissa eri asemassa olevat henkilöt jakavat toistensa näkemyksiä. Westleyn ja MacLeanin kuvaama perusprosessi pysyy luonteeltaan samana, vaikka palaverissa asioita on käsittelemässä useampi henkilö. Se miten palaverin henkilöt pääsevät yhteiseen näkemykseen asiakastytyvyyden parantamiseksi on vain huomattavasti mallin monimutkaisempi muoto. (Puro, 1996, s. 46)

3.2 Vuorovaikutusanalyysin teoria

B. Aubrey Fischerin vuorovaikutusanalyysin teoria on muodostunut 1970-luvulla. Fischerin teorian mukaan käytettävät puheenvuorot ryhmäviestinnässä voidaan jakaa seuraavanlaisesti; tulkinnat, edellistä puheenvuoroa tukevat kommentit, selvennykset, puheenvuoron muokkaus, hyväksymisiin ja vastustamisiin. Fischerin teoriassa painotetaan erityisesti käytettävien puheenvuorojen olevan aina vuorovaikutuksellisia. Teoria pohjaa ajatteluaan relationaaliseen viestintään tarkastelemalla itse vuorovaikutusta, eikä yksilöitä vuorovaikutustilanteessa. Fischerin teorian mukaan esimerkiksi toimihenkilön kielteinen suhtautuminen, johonkin ehdotukseen ei ole tulosta pelkästään hänen omasta näkökulmastansa ja roolista johtuen, vaan toimihenkilön asenne on aina suhteessa hänen aiempiin käymiinsä keskusteluihin. Ryhmäviestintätilanteiden ei siis oleteta vain alkavan joistain ja päättyvän johonkin. Teoria painottaa aiempien keskusteluiden näkyvän aina tulevissa viestintätilanteissa. (Puro, 1996, s. 50-51)

Vuorovaikutusanalyysin teoriaa voidaan soveltaa hyvin palkkaneuvotteluun. Virallisesti palkasta keskustellaan sovittuna ajankohtana, mutta osa neuvottelusta on käytyä jo ennen virallista tapaamista. Neuvottelijat pelaavat usein neuvottelutilanteessa aiemmin käytyjä keskusteluja aiheesta.

Palkkaneuvottelun osapuolilla on yleisesti historiaa aiemmista neuvottelutapaamisista ja osapuolten erilaisista tavoista tuoda omat näkemyksensä esiin. (Puro, 1996, s. 52)

Fischer esittää, että ryhmäviestintää tulisi lähestyä erilaisten vaiheiden jatkumona ja teoria on itsessään melko yksinkertainen. Palkkaneuvotteluissa esimerkiksi ensimmäinen tilanne on suuntautumisvaihe ja tarkoittaa sitä, että esimies ja alainen päättävät keskustella alaisen palkasta. Toista vaihetta kutsutaan konfliktivaiheeksi, kun esimies ja alainen tuovat omat näkemyksensä ja mielipiteensä alaisen palkasta. Näkemyksien eroavaisuus vaikuttaa siihen, kuinka merkityksellisiin erimielisyyksiin tämä johtaa. Kolmannessa vaiheessa esimies ja alainen alkavat etsiä ratkaisuja yhteisen päätöksen synnyttämiseksi. Kolmatta vaihetta kutsutaan prosessivaiheeksi, jossa etsitään mahdollisuuksia ratkaista suuntautumis- ja konfliktivaiheen erimielisyyksiä. Viimeisessä vaiheessa esimies ja alainen pääsevät yhteisymmärrykseen palkkakeskustelusta. Viimeistä vaihetta kutsutaan ratkaisu- ja vahvistusvaiheeksi. (Puro, 1996, s. 53)

Fischerin teoriaa voidaan pitää esimerkkinä pyrkimyksestä systeemiteorian suuntaan. Systeemiteoriassa oletetaan, että ihmiset itse muokkaavat roolinsa ja vaikuttavat omalla toiminnallaan siihen, miten pienryhmäviestinnässä edetään. Fischerin teoria antaa selkeät rajat, joiden sisällä teoria on toimintakelpoinen. Fischer lisäksi painottaa sitä, että ryhmäviestinnän erilaiset vaiheet syntyvät vasta kaikkien osallistujien yhdessä luoman systeemin tuloksena. Teorian keskeisenä osana on, että se pyrkii kuvaamaan mitä puheviestintätilanteissa tapahtuu. Ongelmallista vuorovaikutusanalyysin teoriassa on sen selitysvoima. Vaikka Fischer onnistuu kuvaamaan onnistuneesti ryhmäviestinnän käännteitä, hän ei pysty antamaan selitystä, miksi ihmiset hakeutuvat rooleihin tai mistä syystä eri vaiheet muodostuvat. (Puro, 1996, s. 53-54)

3.3 Koheesion teoria

Koheesion teorialla tarkoitetaan usean teorian yhdistelmää, joka sijoittuu ryhmä- ja organisaationteorioiden välille. Opinnäytetyön tutkimuksessa koheesion teoriaa käsitellään Irwing Janisin ja Kurt Lewinin ajattelun pohjalta. Irwing Janisin 1980-luvulla luoma koheesioteoreettinen jatkosovellus pohjautuu osittain Kurt Lewinin muotoilemaan koheesio teoriaan. (Puro, 1996, s. 57)

Hyvän koheesion ryhmässä yhteisön jäsenet työskentelevät päämäärätietoisesti tavoitteiden saavuttamisen eteen ja ongelmallisista tilanteista selvitään näissä ryhmässä keskustelemalla. Huonon koheesion ryhmässä puolestaan yhteisymmärrykseen pääseminen saattaa olla vaikeaa. (Littlejohn, 1996, s. 286)

Lewinin perusajatus koheesiosta on yksikertainen. Lewin kutsuu koheettisiksi sellaisia ryhmiä ja organisaatioita, jotka ovat yhteistyöhaluisia ja -kykyisiä. Lewin näkee koheesion analysoinnin kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen keskittyy ihmisten persoonallisuuksien yhteensopivuuteen ja sopimattomuuteen. Lewinin mukaan ihmisten liian erilaiset persoonallisuudet voivat johtaa huonoon koheesioon, jolloin yhdessä toimimiselle ei ole optimaalisia edellytyksiä. Hän myös toteaa, että ihmisten persoonallisuuteen ei voi vaikuttaa ja tällöin on keskityttävä, miten ryhmän tehtävät vaikuttavat koheesioon. (Puro, 1996, s. 57)

Lewinin teorian mukaan neuvotteluja käyvän ryhmän koheesioon voidaan vaikuttaa positiivisesti, kun kaikki tiedostavat työskentelevänsä yhteisen päämäärän eteen. Ryhmän toiminnalle on siis tärkeää tiedostaa yhteinen päämäärä viestintätilanteissa ja pyrkiä minimoimaan persoonallisuuseroista johtuvat ristiriidat. Lewin toteaa koheesion merkityksen näkyvän selkeimmin juuri ryhmien ja organisaatioiden päämääriä tarkasteltaessa. (Puro, 1996, s. 57)

Tästä esimerkkinä voidaan käyttää palaveria, jossa keskustellaan asiakastytyvyyden parantamiseen tehtäviä toimia. Lewin näkee tässä keskustelussa merkittävimmässä roolissa olevan palaveriin osallistuvien yhteisen näkemyksen asiakastytyvyyden parantamisen tärkeydestä. Tämän myötä persoonallisuuserojen vaikutus ei ole merkittävydeltään niin suuri, kun palaverin osallistujat jakavat yhteisen tavoitteen. Lewinin teorian mukaan keskustelijoiden näkemuserot eivät vaikuta koheesioon, koska ryhmää sitoo tieto yhteistyön tärkeydestä. Jos palaveriin osallistujat kuitenkin unohtavat yhteisen päämäärän, ryhmän koheesio alkaa kärsimään. Tällöin ryhmä ei todennäköisesti onnistu kehittämään suunnitelmaa asiakastytyvyyden parantamiseen. (Puro, 1996, s. 58)

Koheesio yhdistetään usein ihmisten yhteen hileen puhaltamiseksi ja Lewin näkeekin hyvän koheesion johtavan ryhmien ja organisaatioiden onnistumisiin tehtävissään. Hyvän koheesion negatiivisiin vaikutuksiin on kiinnittänyt huomiota Irwing Janis. Hänen mukaansa Lewinin kutsumasta koheesiosta on monissa tapauksissa myös haitallisia seurauksia. (Puro, 1996, s. 58)

Yhdessä toimivan ryhmän johtajan on tärkeää olla riittävän kriittinen, mutta myös kannustava ja yhteistyökykyinen. Ryhmän johtajalla on haastava rooli ja tämän vuoksi myös muiden ryhmän jäsenten tulee kyetä rakentavan kriittiseen ajatteluun ryhmän toimintaan. Näillä toimilla ryhmä pystyy välttymään ryhmäajattelun ongelmilta. Ongelmiin ajaututaan usein tilanteissa, jossa ryhmä on painostettu nopeaan päätöksentekoon tai kun se pyrkii miellyttämään ryhmän ulkopuolista tahoja. (Littlejohn, 1996, s. 268-288)

Hyvän koheesion omaavilla organisaatioilla vähentyy usein myös kriittisen ajattelun tuomat edut. Ryhmäajattelun ongelmilla tarkoitetaan esimerkiksi ilmiöitä, jossa ihmiset alkavat ajattelemaan asioista samalla tavalla muiden mielipiteiden myötä. Tällöin palaverissa ollaan mieluummin yhtä mieltä asioista, kuin esitetään rohkeita mielipiteitä ja otetaan näin riski konfliktien syntymisestä. (Puro, 1996, s. 58)

Koheesion negatiivisiin vaikutuksiin huomiota kiinnittäneen Janisin mukaan konfliktit ovat välttämättömiä hyviin tuloksiin pääsemiseksi ja liika koheesio on usein haitallista ryhmien tulosten kannalta. Janis osoittaa, että koheesio ei palvele aina organisaatioiden päämääriä, vaikka onkin joissain tapauksissa tarpeellista. Liiallisella koheesiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa koheesio johtaa kohtuuttomaan varovaisuuteen eriävien mielipiteiden ilmaisussa. Janisin on tarkoitus herättää huomaamaan koheesioon liittyvät vaarat. Organisaatioissa, jossa kaikki pyrkivät miellyttämään toisiaan syntyy tilanne, jossa organisaatio ei uskalla toimia. (Puro, 1996, s. 58)

3.4 Organisaatioprosessin teoria

Organisaatioprosessin teoria pohjautuu Carl Weickin 1960-luvun lopulla kirjoittamaan teokseen *The Social Psychology of Organizing*. Weickin teoria voidaan tiivistää kolmeksi väitteeksi. Ensimmäinen näistä on, että organisaatiot syntyvät ihmiselle myötäsytymisestä tarpeesta muodostaa organisaatioita. Toiseksi yksikään organisaatio ei olisi organisaatio, ellei sitä olisi päämäärätietoisesti kehitetty sellaiseksi. Kolmas väite kuuluu seuraavasti: organisaatioiden olemassaololle ei ole muuta syytä kuin se, että ihminen synnyttää toiminnallaan järjestystä ja sitä kautta organisaatioita. (Puro, 1996, s. 59)

Weickin ajatus on, että ihmisyyteen kuuluu keskeisesti organisaatiot ja ne perustuvat ihmisten perusluonteeseen. Weickin teoria soveltuu puheviestinnän tutkimukseen hyvin, vaikkakin teoriassa on filosofisia ongelmia. Näitä filosofisia ongelmia pohditaan Puron kirjassa *Johdatus puheviestintään*. Kirjassa kysytään, miten Weickin teorialla pystytään vastaamaan seuraavaan ristiriitaan: ihmisen perusluonteeseen kuuluu teorian mukaan järjestyksen ja organisaatioiden tarve, mutta ihmisille on myös ominaista halu vapautua organisaatioiden vallasta. Tähän kysymykseen ei saada vastausta Weickin teoriassa eikä myöskään Puron kirjassa. (Puro, 1996, s. 59)

Weickin teoriassa on kuitenkin paljon hyvää ja sillä pystytään selittämään, miksi ihmiset toimivat organisaatioiden odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Ihmiset toimivat esimiesten ohjeiden mukaan ja tekevät yhteistyötä kollegoidensa kanssa säilyttääkseen järjestystä. Perusluonteeseen kuuluvan järjestyshakuisuuden myötä ihminen pyrkii viestinnällään saavuttamaan järjestystä. (Puro, 1996, s. 60)

Organisaatioviestintä perustuu Weickin mukaan henkilökunnan viestinnän pyrkimykseen toteuttaa organisaation päämääriä. Ensimmäinen vaatimus

näiden päämäärien saavuttamiselle on, että kaikki organisaatiossa olevat mieltävät tavoittelevansa päämääriä yhteisesti. Yhteisten päämäärien tavoittelemine nostettiin esiin myös koheesion teoriassa ja näiden erona onkin lähinnä painotukset. Teoriassaan Weick painottaa organisaation toimintaan vaikuttavan tiedon liikkumista, kun taas koheesiossa nostettiin keskiöön hyvä ryhmähenki ja päämäärän tiedostaminen. (Puro, 1996, s. 60)

Weickin mukaan organisaatiossa työskentelevien on sisäistettävä, mihin organisaatio toiminnallaan tähtää. Tähän vaikuttaa osaltaan selkeä tiedonkulkua, joka on organisaation toimivuuden kannalta keskeistä. Weickin teorian mukaan huonosti toimiva tiedon jakaminen heikentää organisaatiota ja hyvä jakaminen puolestaan parantaa organisaatiota selkeästi. Organisaatio onnistuu päämääriensä tavoittelussa paremmin, kun organisaation jäsenillä on tietoa siitä mihin organisaatio toiminnallaan tähtää. (Puro, 1996, s. 60)

Selkeän tiedonkulun esiintuominen ei ole Weickin teoriassa niinkään multistavaa. On odotettavaa, että mitä huonommin organisaation työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon sen enemmän organisaation toimivuus kärsii. Weick nostaa teoriassaan kuitenkin erittäin tärkeän kysymyksen esille, mikä tieto on lopulta tarpeellista ja merkityksellistä organisaation toimivuuden kannalta. Organisaatio toimii, vaikka johdossa olevilla henkilöillä onkin hyvin erilaiset tiedot organisaatiosta verrattuna muuhun henkilökuntaan. (Puro, 1996, s. 60-61)

Weick kuitenkin painottaa organisaatioiden erilaisuutta. Tämä tulee esiin, kun verrataan esimerkiksi finanssialalla toimivaa organisaatiota ja poliittista järjestöä. Finanssialan organisaatioilla on laissa määrättyjä salassapitovelvollisuuksia, kun taas poliittiselta organisaatiolta edellytetään läpinäkyvyyttä ja selkeää tiedonkulkua. (Puro, 1996, s. 61)

Weickin teoriasta on mahdotonta määritellä yleisesti, antavatko johtajat alaisilleen riittävästi tietoa ja mikä on riittävästi. Teoriassa jätetään myös tarkoituksella vastaamatta, miten ihmiset käyttäytyvät, koska se on riippuvaista yksilöstä. Weick yhdistää teoriassaan lakiteoreettista syy-seuraussuhdetta eli mitä paremmin tieto organisaatiossa liikkuu, sitä paremmin organisaatio toimii ja sääntöteoreettista olettamusta eli ihminen voi toimia miten haluaa. (Puro, 1996, s. 61)

4 PALAVERIT

Organisaation viestintä jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäiseen viestintään sisältyy myös organisaation palaverit ja kokoukset. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan suuri vaikutus hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiirillä on puolestaan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, jotka näkyvät asiakastyytyväisyydessä. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä on siten suora yhteys organisaation menestymiseen. (Kauhanen, 2009, s. 174)

Viestintään tarvitaan organisaatiossa asioiden tiedottamiseen omalle henkilöstölle ja ulkopuolisille sidosryhmille. Käytännössä viestintä toimii organisaatiossa, jossa oleellisista asioista tiedotetaan ensin omaa henkilökuntaa tai viimeistään samanaikaisesti, kun ulkopuolisia sidosryhmiä. Sisäinen viestintä on työyhteisön jäsenille suunnattua viestintää. Sisäinen viestintä on osassa organisaatioita edelleen henkilöstöhallinnon tehtävä, mutta nykyään se liitetään yhä useammin ulkoiseen viestintään tai pidetään omana toimintonaan. Käytännön toteutus organisaatioiden sisäisessä viestinnässä on linjaorganisaatioiden tehtävä ja se on myös yksi johtamisen työkaluista. Viestinnän sisältö ja tarve vaihtelevat organisaatioissa, mutta erityisesti palveluyrityksissä toimiva sisäinen viestintä on yksi menestyksenkään liiketoiminnan ehdoista. (Kauhanen, 2009, s. 174)

Sisäisen viestinnän keskeisimpiä tehtäviä on pitää henkilöstö tietoisena organisaation asioista, edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa ja parantaa toiminnan sujuvuutta sekä tehokkuutta. Monissa organisaatioissa työntekijät ovat määräaikaissa työsuhteessa tai tekevät osa-aikatyötä ja saattavat työskennellä etätyössä. Keskeinen kysymys on, miten työntekijät saadaan motivoituneiksi hankkimaan ja käyttämään hyväksi organisaation tarjoamaa tietoa. (Kauhanen, 2009, s. 176)

Sisäisen viestinnän arvioinnissa törmätään usein ongelmaan, että sen vaikutus on usein välillistä ja suora mittaaminen on mahdotonta. Useat asiantuntijat ovat kuitenkin tulleet seuraaviin johtopäätöksiin sisäisen viestinnän vaikutuksesta työyhteisössä; sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, se lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Edellä mainitut asiat vaikuttavat merkittävästi työn tuottavuuteen. Työn tuottavuus on parempaa, kun työntekijät tunnistavat oman roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa ja saavat työstään mielihyvää sekä ovat motivoituneita. (Kauhanen, 2009, s. 180)

Elisa Juholinin tekemässä tutkimuksessa selvitettiin työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden suhdetta toisiinsa sekä viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksia. Tutkimus toteutettiin vuosina 1993-1995 ja 1996-1997. Tutkimus käsitti 10203 vastaajaa ja 27 työyhteisöä. Tutkimuksessa oli mukana laajasti eri kokoisia organisaatioita ja aineiston erittäin suuren koon takia,

tuloksia voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään selitys siihen, mikä saa työntekijät tuntemaan itsensä tyytyväisiksi oman työyhteisön sisäiseen viestintään. Tuloksena löytyi neljä keskeistä ulottuvuutta; vaikuttaminen omaan työhön ja kehittymiseen, johdon viestintä, vuorovaikutus ja koettu ilmapiiri sekä ammattimainen viestintä. (Juholin, 1999, s. 78-80)

Palaverit ovat työyhteisöjen vuorovaikutuksen perusasioita. Ne ovat useimmiten sovittuja käytäntöjä tai niitä pidetään tarvittaessa. Pienryhmissä järjestettävien kokousten vahvuuksia ovat yhteinen kehys ja vapaa-omatoisuus. Tällaisissa palavereissa ilmapiiri on tärkeässä roolissa. Palavereissa asioista voidaan keskustella luottamuksellisesti ja epämuodollisesti, mikä mahdollistaa osallistujien vapaan ideoinnin sekä mielipiteiden jakamisen keskusteltaviin asioihin. Ongelmana näissä palavereissa voi olla vaikeiden asioiden käsitleminen. Esimiehellä on vaara etäännyä muusta työryhmästä, jos hänellä ei ole jämäkkyyttä vaikeiden asioiden käsittelyyn. Toinen yksikkö- ja tiimipalavereissa esiintyvä ongelma on niiden löysä asioiden käsittely ja epäselvä rooli. Työntekijän on tärkeä kokea saavansa palavereissa oikeaa ja haluamaansa tietoa, muuten heidän kiinnostuksensa palavereita kohtaan alkaa hiipumaan. (Juholin, 1999, s. 143)

Palavereita järjestetään niin päivittäiseen työviestintään kuin pitkäjänteiseen suunnitteluun liittyen. Säännölliset palaverit kuuluvat oleellisesti organisaation perusviestintään ja niille on mahdollista sopia mitä tehtäviä niihin kuuluu. (Juholin, 1999, s. 143)

4.1 Valmistautuminen palaveriin

Palaveriin valmistautuminen on tärkeää onnistuneen kokonaisuuden rakentamisessa. Palavereille on muutamia yleisiä ohjeita, joiden noudattamista voidaan pitää tärkeänä. Yhteisille kokouksille on hyvä luoda jonkinlaiset tavoitteet ja ohjeistukset. Kaikkien osallistujien tulee valmistautua omalta osaltaan palaveriin, vaikka usein valmistautumisen ja ennakkotyön tekee vain palaverin vetäjä. Palavereissa käsiteltävät asiat kuuluisivat olla osallistujien tiedossa hyvissä ajoin ennen kokoontumista. Käsiteltävät asiat voidaan listata ja välittää osallistujille ennen tapaamista esimerkiksi sähköpostilla. Palaveriin osallistuvien henkilöiden on hyvä pohtia käsiteltäviä asioita etukäteen, jotta palaverin keskeiset tavoitteet ja asiat ovat jokaisen tiedossa jo tapaamisen alkaessa. Palaveri lähtee käyntiin helpommin ja päätökset syntyvät lyhyemmässä ajassa, kun jokainen osallistuja on valmistautunut ennakkoon palaverissa käsiteltäviin asioihin. (Juholin, 1999, s. 144; Korteso & Koski, 2012, s. 51)

Jukka-Pekka Puro muistuttaa kirjassaan Esimiehen viestintätaidot myös liiallisen valmistautumisen vaaroista. Viikoittain toistuvat palaverit voivat kärsiä tilanteesta, missä esimies järjestää palaverit kerrasta toiseen samalla

kaavalla. Alaisten halukkuus osallistua voi kärsiä tilanteissa, joissa valmistautuminen on liian perusteellista ja spontaaneille ajatuksille ei jää tilaa palaverin aikana. Palaveriin valmistautumiseen on löydettävä kultainen keskitie, missä osallistujat ovat valmistautuneet tapaamiseen, mutta palaveriin tulee myös jättää tilaa esityslistojen ulkopuolisten ideoiden kuulemiseen. (Puro, 2002, s. 88)

4.1.1 Tavoitteet, tarve ja hyödyt

Palavereita tarvitaan tilanteissa, kun yksi yhteisön jäsen ei pysty ratkaisuun ongelmaa. Näissä tilanteissa tarvitaan kollegoiden osaamista ja esimiehen näkemystä oman päätöksen tueksi. Palaverit ovat myös keskeisin viestinnän ja päätöksenteon tapa työyhteisössä. Yhteinen keskustelu ja sopiminen ovat parhaimpia tapoja kehittää asioita ja viedä niitä eteenpäin organisaatiossa. (Huhtinen, 2002, s. 104; Vaahtio, 2008, s. 28; Karhu ym., 2005, s. 114)

Palaverin suunnittelun pohjan luo sille asetetut tavoitteet ja niiden saavuttamien itse palaverissa. Pohjan luomisen myötä tavoitteet tulee esittää palaverikutsussa mahdollisimman lyhyesti ja selkeästi. Mikäli palaverissa käsitellään useampia aiheita, tulee tavoite miettiä jokaisen aiheen kohdalla erikseen. (Huhtinen, 2002, s. 104)

Palaverien järjestämistä puoltaa ryhmän mukanaan tuomat hyödyt. Ryhmässä on enemmän asiantuntemusta kuin yksittäisellä työntekijällä ja palaverissa hyödynnetään kaikkien osaamista yhtäaikaaisesti. Ryhmätyöskentely mahdollistaa myös luovan työskentelyn ja ratkaisuvaihtoehtoja syntyä useamman henkilön voimin. Palaveriin osallistumisen myötä ryhmän jäsenet ovat osa päätöksentekoa, joka edesauttaa ratkaisuihin sitoutumista. (Karhu ym., 2005, s. 115)

4.1.2 Aikataulutus ja suunnittelu

Palavereissa työskentelyä saa jäməkämmäksi, kun palaverille määritetään ennalta sovittu tavoiteaika. Ajankäytön ennakointi on mahdollista, jos palavereissa on etukäteen sovittuna käytettävät menettelytavat asioiden käsittelyyn. Huhtinen kertoo kirjassaan Näkökulmia neuvotteluihin ja palaveriin, että tarvittaessa asetetuista ajankäyttötavoitteista on pystyttävä joustamaan, mutta hänen kokemuksensa mukaan aikaraja tehostaa työskentelyä. (Huhtinen, 2002, s. 107)

Ihmiset eivät pysty työskentelemään intensiivisesti kuin pari tuntia kerrallaan ja keskittyminen on heikentynyt kahden tunnin jälkeen jo merkittävästi. Taukoja ei usein soviteta palaveriin, vaikka jo tunnin jälkeen olisi hyvä pitää tauko. Taukojen alkamis- ja päättymisaika tulee kuitenkin aikatauluttaa. Tauoilla palaveriin osallistujat rentoutuvat ja pääsevät käsittelemään asioita vapaammin ja omasta näkökulmastaan. Taukojen jälkeen

palaverin osallistujilla on usein pidemmälle vietyjä pohdintoja ja kriittisempiä näkemyksiä käsiteltyihin asioihin. (Huhtinen, 2002, s. 105; Kortesus & Koski, 2012, s. 36)

Palaverissa käsiteltäviä asioita on hyvä jaksottaa ja yhteen palaveriin ei ole järkevää ottaa liian montaa asiaa käsiteltäväksi. Käsiteltävien asioiden ryhmittelyssä voidaan pohtia tärkeysjärjestystä. Palaverin ensimmäiseksi aiheeksi voidaan ottaa käsiteltäväksi yksinkertainen ja helposti ratkaistava aihe. Helpon aiheen avulla palaverissa päästään hyvään rytmiin. Palaverin toisena asiana voidaan käsitellä tärkein tai haastavin aihe. Lopuksi palaverissa on hyvä ottaa esille kiinnostavin aihe, joka kiinnostaa mahdollisimman montaa osallistujaa ja on helppo käsitellä. Palaverin lopussa osallistujat saattavat väsähtää, joten lopun kevyemmän aiheen käsittelyn jälkeen palaverin lopettaminen hyvällä mielellä on helpompaa. Palaverissa käsitellään usein erityyppisiä aiheita, kuten päätösasioita ja luovia asioita. Tällaisissa palaverissa käsiteltäviä aiheita voi rytmittää vaihtelevasti. Palaverin voi aloittaa päätösasialla ja siirtyä seuraavaksi luovaan osioon ja lopuksi ottaa vielä viimeiseksi aiheeksi päätöskasian. (Huhtinen, 2002, s. 105)

4.1.3 Palaverien joustavuus

Työpaikat ovat täynnä erilaisia viikkopalavereita. Viikkopalavereista muodostuu työpaikalla herkästi aikasyöppöjä. Aikasyöppöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa palaverin järjestämiselle ei ole varsinaista syytä ja ne järjestetään, koska niihin työntekijät kokoontuvat säännöllisesti samoina päivinä ja kellonaikoina. Ongelma muodostuu, kun palaverin järjestäjä joutuu vaivalla pohtimaan aiheita palaveriin ja osallistujat harmittelevat etukäteen palaveriin osallistumista muiden töiden kasaantuessa. Turhia rutiinikokouksia on suositeltavaa välttää, vaikka ne luovatkin jatkuvuuden tunnetta. Turhat rutiinikokoukset ajautuvat helposti kaavamaisuutensa vuoksi vain suorittamiseksi. (Kortesus & Koski, 2012, s. 33,44; Vaahtio, 2008, s. 30)

Säännöllisistä palavereista voi muodostua tiedonvälitys tapaamisia. Näissä tavoitteena on välittää tietoa eikä niinkään luoda uutta eikä tehdä päätöksiä. Tiedonvälitys palaverien korvaaminen muilla tavoilla voi olla haastavaa, mutta näissä palaverien muodossa oleellista on pitää ne mahdollisimman lyhyenä. Viikkopalaverien osalta hyvä käytäntö on pitää aikavaraus ehdollisena, jos käsiteltävänä ei ole kyseiselle viikolle tärkeitä asioita. Palaverin järjestäjä voi tällöin ilmoittaa, että palaveria ei järjestetä. Palaveriin osallistujat voivat käyttää palaverista säästyneen ajan kertyneiden työtehtävien hoitamiseen. (Kortesus & Koski, 2012, s. 33,44; Vaahtio, 2008, s. 30)

Työyhteisöissä tulee myös eteen tilanteita, joissa on tärkeää reagoida nopeasti. Asiakas saattaa olla halukas keskustelemaan yhteistyön tai tiedonkulun kehittämistä. Tilanteeseen voi tarvita useamman henkilön näke-

mystä, jolloin palaverin koolle kutsuminen on kannattavaa. Palaverin järjestäminen ja reagoiminen tilanteeseen mahdollisimman pian edesauttaa toimivaa asiakassuhdetta. (Vaahtio, 2008, s. 60)

4.1.4 Osallistujien valinta

Palaverien osallistujien valinta on olennaista tehokkaiden käytäntöjen rakentamisessa. Palaverista tulee tehoton, jos sen osallistujat eivät jaa näkemyksiään tai heillä ei ole sanottavaa käsiteltävään asiaan. Tehottomat palaverit tulevat organisaatiolle kalliiksi eivätkä passiiviset osallistujat hyödytä ryhmää, koska he eivät osallistu keskusteluun. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, s. 133)

Palaveri on ryhmätyöskentelyn muoto ja siksi palaverissa tulisikin tavoitella alle 10 hengen osallistujamääriä. Pienemmällä osallistujamäärällä mahdollistetaan, että kaikkien palaveriin osallistuvien välillä on keskusteluyhteys. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen palaveriin on harvoin kannattavaa. Työyhteisöissä voidaan pohtia palaveriin osallistujien valintaa 2/3 säännön avulla. Säännöllä tarkoitetaan, että asialistalla olevista aiheista vähintään 2/3 tulee koskea palaveriin osallistuvia henkilöitä ja heillä tulee olla kommentoitavaa näihin aiheisiin. (Huhtinen, 2002, s. 106; Karhu ym., 2005, s. 113)

4.1.5 Palaverin ajankohta ja ilmoittaminen

Palaverien joustavuus osiossa pohjustettiin viikkopalaverien haasteita ja vaihtoehtoisia käyttötapoja sekä miten toimia tilanteissa, joissa palaverille ei ole todellista tarvetta. Tarkoituksenmukaisia viikkopalavereita järjestetään kuitenkin useissa työyhteisöissä ja luontevin tapa niiden hoitamiseen on varata osallistujille kalenterista aika säännöllisesti. Nopealla aikataululla järjestettävissä palavereissa on tärkeää huomioida, että kutsutut ovat tietoisia käsiteltävästä aiheesta. Palaverien järjestäminen työpäivän ensimmäisen ja viimeisen tunnin aikana ei ole suositeltavaa, koska osallistujien vireystaso ei ole parhaimmillaan lisäksi työpäivän lopussa palaverin päätymisessä ei voida joustaa. (Vaahtio, 2008, s. 60-65)

Palaverien järjestäminen isommalle ryhmälle vaatii enemmän aikaa ja suunnittelua. Yhden aiheen palavereissa tai satunnaisissa pikapalavereissa suullinen kutsu voi olla riittävä, mutta isompien palaverien järjestämiseen on hyvä lähettää palaverikutsu. Palaverikutsu tulee lähettää ajoissa osallistujille ja se pitää sisällään kutsujan yhteystiedot, alkamisajan, paikan sekä palaverin arvioidun keston. Hyvä palaverikutsu pitää sisällään myös aiheen ja tavoitteen. Palaverikutsuun on myös hyvä liittää valmistautumisohjeet sekä tarvittaessa vastauspyyntö. (Karhu yms., 2005, s. 118; Vaahtio, 2008, s. 65)

4.2 Palaverin toteutus

4.2.1 Aloitus

Palaveri tulee aloittaa täsmällisesti sovittuna ajankohtana. Tällä toimintatavalla kunnioitetaan palaveriin osallistujien aikaa ja varmistetaan, että sovitut asiat saadaan käsiteltyä sekä palaveri saadaan päätettyä suunnitellusti. Mahdolliset myöhästymiset häiritsevät usein palaverin kulkua. Myöhästymisestä johtuva häiriö voidaan minimoida, kun tilanteeseen ei reagoida myöhästyjän osalta eikä muiden osallistujien toimesta. (Vaahtio, 2008, s. 52-53)

Anneli Kansanen kertoo Neuvottelu- ja kokoustaito kirjassaan neuvottelun aloituksesta ja tunnelman luonnista neuvotteluihin. Kirjassa mainittuja neuvottelun aloituksessa käytettäviä toimia voidaan hyödyntää palaverien aloituksessa. Palaverien onnistuminen pohjautuu hyvään aloitukseen ja tunnelmaan. Kiinnostuneen, innostuneen ja yhteistyökykyisen ilmapiirin luonnin myötä palaverien käsiteltävien aiheiden eteneminen helpottuu. Palaverin alussa tavoitteeton keskustelu tai leppoisa asiaan johdattelu mahdollistaa kuulumisten vaihtamisen. Osallistujien käyttäytyminen on vapaampaa ja avoimempaa tilanteessa, jossa ei pakoteta kontrolloituun käyttäytymiseen. (Kansanen, 2002, s. 60)

4.2.2 Palaverin roolijaot

Palaverin ohjaajan, palaverin vetäjän tai puheenjohtajan rooli on merkittävimpin palaverin kulun kannalta. Näitä termejä on käytetty opinnäytetyössä yhtenäisesti ja termien erot ovat näennäisiä. Ohjaajan tehtävänä on palaverissa puheenvuorojen kohdentaminen ja jakaminen osallistujien kesken tasaisesti sekä lisäksi tavoitteiden saavuttamisesta tulee pitää huolta. Vetäjän on varauduttava pitämään järjestystä yllä tilanteissa, joissa keskittyminen alkaa karkailla epäolennaisiin asioihin. Ohjaajan tulee myös havaita käytävän keskustelun liiallinen yksimielisyys ja kannustaa osallistujia kriittisyyteen käsiteltävistä aiheista. Asioihin tulee kuitenkin syventyä ennen kriittistä käsittelyä ja liian nopea ehdotusten poissulkeminen vaikeuttaa osallistujien luovuutta. Ohjaaja auttaa palavereissa ihmisiä ryhmätyöskentelyssä onnistumiseen. Ohjaajan tehtävänä ei ole toimia asiantuntijana itse käsiteltävässä aiheessa, vaan auttaa ryhmää pääsemään tavoitteisiin hallitsemalla tunnelmaa ja ohjaamalla keskustelua. (Huhtinen, 2002, s. 99-102; Koski & Korteso, 2012, s. 59-60; Vaahtio, 2008, s. 95-97)

Sihteerin rooli soveltuu palavereissa kenelle tahansa. Sihteerin roolina on kirjata palaverimuistio ja lähettää muistio osallistujille palaverin jälkeen. Sihteerin roolin vaatimuksena on tuntee palaverin aihealueet ja erottaa olennaiset asiat epäolennaisesta. (Karhu ym., 2008, s. 119; Vaahtio, 2008, s. 103)

Monissa organisaatioissa on koettu hyväksi käytännöksi kierrättää rooleja. Palaverin ohjaajan ja sihteerin roolin kierrättäminen auttaa lisäämään osallistujien vastuunkantamista ja työtaakan jakamista. Roolien kierrättämisellä vältetään myös palavereiden kaavamaisuutta ja käytäntö onkin monissa tiimeissä jatkuva toimintamalli. (Karhu ym., 2008, s. 119)

4.2.3 Ristiriidat

Ristiriita tai konflikti on tilanne, jossa kahdella tai useammalla osapuolella on keskenään ristiriitaisia intressejä käsiteltävästä aiheesta. Ristiriita tilanteet pyritään ratkaisemaan neuvottelun avulla sovittaen ne yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Ristiriidat ovat siis keskeinen osa palavereita. Erimielisyyksien selvittämistä helpottaa tietoisuus yhteisistä eduista. Konfliktien hyödyt palavereissa saavutetaan, kun ne tuottavat uusia ratkaisuja tai hyviä neuvottelutuloksia. Ristiriitoihin on suotavaa suhtautua mielenkiintoisina haasteina, joilla on mahdollisia etuja, kun palaverin osallistujat eivät päädy tekemään yhteen vaihtoehtoon perustuvaa päätöstä. Kritiikkiin suhtaudutaan monissa organisaatioissa vieroksuvasti, koska palaute annetaan tuhoisasti. Kritiikin poistaminen palavereista ei ole kuitenkaan kannattavaa, koska sillä saavutettavat hyödyt ovat merkittäviä ja oikein kohdistettuna kritiikki rikastuttaa palavereita. (Huhtinen, 2002, s. 71-72; Koski & Korteso, 2012, s. 135)

Huhtinen esittelee kirjassaan Näkökulmia neuvotteluihin ja palaveriin, konfliktin ratkaisuun neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa ilmoitetaan omat tarpeet ja selvitetään muiden. Toisessa vaiheessa hyväksytään ristiriita, tehdään yhteenveto ja todetaan osapuolten välinen riippuvuus. Kolmannessa vaiheessa esitetään ratkaisuja ja sovitaan niistä. Ratkaisut tapahtuvat ehdotusten hakemisella, reagoimisella ja kehittämällä. Neljännessä konfliktin ratkaisuvaiheessa siirrytään päätösten tekemiseen. (Huhtinen, 2002, s. 71-72)

4.2.4 Kuuntelemisen merkitys

Onnistuneen palaverin edellytyksenä ovat osallistujien hyvät kuuntelemisen taidot. Palavereissa syntyy tilanteita, joissa kuuntelijan roolissa on henkilö, joka tuntee puhujaa paremmin aiheen. Tilanteissa kuuntelijan on kuitenkin oltava avoimin mielen. Puhujalla on mahdollista tuoda esiin näkökulmia, joita kuuntelija ei ole ajatellut ja näin kuuntelijalla on mahdollista löytää aiheesta uusia puolia. Huolellisella kuuntelulla välttyään myös asioiden toistamiselta, jos aiemmassa puheenvuorossa on tuotu esiin omat sanottavat asiat. Kuuntelija voi tehostaa omaa keskittymistään tekeillä tarkentavia välikysymyksiä tai kirjoittamalla muistiinpanoja. Pelkkä kuunteleminen ei siis riitä palavereissa, vaan tilanteessa on pyrittävä keskittymään ja ymmärtämään toisen osallistujan puheenvuoroa. Näillä keinoilla on mahdollista osallistua rakentavasti ja palaveria eteenpäin vievästi

keskusteluun. (Kansanen, 2002, s. 33; Karhu ym., 2008, s. 125; Vaahtio, 2008, s. 120-121)

4.2.5 Palaverimuistio

Useissa organisaatioissa palaverien muistiinpanot tehdään itsenäisesti ja muistiinpanojen tekeminen on jokaisen omalla vastuulla. Joissakin tapauksissa sihteeri kirjaa palaverimuistion ja hoitaa muistion toimittamisen palaveriin osallistuneille. Palaverimuistion muodollisuuteen vaikuttavat organisaation ja kokoontumisen luonne. Muistio on usein pöytäkirjaa epämuodollisempi versio. Käsitellyjä aiheita ei ole tarpeen kirjoittaa erillisiksi pykäliksi. Käsitellyt asiat kirjoitetaan omiksi kappaleiksi ja ne voidaan tarvittaessa numeroida. Palaverimuistion tapauksessa muistioon ei tarvitse valita erillisiä tarkastajia. Seuraavassa palaverissa voidaan käydä palaverimuistion asiat lyhyesti ja keskustella, miten asiat ovat toteutuneet ja edenneet. Keskustelussa on myös hyvä käydä läpi mahdolliset aikataulumuutokset ja ongelmat. Palaverimuistioon on tärkeää muistaa lisätä liitteet, joista käy ilmi päätöksentekoon vaikuttaneet tilastot ja muu taustamateriaali. Liitteisiin voidaan myös laittaa osallistujaluettelo sekä sellainen materiaali, joka liittyy käsiteltyihin asioihin. Muistion laatiminen ei ole kuitenkaan itsetarkoitus. Muistioon ei tarvitse kirjata kaikkia asioita ja ajatuksena on ilmaista asiat mahdollisimman tiiviisti. Palaverimuistiossa on tarkoituksena kiteyttää johtopäätökset käsitellyistä aiheista. (Koski & Korteso, 2012, s. 53; Vaahtio, 2008, s. 103-106)

4.3 Palaverin jälkeen

Palaverien jälkeen keskitytään sovituista toimenpiteistä huolehtimiseen. Jälkihoidossa on tärkeää varmistaa toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja selkeä aikataulu helpottaa tehtävien suorittamista. Ryhmätyöasiat unohtuvat helposti, joten yksityisen henkilön nimeäminen vastuuseen lisää tehtävän suorittamisen varmuutta. Osallistujien tulee olla selkeästi tietoisia, kuka palaverin jälkeen on ottanut asian hoidettavakseen. Palaverissa osallistujat sopivat keskenään toimenpiteiden raportoinnista. Toimenpiteiden vastuuhenkilö pitää ajan tasalla muita osallistujia työskentelyn kulusta ja tuloksista palaverin jälkeen. Palavereiden onnistumisia voidaan arvioida toimenpanovaiheen onnistumisten avulla. Palavereiden kehittyminen edellyttää järjestettyjen palavereiden jatkuvaa analysointia erilaisista näkökulmista. Arviointia ja kehittämistarpeita voidaan tehdä käytetyistä asiatioista, palaveritavoitteiden saavuttamisesta, osallistujista, palaverisuunnitelman tunnistuksesta, palaveritoiminnan painopisteistä ja kehittämistoimista. (Kansanen, 2002, s. 70-73)

4.4 Luovat palaverimuodot

Työyhteisöjen palavereissa olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän luovia työskentelymenetelmiä. Perinteinen kokoustila ohjaa osallistujia usein kuuntelijan roolin. Tyypillisin ratkaisu kokoustiloissa on pitkä pöytämalli, joka ei rohkaise osallistujien aktiiviseen keskusteluun. Näköyhteyden saaminen kaikkiin osallistujiin pitkän pöydän ympärillä on hankalaa. Osallistujien ja tunnelman kannalta on paljon merkitystä palaveripaikalla ja tilan muunneltavuudella. Erilaisia työskentelymenetelmiä käyttämällä pidetään yllä hyvää palaverivirettä. Työskentelymenetelmien vuorottelulla saavutetaan tilannevaihtelua, joka kasvattaa osallistujien tarkkaavaisuutta. Uusien menetelmien käytöllä on mahdollista motivoida ja innostaa palaverien osallistujia. (Huhtinen, 2002, s. 112-113; Karhu ym., 2005, s. 123; Koski & Korteso, 2012, s. 111)

Ideoiden tuottamiseen soveltuva työskentelymenetelmä on aivoriihi. Aivoriihi menetelmässä synnytetään ideoita ja niitä ei kritisoida lainkaan ennen ideoiden loppumista. Lopuksi kaikki syntyneet ideat käydään läpi ja niitä lähdetään kehittämään ja työstämään valmiiksi yhdessä. (Karhu ym., 2005, s. 123)

Huhtinen esittelee kirjassaan Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin Disneyn luovuusstrategian, joka on saanut nimensä Walt Disneyltä. Walt Disney hyödynsi menetelmää omassa työssään. Disneyn luovuusstrategia mallissa on neljä erilaista vaihetta. Vaiheet ovat haaveilija, realisti, arvioija ja tarkkailija. Disneyn luovuusstrategia mallissa on kaksi mahdollista käyttötapa: toisessa ryhmän kaikki jäsenet osallistuvat eri vaiheisiin ja toisessa jaetaan ryhmät kolmeen eri vaiheeseen haaveilija, realisti, arvioija. Molemmissa käyttötavoissa viimeinen vaihe suoritetaan yhteisesti. Haaveilijan vaiheessa aihetta lähdetään pohtimaan näkökulmasta, jossa kaikki menee parhaalla mahdollisella tavalla tai yli odotusten. Haaveilijan näkökulmasta käsiteltävä aihe pyritään tekemään mahdollisimman houkuttelevaksi. Realistin roolissa pohditaan haaveilijan aiheen konkreettisia mahdollisuuksia ja esteitä. Esteille realistit pohtivat korjauskeinoja tai vaihtoehtoisia ratkaisuja. Realistin näkökulmasta tarkastellaan mikä voisi olla mahdollista, mitä se vaatisi ja mitä edellytyksiä haaveilijan esittämälle näkökulmalle on. Kolmannessa vaiheessa arvioija pyrkii yhdistämään haaveilijan ja realistin näkökulman. Arvioijan tulee nostaa myönteisiä ja kriittisiä näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. Viimeisessä vaiheessa katsotaan prosessia tarkkailijan roolista. Halutaanko kyseiseen aiheeseen tuoda uutta näkökulmaa ja miltä eri vaiheet näyttävät kauempaa tarkasteltuna. Menetelmän käyttö on suositeltavaa etenkin erilaisten hankkeiden tai projektien aloitusvaiheessa. Työskentelymenetelmällä saavutetaan hyvä pohja käsiteltävälle aiheelle. Hyvä pohja mahdollistaa ryhmälle myös paremman ja vertailukelpoisemman projektin tavoitteiden ymmärtämisen. (Huhtinen, 2002, s. 115-117)

Kävelykokouksilla osallistajat saavat vaihtelua rutiineihin, rauhallista liikuntaa ja tilaisuuden ideoida. Kävelykokous ei sovellu isompiin ja muodollisiin palaveriiniin, mutta pienemmälle ryhmälle se luo vaihtelua. Perinteisten palaverien tapaan kävelykokouksilla pitää olla runko. Osallistujien tulee olla tietoisia tavoitteista, käsiteltävistä aiheista ja aikataulusta. Puheenjohtaja esittelee käsiteltävän aiheen ja kertoo tavoitteista. Toimeksiannon on oltava selkeä ja asian voi pohjustaa sisätiloissa. Kävelykokouksessa keskeisimmät asiat kirjataan muistiin pienien taukojen aikana ja yhteenveto voidaan suorittaa palaverin päätteeksi. (Vaahtio, 2008, s. 124-125)

5 TOIMEKSIANTAJA

5.1 Yleistä

OP Ryhmä (myöhemmin OP) on vuonna 1902 perustettu osuustoiminnallinen finanssiryhmä, jonka muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö tytäryhtiöineen. OP:n verkkosivujen mukaan OP Ryhmän perustehtäviin kuuluu edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, jonka OP:n verkkosivuillaan tarkentaa yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP Ryhmän tärkeä osa identiteettiä on suomalaisuus. (OPa, n.d.)

OP:n verkkosivuilla kerrotaan OP Ryhmän muodostuvan 143 jäsenosuuspankista, jotka ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Tämän lisäksi OP Ryhmään kuuluu keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän toimintaa säätelevät useat lait esimerkiksi osuuskuntalaki, vakuutusyhtiölaki ja laki luottolaitostoiminnasta. (OPa, n.d.)

Osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusrarvoin sisältyy jäsen ja ääni- periaate. Pankin omistaja-asiakkaaksi liittytään maksamalla osuusmaksu. Osuuspankeissa on valtaosin yksityishenkilöistä muodostunut jäsenkunta, joka valitsee keskuudestaan oman pankkinsa hallintohenkilöt. (OPd n.d.)

OP on alan suurin työnantaja Suomessa ja työllistää yli 12 000 finanssialan ammattilaista, joista noin 400 Baltiassa. OP:n verkkosivujen mukaan se on Suomen johtava finanssiryhmä. (OPb, n.d.)

5.2 Etelä-Hämeen Osuuspankki

Etelä-Hämeen Osuuspankki on eteläisessä Hämeessä toimiva osuuskuntamuotoinen talletuspankki. Pankki harjoittaa toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa ja on jäsentensä omistama. (OPa, n.d.; OPc, n.d.)

Etelä-Hämeen Osuuspankilla oli vuoden 2017 lopussa yli 88 800 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita oli yli 47 000. Etelä-Hämeen Osuuspankki työllistää noin 140 finanssialan ammattilaista. Etelä-Hämeen Osuuspankin tilinpäätöksen mukaan yritys teki liikevoittoa yli 13 800 000 vuonna 2019. (OPc, n.d.; OP Etelä-Häme tilinpäätös, 2019)

Osuuspankki tarjoaa kotitalousasiakkaille ja pienille- sekä keskiuurille yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset pankkipalvelut. Yritys tarjoaa niin henkilö- kuin myös yritysasiakkailleen sekä pankki- että vakuutuspalveluita. Tämän lisäksi Etelä-Hämeen

osuuspankki tarjoaa asiakkailleen kiinteistövälityspalveluita ja lakipalveluita. (OPa, n.d.; OPc n.d.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kokonaisvaltainen tiedonhankinta käsiteltävästä ilmiöstä, jonka avulla pyritään paljastamaan odottamattomia asioita tutkittavasta aiheesta. Tällöin voidaan tutkia ongelmia, joita ei pystytä selvittämään määrällisellä tutkimuksella kuten motiiveja, asenteita, aikomuksia tai uskomuksia. Laadullinen tutkimus pohjautuu tutkijan omiin havaintoihin ilmiöstä, joilla pyritään vastaamaan kysymyksiin kuten miten, miksi ja millainen. Tutkijan omat arvot vaikuttavat siihen, miten ja mitä tutkittavasta ilmiöstä pyritään ymmärtämään. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä aineistoa pyritään hyödyntämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään keinoja käytäntöjen kehittämiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 47, s. 160-166; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle, 2008, s. 69)

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa teemahaastatteluna, joka on yksi tutkimuksen muodoista. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia ennalta määritellystä teemasta. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Haastattelu kysymysten tarkka muoto saattaa vaihdella, mutta kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Haastattelun teema-alueet pohjautuvat tutkimuksen teoriaosuuden teemoihin. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 208-209)

6.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta OP Etelä-Hämeen työntekijää. Tutkimukseen osallistui ennalta määritellyt haastateltavat, jotka työskentelevät OP Etelä-Hämeessä eri rooleissa sekä tiimeissä. Tämän avulla mahdollistettiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva OP Etelä-Hämeen palaverikäytännöistä. Haastateltaville kerrottiin haastattelun liittyvän palaverikäytäntöihin ja teemahaastattelun kysymykset annettiin haastateltaville etukäteen noin viikko ennen haastattelua.

Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2020 puhelinhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työaikana ja haastattelut kestivät 30-50 minuuttia. Teemahaastatteluun pohjautuen haastatteluissa käytettiin samoja kysymyksiä haastateltaville (Liite1). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Vastaukset jaettiin teemoittain hyödyntäen Excelin matriisitaulukkoa. Matriisitaulukkoa hyödyntäen vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vastauksia verrattiin oppinäytetyön teoriaosuuteen, jonka tarkoituksena oli löytää vastauksia

kuvaavia yhtäläisyyksiä teorioista ja mahdollisia ratkaisuja haastateltavien esiin tuomille ongelmakohdille.

6.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Analysoitaessa laadullista tutkimusta voidaan katsoa vaihtoehtoina olevan teoriasidonnainen eli teoriaohjaava, teorialähtöinen ja aineistolähtöinen tutkimus. Näissä vaihtoehdoissa teorian tärkeys muuttuu analysointia suoritettaessa. Tämän opinnäytetyö tutkimuksen analysoinnissa käytetään teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia yhtäläisyyksiä, mutta analyysi ei rakennu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä keskeistä on, että aikaisemman tiedon avulla pystytään tekemään uusia havaintoja, mutta tietoa ei teoreettisesti testata. (Eskola, 2001, s. 135-140) Kerättyä aineistoa analysoitiin jo haastettujen litterointi vaiheessa. Aineiston analysoinnissa haastateltavista puhutaan nimillä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on aina huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa vaikuttavat aina tutkijan oma tieto, oletukset ja arvomaailma. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 161) Teoriaosuuden muotoutumiseen vaikuttavat opinnäytetyön tekijän toteuttamat valinnat. Teoriaosuuden lähdemateriaalit opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt valikoimaan harkiten ja luotettavista lähteistä.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta eri toimihenkilöä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja laaja ymmärrys toimihenkilöiden ajatuksista ja näkökannoista nykyisiä palaveri käytäntöjä tarkasteltaessa. Analysoitaessa aineistoa tutkimuksen toteuttaja on tehnyt oletuksia, jotka pohjautuvat hänen omaan ajatteluunsa ja arvoihinsa, eivätkä nämä tiedot välttämättä vastaa haastateltavien ajatuksia tai arvoja. Tulkintojen takia laadulliseen tutkimukseen liittyy aina subjektiivisia ajatuksia, jonka myötä täydellistä objektiivisuutta ei voida tavoittaa. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 161)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa käsitellään teemahaastatteluiden tulokset, jotka on järjestetty teemoittain. Tutkimustuloksia verrataan teoriaosuuden teemoihin ja pyritään ymmärtämään miten työntekijät kokevat palaverien hyödyllisyyden sekä mitä toimenpiteitä tuottavuuden eteen voidaan tehdä toimeksiantajan osalta. Haastateltavista puhutaan tutkimuksessa nimillä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6

7.1 Ennen palaveria

Tehtävät ennen palaveria liittyvät palaverin toteutukseen, suunnitteluun ja valmistautumiseen. Haastateltavien kanssa keskusteltiin vaihtelevasti ennen palaveria vaikuttavista aiheista ja niiden merkityksestä. Tähän teemaan liitettiin myös haastateltavien kanssa käyty keskustelut aiheista, joihin pystytään vaikuttamaan ennen palaveria.

7.1.1 Palaverit yleisesti

Palavereiden toteutuksesta kysyttäessä on haastateltavien vastaukset yhteneväisiä. Kaikki haastateltavat mainitsivat palavereita järjestettävän Teams puheluina ja läsnäolo palavereina. Haastateltavat kertoivat tiimin jäsenten työskentelevän eri toimipisteissä, joten osa palaverin osallistujista on lähes aina Teams:n välityksellä palaverissa. Tämä tarkoittaa käytännössä, että palaveriin osallistutaan omalta työpisteeltä tai vaihtoehtoisesti samassa toimipisteessä työskentelevät ovat yhteisessä tilassa osallistuen palaveriin. Samassa toimipisteessä työskentelevät olivat palaverin luonteen mukaan yhteisessä tilassa tai omilla työpisteillään. Varsinaisia ohjeistuksia palaveriin ei haastateltavien mukaan ole käytössä. Palavereiden aikatauluista keskustellessa esiin nousi useilla haastateltavilla, että palaveriin tulisi varata riittävästi aikaa ja usein palavereiden lopussa joudutaan kiirehtimään. Yksi haastateltavista mainitsi erikseen palaverien heikkoudeksi ajankäytön hallinnan ja liian vähäisen ajan.

”No mun mielestä siis periaatteessa ihan hyvä, et niihin ois enemmän aikaa, koska ei ne niinkun yleensä turhista jutuista veny. ... Mä oon joo sitä mieltä vois olla jopa pikkusen pidempii palavereita, mutta just vähä järjestely kysymshä varmastikkin on, mut monesti tarvis enemmän aikaa” (H2)

”Useimmiten loppu menee aina kiireeks, jos näyttää et ollaan tosi pahasti myöhässä, nii sitte suosiolla jätetään joku asia pois vauhdissa. Keskitytään sitten tarkemmin muihin asioihin ja tehään uus palaveri. ... Nii sit usein joutuu järjestää vielä jatkopalaverin.” (H4)

Haastateltavat työskentelevät erilaisissa rooleissa toimeksiantajalla, mikä näkyi heidän vastauksissaan keskusteltaessa palaveriin käytettävästä

ajasta ja muista käytännöistä. Neljällä kuudesta vastaajasta palaveriinkin kului aikaa noin kaksi tuntia viikosta ja kahdella muulla vastaajalla alle tunti viikossa. Viikkopalaverien osalta hyvä käytäntö on pitää aikavaraus ehdollisena, jos käsiteltävänä ei ole kyseiselle viikolle tärkeitä asioita (Vaahtio, 2008, s. 30). Vaahtion esiin tuoma näkökulma näkyi haastateltavien vastauksissa, jotka jakautuivat myönteisiin ja kriittisiin kysyttäessä palaveriiden määrästä ja siihen kuluva ajasta. H2 koki tilanteen ristiriitaisesti. H2 mielestä palaverit on pieni osa päivästä eikä siihen kuluva aika haittaa lukuun ottamatta tilanteita, kun joskus palaverin aiheita jouduttiin keksimällä keksimään. H4 kertoi määrän olevan hyvä, palaverit mihin haastateltava osallistuu ovat tarpeellisia. H5 mukaan määrä on sopiva ja palaverissa on asiaa. H6 mielestä palaveria on vähän liikaa ja niistä voisi tinkiä etenkin tilanteissa, joissa tiimillä on muita kiireitä.

Palaveriin tavoitteista keskusteltaessa haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan selkeästi. Kaksi haastateltavista näkee, että palaverilla on selkeä tavoite ja kaksi tiedostaa tavoitteen, vaikka tavoitetta ei ole erikseen määritetty. Kaksi mainitsi vastauksissaan, ettei palaverille ole asetettuja tavoitteita.

”... Yleensä kun tiedotetaan, että palaveri on. Niin aika pitkälle tulee ilmi et mitä siinä palaverissa on tarkoitus tehdä ja mikä sen palaverin tavoite on...” (H4)

”Ei oo kyllä minkälaisia tiedoksannettuja tavoitteita, että mä niiku itse näkisin ja oletaisin, tavoitteet niissä liittyy käytännössä, että saadaan ne asiat, uutiset, muutokset, ilmotukset kerrottu, sille kohderyhmälle kuka sen tarvii. Mä oletan et se on niiden palaveriiden tavoite ja tarkoitus, mutta ei olla mitenkään mihinkään palaveriin määritetty, että mikä on sillä tavalla tavoite tai millon se olis onnistunu.” (H2)

7.1.2 Palaveriinkin valmistautuminen ja palaverissa käsiteltävät asiat

Palaveriin valmistautumisen ja ennakkotyön tekee usein vain palaverinvetäjä. Muiden osallistujien valmistautumisen mahdollistamiseksi käsiteltävät asiat kuuluisivat olla hyvissä ajoin osallistujien tiedossa, jotta palaverin keskeiset tavoitteet ja asiat ovat kaikkien tiedossa tapaamisen alkaessa. (Juholin, 1999, s. 144; Kortesoja & Koski, 2012, s. 51) Nämä asiat nousivat esille keskusteltaessa haastateltavien kanssa. Kolme haastateltavaa mainitsivat valmistautuvansa omaan puheenvuoroon ja lisäksi kolmen vastauksesta kävi ilmi heidän valmistautuvan käsiteltäviin aiheisiin.

”Jos annetaan joku asia minkä esimerkiks minä esittelen tai käyn läpi. Nii sillan mä valmistaudun siihe, mut en mä oikeestaan muuten. Tietysti jos tulee niiku, kun se tietää sen asian nii, jos siihe asiaan liittyen on sitte kysymyksiin, nii tietysti ne yrittää laittaa sillee muistiin” (H5)

Yhden haastateltavan kanssa valmistautumisen rooli nousi myös esiin myöhemmässä vaiheessa, kun keskusteltiin, miten aiheita ehdittiin käsitellä palaverissa.

”No ei ei oikestaan voi valmistautuu, kun kyl niinku yhdeksänkymmentä prosenttisesti ei oo tiedossa mitä palaverissa tullaan käsitteleen” (H1)

”Oma kriittinen havainto et nää on jääny monesti se keskustelu just näissä vähän kesken vähän auki, et vaikka sille ois varattu se kaks kolmetuntia, nii ehkä vähän huonosti valmistauduttu siihen asiaan kaikki osaltaan. Ja ei sitä sitte oo saatu oikee loppuun vietyä tapaamisessa tai palaverissa. Nii tuntuu, et jää aina vähä niinku ilmaan” (H1)

Palaverissa käsiteltävistä asioista keskusteltiin haastateltavien kanssa useasta eri näkökulmasta, jotta toimeksiantajalle ja opinnäytetyön tekijälle muodostuu selkeä kuva palaverin sisällön laadukkuudesta ja palaverin osallistujien kokemasta hyödystä. Käsiteltäviä asioista keskusteltiin tiedottamisen, määrän ja tärkeyden näkökulmasta. Haastateltavat kokivat palaverissa käsiteltävät hyödylliseksi ja merkitykselliseksi oman työn kannalta. Palaverissa käsiteltävien aiheiden määrä ei herättänyt haastateltavissa kovinkaan suurta keskustelua. Ainoastaan muutama haastateltava nosti aiheen ympäriltä näkemyksiä, mutta ongelman ei koettu olevan käsiteltävien asioiden määrässä vaan useammin aikataulutuksessa ja valmistautumisessa.

”On kyllä ihan tärkeitä, että ne tavallaa joku on kasannu ajankohtaset tärkeet asiat nippuu ja kuulet niistä sitä kautta. Varsinki ehkä näissä asiakkuuspalaverissa ja tämmösissä tulee muutakin, kun tätä omaa asiaa, vaikka kortteihin tai verkkopankkii mihin tahansa liittyen muutoksia. Nii kyllä niistä varmaan ois aika pihalla, jos ei niitä käsiteltäs noissa palaverissa...” (H3)

”Kyl sielt saa aina niiku aika laajalti kaikkee tietoo mitä tarvii täs päivittäisessä työssä” (H6)

Palavereiden merkityksestä keskusteltaessa haastateltavat mainitsivat lisäksi palaverien mahdollistavan vuorovaikutuksen ja oppimisen sekä yhtenäistävän linjaa. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi kokevansa pärjäävän ilman palavereita, mutta koki ne tästä huolimatta tukea antavana.

Juholin toteaa kirjassaan Sisäinen viestitä, että palaverissa käsiteltävät asiat kuuluisivat olla osallistujien tiedossa hyvissä ajoin ennen kokoontumista. Käsiteltävät asiat voidaan listata ja välittää osallistujille ennen tapaamista esimerkiksi sähköpostilla. (Juholin, 1999, s. 144) Juholinin tekstiin pohjautuen palaverissa käsiteltävien asioiden tiedottaminen on osittain puutteellista toimeksiantajalla. Aiemmin tutkimuksessa esiteltiin H1 kommentti keskusteltaessa valmistautumisesta. H1 ei voi valmistautua palaveriin, koska ei tiedä mitä aiheita palaverissa käsitellään. Kaikkiaan neljä

kuudesta haastateltavasta kertoi, että ei tiedä mitä aiheita oman tiimin palaverissa tullaan käsittelemään. Vastaavalla tavalla ei kuitenkaan toimita kaikissa palavereissa, vaan kaksi haastateltavaa kertoivat saavansa tiedon kalenterikutsussa tai sähköpostissa vähintään kaksi päivää ennen palaveria. Pääasiassa kaikki haastateltavat mainitsivat, että osallistujamäärältään suuremmissa palavereissa käsiteltävät asiat ovat tiedossa noin viikko ennen palaveria.

7.1.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä pitää sisällään organisaation palaverit, minkä vuoksi yleinen keskustelu haastatteluissa muusta sisäisestä viestinnästä oli opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tarpeellista. Teoriaosuudessa kerrotaan Kauhasen (2009, s. 174) esittelemänä sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät. Sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluu pitää henkilöstö tietoisena organisaation asioista, parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäisen viestinnän merkitykseen otetaan myös kantaa teoriaosuuden Weickin organisaatioprosessin teoriassa, jossa painotettiin toimintaan vaikuttavan tiedon liikkumista ja sen merkitystä organisaation toimivuuden kannalta. (Puro, 1996, s. 60-61) Haastateltavat kokevat sisäisen viestinnän kokonaisuuden pääasiassa haastavaksi, johtuen useista viestintä kanavista.

”No se on mun mielestä tosi sekava, ku ite mietit, et jossai mä näin sen tiedon, mut missä mä näi sen. Pitää tosiaa monesta välineestä ettiä ja jossa saattaa toimia hakusana, mikä ny tietenki helpottaa mut ei se aina toimi... Tavallaa pitäis jonkin verran ite tietää ja muistaa et mistä kannattaa mitäki tietoa ettiä” (H3)

”Tulee viestejä, intraan, teamsiin ja yammeriin eli aika hajallaan ehkä tällä hetkellä on.” (H6)

Omaan työhön liittyvä asioiden tiedottaminen on kuitenkin pääosin haastateltavien näkemyksen mukaan kunnossa ja haastateltava kokevat saavansa hyvin tietoa heitä koskevista asioista. Muutama haastateltava nosti esiin omaa työtä koskevan tiedonsaannin vaativan hieman oma-aloitteisuutta.

”Vaatii vähän oma-aloitteisuutta. Mä nään sen niin että yammerii tarvii seurata tiettyjä kanavii melko hyvin, koska intrassakin on uutisia, mut niit on tosi paljon ja sinne sekottuu sellasii uutisii mitkä ei ittee kosketa... Sen yammerin kautta ja se o ihan hyvä, et on otettukkin nii, että jokasen tarvis jotai kanavaa seurata. ... Ei niihin nyt nii paljo viestii tuu ettei niit vois kattoo läpi, mutta tietysti kertaus on tärkeetä. Sitte ku sen näkkee yammerissa nopeesti ja lukee myöski teamsista tai kuulee palaverissa kyl se varmasti paremmin jää mieleen” (H2)

”Kyllä se varmaan meiän omassa pankissa on kohtuulisen hyvää, että just aika hyvin noi tärkeet asiat käydää näissä palavereissa kuitenkin läpittie, että

osaa ja ymmärtää ettiä lisätietoo, jos tarvii. Ehkä noi omat omat teams ryhmät, mitä on nii ne aika hyvin pysyy hallussa” (H3)

7.2 Palaverin toteutus

Palavereissa käsitellään tiedottamiseen, päätöksentekoon ja kehittämiseen liittyviä aiheita. Palavereissa tapahtuvat asiat jaettiin kahteen kokonaisuuteen opinnäytetyö tutkimuksessa. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsitellään palavereiden rooleja ja motivointia. Toisessa osassa keskusteltiin haastateltavien kanssa päätöksenteosta ja ideoinnista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksissa ei ole tiukasti rajattu kokonaisuuksia, koska haastateltavat nostivat ajoittain vastauksissaan myös toisten osioiden kokonaisuuksia esille.

7.2.1 Palaverien roolit ja motivointi

Palaverin ohjaajan tehtävänä on puheenvuorojen jakaminen ja huolehtia palavereiden tavoitteiden saavuttamisesta. Palaverissa ohjaaja huolehtii myös osallistujien keskittymisestä ja pitää yllä järjestystä. (Vaahtio, 2008, s. 95-97) Teoriaosuudessa esiin tuodut palaverien rooleihin vaikuttavat tekijät näkyivät myös haastateltavien vastauksissa.

”No se varmaan tekee siitä just sujuvan, että siellä on joku, joka pitää ne langat käsissää. Muuten lähtee rönsyää se juttu iha muualla pian” (H3)

”Yleensä se, joka kutsuu palaverin koolle. Nii se melkei on yleensä toimii puheenjohtajana ja seuraa, että edetään asioissa ja aika riittää. Joskus hänen harteillaan on myöskin, että toimii samalla sihteerin roolissa ja kirjaa ylös niitä mitä sitten päätetään” (H4)

Roolien vaihtuminen ohjaajan ja sihteerin osalta lisää osallistujien vastuunkantamista sekä vähentää palavereiden kaavamaisuutta. (Karhu ym., 2008, s. 119) Haastateltavat kertoivat roolien pysyvän suurelta osin muuttumattomana. Yksi haastateltavista kertoi tiimissä olevan käytössä vaihtuvat roolit. H4 näki kiinteiden roolien tekevän työskentelystä palavereissa tehokkaampaa, mutta ajoittainen vaihtelu voisi tuoda erilaista näkökulmaa palaveriin. Keskustelu roolien vaihtumisesta ja sen merkityksessä H5 tiimissä nousi positiivisesti esiin. Haastateltava koki roolien vaihtumisen tuovan mielenkiintoa palaveriin ja tarjoavan mahdollisuuden oman persoonan esiintuomiseen.

”Palavereissa meil saattaa olla esimerkiks sillä tavalla, että helmikuussa määrättyt henkilöt vetivät keskiviikko aamunhetken... Me ite saatiin suunnitella se, et miten me sitä viedää ja miten me se asia esitellää mejän porukalle...Se on niiku vapaasti toteutettavissa” (H5)

”Se luo sellasta kivaa positiivista pöhinää tähän. Kyl mä koen sen taas esi- miehen suunnalta luottamuksena, että annetaan vetovastuu ja tavallaa se, et jokainen tietää, et jossain vaiheessa se on mullaki edessä. Ei se oo vaan ne tietyt ja samat ihmiset, jotka on vaan siinä. Tietää et joku päivä se osuu sunkin kohalle” (H5)

Palavereiden ilmapiiristä ja osallistujien keskittymisestä keskusteltaessa, haastateltavilla ei noussut esiin erityisiä huomioita. Haastateltavat kehuivat pääosin palaverien keskustelulle avointa ilmapiiriä. Keskittyminen arviointiin olevan palavereissa kohtalaisen hyvää ja ainoastaan muutamissa tilanteissa keskittyminen on heikompaa. Yksi haastateltava, mainitsi keskittymisen olevan heikompaa, joissa palaveriin osallistutaan etäyhteydellä ja palaverin vetäjä on toisessa toimipisteessä. Toinen haastateltava kertoi keskittymisen olevan heikompaa isommissa palavereissa. Isompien palavereiden heikompaa keskittymistä tukee myös teoriaosuudessa nostettu osallistujien valintaan vaikuttavat tavoitteet. Palavereissa tulisi tavoitella alle 10 hengen osallistujamäärää, jotta mahdollistetaan keskusteluyhteys palaveriin osallistuvien välillä. (Karhu ym., 2005, s. 113) Huomioitavaa on myös Huhtisen (2002, s. 106) esiin nostama 2/3 sääntö, jolla tarkoitetaan vähintään 2/3 asialistalla olevista asioista tulee koskea palaveriin osallistujaa.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin palavereiden motivointi keinoista ja motivoinnin hyödyntämisestä palavereissa. Kaikki haastateltavat kokivat motivoinnin palavereissa eri tavalla, mutta pääasiassa haastateltavat kertoivat motivointia käytettävän vähän. H1 kertoi, että konkreettista motivointia ei käytetty palavereissa. H2 koki, että motivointi hyödynnettiin suullisilla kiitoksilla ja omat mielipiteet tulevat paremmin kuulluksi aktiivisuudella. H3 puolestaan näki palaverin vetäjän voivan motivoida osallistujia aktivoimalla ja huomioimalla heitä. H4 kertoi motivointi käytettävän satunnaisesti luomaan kevennystä ja erilaista tunnelmaa. H5 mukaan osallistaminen palavereiden toteutukseen toimivan hyvänä motivointina. H6 mainitsi motivoinnissa hyödynnettävän palkitsemista projektien saavuttamiseksi.

7.2.2 Päätöksenteko ja ideointi

Haastateltavien kanssa käsiteltiin heidän palavereissansa tehtäviä päätöksiä ja miten he kokevat oman roolinsa päätöksenteossa. Vastauksia verrattiin Puron (1996, s. 43-46) kirjassa esittelemään Westleyn ja MacLeanin ryhmäviestinnän malliin, jonka mukaan eri näkemyksistä alkava keskustelu on mahdollista päätyä yhteiseen päätökseen. Westleyn ja MacLeanin mallissa kaikkien näkökulmat otetaan huomioon. Tämän toteutumista tarkasteltiin haastateltavien vastauksissa liittyen päätöksentekoon ja myöhemmin vuorovaikutukseen palaverien aikana. Haastateltavien vastauksista oli löydettävissä yhtäläisyyksiä Juholinin kirjassa (1999, s. 78-80) esitettyyn

tutkimukseen. Juholinin tutkimuksen tuloksena työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen viestintään oli riippuvainen työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön. Haastelevien vastauksista pystyttiin myös havaitsemaan heidän sitoutumisensa päätöksentekoon, kun he ovat osa päätöksentekoa. (Karhu ym., 2005, s. 115) Haastateltavat nostivat omista vastauksistaan aidon mahdollisuuden vaikuttaa ja oman vaikuttamisen olevan riippuvainen aktiivisuudesta. Muutaman haastateltavan kohdalla nousi esiin, että palavereissa käsiteltiin harvoin päätöksiä vaativia asioita. Haastateltavien vastauksissa oli nähtävissä, että päätöksenteossa koetaan kaikkien mielipiteiden vaikuttavan.

”Hyvinkin paljon se on ihan omasta aktiivisuudesta kiinni, et kyllä meillä sellanen hyvin avoin keskustelu ja kaikkien näkemykset otetaan hyvin huomioon. Et se vähän niinku sanottu, et kui paljon ite halua keskusteluun osallistua. Toiset vähän enemmän ja toiset vähän vähemmän.” (H1)

”Kyllä me se yleensä yhdessä pystytään, se päätös tekee. Tietysti se kirjaan kansiin, näin on päätetty toimia. Suurin osa asioista tulee annettuna, mut tän tyyppisissä päästään itekki vaikuttaa” (H3)

”Joo on et se on vaan omasta aktiivisuudesta kiinni, että miten sitten tuo esille vai tuoko sitä esille. Kyllä mun mielestä kaikilla on sitten mahdollisuus tähän” (H4)

Yhteinen keskustelu on parhaimpia tapoja kehittää asioita ja ryhmätyöskentelyllä mahdollistetaan luovien sekä useampien ratkaisuvaihtoehtojen syntyminen. (Vaahtio, 2008, s. 28; Karhu ym., 2005, s. 115) Juholin (1999, s. 143) kertoo palavereiden olevan työyhteisöjen vuorovaikutuksen perusasioita ja palavereissa käytävän luottamuksellisen ja epämuodollisen keskustelun mahdollistavan osallistujien ideoinnin ja mielipiteiden jakamisen.

Ideoiden ja mielipiteiden jakamista lähdettiin selvittämään toimeksiantajan palavereissa, keskustelemalla haastateltavien kanssa. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan palavereiden vuorovaikutuksesta ja ideoiden huomioimisesta. Haastateltavien keskuudessa ideointi ei herättänyt suurta keskustelua ja toimintatavat palaverissa ideoinnin osalta ovat erilaisia. Yksi haastateltava kehui tiimensä ideointia ja sen toteutumista palavereissa.

”Juu siis ideoita syntyy ja niitä heitetään monestikki palavereissa ja toiset on toteuttamiskelpoisia ja toiset ei... Se esitellään muille ja me voidaan tehdä sinne lisäyksiä, et joku tekee sit sen pohjan jonkun yhteenvedon ja se vielä muokataan meidän näköseks” (H5)

”Jos meil on jotai kehitysehdotuksia nii kyl ne otetaan huomioon ja niit pyritään sit toteuttaa.” (H5)

”Ehkä vähän harvinaisempii tilanteita, et tulis mitää tommosta ideaa, mikä siin hetkes ny isommi merkittis tai jäis ilmaan. Välillä niis tulee päätös siin saman palaverin aikana, että toimitaan jatkossa näi.” (H2)

Vuorovaikutuksen toimivuudesta haastateltavilla oli hyvin erilaisia vastauksia keskenään. Kolme haastateltavaa kokivat, että palaverit voisivat olla enemmän vuorovaikutteisia.

”Tottakai vähän siitä omasta työnkuvasta eli osaaminen vaikuttaa tietysti ihan hirveesti, jotkut hiljasempia joo seki vaikuttaa ja sit tietysti se, et mistä asiasta vähän puhutaan...” (H1)

”Vois ehkä olla enemmän osallistavampaa, että aika pitkälle se on nii, et jollai on joku asia ja sitte se esitellään. Muut ei juurikaan siihen kommentoi, ellei sitten oo nimenomaan palaveri, että sitte siinä on tarkoituksenaki, että pelkästään keskustellaa ja kommentoidaa. Etenkin nyt näi Teamsi aikaan sanoisin, että on ehkä jopa vähän vähentyny se keskustelun määrä.” (H4)

7.2.3 Ristiriidat

Palavereissa päätöksiin voidaan päästä käymällä pitkiä ja syvällisiä eri näkökulmista, joissa ideoita käsitellään rakentavan kriittisesti. Päätöksen voivat syntyä myös nopeasti, kun kaikki osallistujat ovat samaa mieltä käsiteltävästä aiheesta. Nopealla ja yhden ehdotuksen päätöksellä ei saavuteta parasta vaihtoehtoa, koska kaikkia näkökulmia ei ole huomioitu. Teoriaosuudessa käsiteltiin koheesion eli ryhmän yhteenkuuluvuuden hyötyjä ja haittoja organisaatiossa. Haastateltavien vastauksien eroavaisuuksia pystytään ymmärtämään paremmin, kun koheesion vaikutuksia tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Koheesion tueksi teoriassa käsiteltiin palavereissa syntyvien ristiriitojen hyötyjä. Opinnäytetyö tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko haastateltavat konfliktien vaikuttavan positiivisesti päätöksiin ja selvittämään miten haastateltavat kokevat kritiikin sekä erimielisyydet palaverissa.

Vastauksissa nousi esiin, että käsiteltävistä asioista ollaan usein samaa mieltä. Haastateltavat mainitsivat keskeisimmiksi syiksi toimeksiantajan alan tiukan sääntelyn, työntekijöiden yhteisen näkemyksen käsiteltävistä aiheista ja hyvät yhteiset käytännöt. Hyvän koheesion ryhmässä yhteisymmärrys löydetään helposti ja ongelmallisista tilanteista selvittää keskustelemalla. (Littlejohn, 1996, s. 286) Toimeksiantajan palavereissa voidaan olettaa haastattelujen perusteella vallitsevan hyvä koheesio.

”No kyllä aika usein ollaan samoilla linjoilla, että kaikilla on kumminki ne samat ongelmat tavallaan, että mistä niitä ratkasuja haetaan” (H2)

”Kyl pääsääntöisesti ollaan hyvin samaa mieltä, et no kaikki onneks nähää asiat samalla tapaa. Tietenki joskus tulee varsinki jos puhutaan ihan ... se

nyt o ihan selvää että kaikki... ei oo aina samaa mieltä. Niis ehk ollaanki aluks vähän eri mieltä, mut ne on monesti, et ne edellyttää sit jokainen osalta sen asian jatkoselvittämistä ja vielä asiaa perehtymistä ja palaa-mista” (H1)

Teoriaosuudessa nostettiin esiin myös liiallisen koheesion vaaroja. Liiallisen koheesion ongelmia on, että omia mielipiteitä ei uskalleta esittää rohkeasti. Vaarana on myös, että asioista ajatellaan samalla tavalla muiden mielipiteiden myötä. (Puro, 1996, s. 58) Haastateltavat nostivat esiin ajoittaisen kriittisen keskustelun positiivisena ilmiönä, joten toimeksiantajan kohdalla ei tutkimuksen perusteella esiinny liiallisen koheesion ongelmia. Yksi haastateltavista mainitsi, että parempi valmistautuminen ja perehtyminen voisi tuoda mukanaan laajempaa kriittistä keskustelua.

”Mun mielestä sehän on kauheen hedelmällistä, et ei oo mitää sellasta yhtää ainoota totuutta. Mikä otettas heti niinku mukisematta vastaan, vaan täytyy uskaltaa ja osata käydä se keskustelu. Mun mielestä se toimii hyvin, et kukaan ei ota niiku hernettä nenää, jos tavallaan oman asian arviointi vähän kyseenalaistetaa” (H1)

”Meillä kyllä joo joku asia tuo monenlaista mielipidettä on ja joo tulee kritiikkiäkin ja et jos jotai ei voida toteuttaa, nii kyl se käsitellää siinä kohdassa. Meil kyl ihmiset uskaltaa sanoo sen oman mielipiteensä. Mä ite ainaki koen sen, että tota uskalletaan olla avoimia ja sanoo se mitä ajatellaa. Eikä vaan joojoo toi on hyvä. Mä oon sitä mieltä et meidän esimies on se, joka on luonu meille semmosen kulttuurin meidän tiimissä, että sielä voi sanoo jokainen ja uskaltaa sanoo sen mikä on oma mielipide” (H5)

7.3 Palaverin jälkeen

Palaverin jälkeen keskitytään huolehtimaan sovittujen toimenpiteiden toteuttamisesta. Osiossa käydään läpi, minkälaisia jatkotoimenpiteitä päätöksien jälkeen tehdään ja kuinka haastateltavat kokevat päätösten toteutumisen ja seurannan. Haastateltavien kanssa keskusteltiin yleisesti myös palavereiden vahvuuksista ja heikkouksista, jonka keskeisiä havaintoja käsitellään lopuksi.

Palavereissa jatkotoimenpiteissä on tärkeää sopia vastuuhenkilöt ja selkeä aikataulu tehtävien suorittamisesta. (Kansanen, 2002, s. 70-73) Tämän toimivuus näkyi haastateltavien vastauksissa. Kaksi haastateltavaa nostivat esiin jatkotoimenpiteiden toimivuuden, he myös kertoivat tiimissä olevan selkeä toimintatapa jatkotoimenpiteille. Neljä haastateltavaa puolestaan mainitsivat asioiden jäävän hieman kesken tai unohtuvan päätöksien jälkeen.

”Kyllä niitä mun mielestä seurataan aika hyvin, että jos on semmonen joku ollu, että joo tätä varten, vaikka katotaan ja aika usein sit katotaan että miten on käyny niissä” (H6)

”Se varmaan riippuu asiasta. Joissaha saattaa olla sellasta seurantaa, että mitenkä se toteutuu. Ehkä toivoisin tässäki tapauksessa jonkin sortin seurantaa vois olla, koska muutenhan se helposti jää. Että ideoidaa hienosti, mutta kukaan ei vie niitä käytäntöön. Kyllä siinä varmaan tarvis olla joku seuranta, että kuinka kukakin on noudattanu niitä uusia ohjeistuksia.” (H3)

Palaverien vahvuuksista ja heikkouksista keskusteltaessa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda vahvemmin näkyviin omaa kokonaiskuvaa palavereista. Haastateltavien vastauksista pyrittiin huomioimaan, onko tutkimuksen tekijä pystynyt huomioimaan keskeisimmät palaverihin vaikuttavat tekijät. Kysymyksen tarkoituksena oli myös varmistaa, onko tutkimuksen tekijä ymmärtänyt haastateltavien keskeisimmät näkökulmat oikein. Heikkouksia voidaan käsitellä tutkimuksen yhteydessä myös kehitettävänä osa-alueina.

H1 ja H5 vastauksissa oli yhtäläisyyksiä keskusteltaessa vahvuuksista. Molempien mielestä isoin vahvuus oli avoin keskustelu. H1 mainitsi toiseksi vahvuudeksi päätöksenteon ja H5 palavereiden sisällön. Muita haastatelluissa nousseita toimeksiantajan palavereiden vahvuuksia on muun muassa säännöllisyys, selkeä runko ja tiedottaminen. Heikkouksista keskusteltaessa H1 ja H2 nostivat esiin asioiden kesken jäämisen. Samankaltaisuutta on havaittavissa myös H2 ja H4 vastauksesta, jotka puhuivat palaverien tarpeellisuudesta.

”Nii se et välillä on niiku on tärkeitä asioita oman työn kannalta, mitä py-sähtyy miettii ja kiinnittämään itteensä. Mut toisaalta myöski mahtuu joukkoo semmosii, et ei juuri kosketa ittee” (H2)

”Ehkä heikkoutena on se, että osittain ehkä pitäis miettiä tarkemmin, että kenelle on mikäkin palaveri kohdistettu. Ei ehkä tulis sitä, että tullaan valmistautumattomana paikalle, kun ei koeta sitä asiaa niin tärkeeksi eikä itellä sellasta selkeitä roolia. Siltä osin ehkä meidän palaverikäytän-teissä ois mietittävää, että ketkä oikeesti osallistuu mihinki palaveriin. Ja se että joskus on ehkä semmosia asioita minkä osalta ei tarttis ehkä järjestää erillistä palaveria” (H4)

Palavereiden kehittämisestä keskusteltaessa haastateltavilla nousi esiin vähäinen mahdollisuus yhteisiin läsnäolo palavereihin tiimissä. Tutkimuksessa mainittiin aiemmin, että suurin osa haastateltavien palavereista järjestetään Teams-sovelluksen välityksellä. Haastateltavat näkivät tiimin yhteisen läsnäolon parhaimmaksi tavaksi kehittää yhteisiä käytäntöjä. Useamman haastateltavan tiimissä on käytössä läsnäolopalavereita, mutta näissä aika on usein rajallista. Samaan aiheeseen liittyviä heikkouksia mainitsivat H3 ja H6. H3 mielestä henkilöitä, jotka eivät pysty olemaan palaverissa fyysisesti läsnä, pitäisi pystyä huomioimaan paremmin. H6 mainitsi heikkoudeksi, että esittäjä ei ole fyysisesti läsnä kaikissa palavereissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää OP Etelä-Hämeen nykyisiä palaverikäytäntöjä ja tarjota toimeksiantajalle työkaluja palaverikäytäntöjen kehittämiseen. Teoriaosuudessa luotiin tutkimuksen kannalta mahdollisimman kattava yleiskuva palavereiden sisällöstä ja toimivista käytännöistä. Teemahaastattelulla pyrittiin luomaan kokonaiskuva palavereiden vahvuuksista ja löytämään mahdollisia kehittämisen osa-alueita. Haastateltavilta selvitettiin, mitä tapahtuu ennen palaveria, palaverissa ja palaverien jälkeen. Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla kuutta OP Etelä-Hämeen toimihenkilöä eri tiimeistä.

8.1 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksen koskien tutkimuskysymyksiä sekä kehitysehdotukset toimeksiantajalla palaverikäytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan toimeksiantajalle, miten toimihenkilöt kokevat palavereiden hyödyllisyyden ja mitä toimenpiteitä palavereiden tuottavuuden eteen voidaan tehdä.

Juholinin (1999, s. 144) mukaan kaikkien osallistujien tulee valmistautua palaveriin. Haastateltavilta kysyttiin, miten he valmistautuvat palaveriin ja koska he saavat tiedon palavereissa. Tämä kertoo, miten huolellisesti palaveriin valmistaudutaan ja millaiset mahdollisuudet palaveriin valmistautumiselle on. Vastaukset vaihtelivat merkittävästi riippuen vastaajasta ja millainen palaveri oli kyseessä. Yleisesti vastaajien mukaan osallistuja määrältään isommissa palavereissa ja kestoaltaan pidemmissä on hyvissä ajoin tiedossa käsiteltävät asiat, mutta pienimmissä palavereissa puolestaan ei. Haastateltavat valmistautuivat pääosin omaan puheenvuoroon tai jos käsiteltävä aihe on tiedossa ennen palaveria, he pohtivat mahdollisia kysymyksiä. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajan palavereissa valmistautuminen on kohtuullisella tasolla, mutta käytännöissä on kehitettävää. Palavereiden käsiteltävät asiat tulisi olla osallistujien tiedossa hyvissä ajoin, jotta palaverit lähtevät tehokkaammin käyntiin ja päätökset syntyvät nopeammin. Tämä tehostaa palavereiden kokonaisuutta, kun osallistujilla on mahdollisuus valmistautua keskusteluun.

Toimeksiantajalla on useita erilaisia palaverimuotoja. Tiedottamista koskevat palaverit ovat tärkeää pitää mahdollisimman lyhyenä (Kortesuo & Koski, 2012, s. 44) ja haastateltavien mukaan tämä toteutui hyvin. Isomman osallistuja määrän palaverit koettiin myös kokonaisuudeltaan hyväksi. Palavereiden joustavuutta voitaisiin kuitenkin haastateltavien mukaan parantaa. Pääosin palaverit koettiin hyödyllisiksi ja merkityksellisiksi oman työn kannalta. Haastateltavat ovat myös tyytyväisiä palavereissa käsiteltäviin asioihin ja sisältöön. Kuitenkin kolme haastateltavaa kertoi kokevansa joitakin palavereista turhina. Toimeksiantajan toimesta voidaan pohtia pa-

lavereiden ehdollisia aikavarauksia ja joustavuuden lisäämistä, jos palaverissa ei ole käsiteltävänä työn kannalta keskeisiä asioita. Palaverien osalta tulee myös miettiä osallistujien valintaa, jos kyseessä on keskusteluun pohjautuva palaveri. Osallistujien valinnassa tulee pohtia, keiden osallistuminen tuo lisäarvoa palaverille. Passiiviset osallistujat eivät hyödytä palaveria, koska he eivät osallistu vuorovaikutukseen. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo, 2007, s. 133) Osassa palaverissa voidaan myös pohtia opinnäytetyössä esiteltyjen luovien palaverimuotojen hyödyntämistä.

Haastateltavien mukaan palaverien roolit ovat pääosin muuttumattomat. Palaverin ohjaajan tehtävänä on huolehtia palaverien tavoitteiden saavuttamisesta, keskustelulle avoimesta ilmapiiristä ja pyrkiä pitämään yllä järjestystä. (Koski & Korteso, 2012, s. 59-60; Vaahtio, 2008, s. 97) Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan palaverin ohjaaja luo edellytykset palaverien onnistumiselle. Haastateltavat kokevat ilmapiirin hyväksi ja palaverien tavoitteet ovat pääosin tiedostettu. Palaverien vähäistä motiivointia on mahdollista lisätä toimeksiantajan palaverissa, kierrättämällä palaverien ohjaajan roolia. Ohjaajan roolin kierrättämisellä vähennetään säännöllisten palaverien kaavamaisuutta ja lisätään osallistujien vastuunkantamista. (Karhu ym., 2008, s. 119) Haastattelussa H5 mainitsevat kokemukset ohjaajan roolin vaihtumisesta, edesauttavat toimeksiantajaa kokeilemaan toimintatapaa muihinkin tiimeihin.

Toimeksiantajan palaverissa päätöksenteko ja ideointi koetaan haastateltavien mukaan olevan avointa. Haastateltavat nostivat esiin vastauksissaan useasti, että palaverien osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Päätöksiä vaativia asioita ei esiintynyt kaikkien haastateltavien palaverissa säännöllisesti. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajan palaverissa päätökset tehdään yhteisesti ja kaikkien näkemykset huomioidaan päätöksenteossa. Palaverien vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä on haastattelujen perusteella käsiteltävän aiheen tuntemus ja persoona. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös haastateltavien mukaan palaverin ohjaajan osallistaminen. Osa haastateltavista kokee, että palaverit voisivat olla nykyistä enemmän osallistavia toimeksiantajalla.

Hyvän koheesion ryhmissä yhteisymmärrys saavutetaan helposti ja ristiriidoista selvittää keskustelemalla ratkaisuhakuisesti. (Littlejohn, 1996, s. 286) Hyvän koheesion vaikutukset on havaittavissa toimeksiantajan palaverissa. Haastattelujen perusteella palaverissa käytäviä asioita käsitellään lähtökohtaisesti yhteisymmärryksessä. Yhteisymmärrykseen pääsemistä edesauttaa haastattelujen mukaan yhteiset käytännöt, yhteinen näkemys ja alan tiukka sääntely. Toimeksiantajan palaverissa ei kuitenkaan pelätä esittää eriäviä näkemyksiä käsiteltävästä aiheesta ja omat mielipiteet uskalletaan tuoda rohkeasti esiin, joka rikastuttaa palaveria. (Koski & Korteso, 2012, s. 135) Ajoittain syntyvä kriittinen keskustelu koettiin positiivisena ilmiönä toimeksiantajan palaverissa, jonka myötä liiallisen

koheesion vaaroja ei ilmene palaverissa. Tutkimuksen perusteella palaverin aiheista keskustellaan ratkaisuhakuisesti ja omat mielipiteet uskalletaan tuoda ilmi avoimen ilmapiirin myötä.

Palaverien jälkeen tulee varmistaa toimenpiteiden aikataulu ja vastuuhenkilöt. Palaveriin osallistujien tulee olla tietoisia, kuka on palaverin jälkeen vastuussa sovittujen toimenpiteiden hoitamisesta ja toteutuksesta. Vastuuhenkilö huolehtii palaverin jälkeen työskentelyn kulusta ja tuloksien tiedottamisesta muille osallistujille. (Kansanen, 2002, s. 70-73) Tutkimuksen mukaan toimeksiantajan palaverien jatkotoimenpiteissä on kehitettävää. Neljä haastateltavaa kokivat sovittujen toimenpiteiden jäävän kesken tai unohtuvan palaverien jälkeen. Toimenpiteiden heikko toteutuminen johtui haastattelujen mukaan huonosta seurannasta ja keskustelun päättymisestä ennen konkreettista ratkaisua.

8.2 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin ja tarjota toimeksiantajalle tietoa nykyisistä palaverikäytännöistä sekä nostaa esiin mahdollisia kehitettäviä osa-alueita. Tavoitteena oli selvittää miten työntekijät kokevat palaverien hyödyllisyyden ja kertoa toimenpiteistä palaverien tuottavuuden edistämiseksi. Kuuden haastateltavan myötä pystyttiin luomaan ymmärrys toimeksiantajan palaverien vahvuuksista ja tarjoamaan ehdotuksia palaverien kehittämiseksi. Pääasiassa haastateltavat kokevat palaverien olevan työn kannalta merkityksellisiä ja hyödyllisiä. Tuloksista on kuitenkin nähtävissä, että työntekijät kokevat palaverien hyödyllisyyden yksilöllisesti.

Tutkimuksen teoriaosuudessa oli selkeitä yhtäläisyyksiä haastateltavien vastausten kanssa. Haastattelut suoritettiin keväällä 2020 ja haastateltaville oli lähetetty teemahaastattelun kysymykset viikko ennen haastattelua. Osa haastateltavista kertoi perehtyneensä kysymyksiin etukäteen ja pohtineensa aihetta. Haastateltavat työskentelivät eri työtehtävissä ja tiimeissä, joka vaikuttaa vastauksien vertailukelpoisuuteen. Haastattelukysymysten tulkinnessa oli eroavaisuuksia vastaajien välillä ja niitä pyrittiin tarkentamaan haastattelussa.

Tutkimuskysymystä, mitä toimenpiteitä palaverien tuottavuuden eteen voidaan tehdä, ei esitetty suoraan haastateltaville. Tutkimuskysymystä pohdittiin kokonaisuuksien kautta ja sitä peilattiin haastateltavien vastauksiin. Toimenpide ehdotuksia pystyttiin esittämään toimeksiantajalle, mutta niiden soveltuvuutta käytäntöön ei pystytty tutkimuksessa arvioimaan.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu toimeksiantajan palaverikäytäntöjä yleisellä tasolla. Haastateltavat nostivat esiin tutkimuksessa fyysisen läsnäolon merkityksen ja etäyhteyden vaikutuksen palaveriin. Tämä tarjoaa jatkotutkimus mahdollisuuden etäyhteyden vaikutukseen palaverissa yleisesti

ja etäyhteyden vaikutuksesta palavereiden tuottavuuteen. Toimeksiantaja pystyisi saamaan tietoa, minkälainen vaikutus muuttuvilla palaverin toimintatavoilla on palavereiden tuottavuuteen. Toinen vaihtoehto jatkotutkimukselle on toteuttaa tutkimus määrällisenä tutkimuksena kyselylomakkeen avulla, jonka myötä toimeksiantaja saisi kokonaisvaltaisemman kuvan toimipisteen työntekijöiden kokemuksista palaverikäytäntöjä kohtaan.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huhtinen, P. (2002). *Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin*. Tampere: Puheviestintä Oy.

Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Littlejohn, S. W. (1996). *Theories of human communication*. 5. painos. Belmont: Wadsworth.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). *Tehoa työelämän viestintään*. Helsinki: WSOYpro.

Kansanen, A. (2002). *Neuvottelu- ja kokoustaito*. Helsinki: WSOY.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. (2005). *Asiantuntija viestii ajatuksesta vaikutukseen*. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kauhanen, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOYpro OY.

Kortesuo, K. & Koski, R. (2012). *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä*. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K. (2008). *Markkinointitutkimus*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Niipola, S. & Rauramo, P. (2008). *Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

OPa. (n.d.). Ryhmärakenne. Haettu 18.4.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

OPb. (n.d.). Ura OP:lla Haettu 18.4.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>

OPc. (n.d.). OP Etelä-Häme Haettu 18.4.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/web/op-etela-hame/pankin-esittely>

OPd. (n.d.). Tietoa osuuspankeista Haettu 18.4.2020 osoitteesta

<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuuspankit/osuuspankien-esittely>

OP Etelä-Häme tilinpäätös, 2019.

Puro, J-P. (1996). *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Tampere: Gaudeamus.

Puro, J-P. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.

Rogers, L. E. (2008). *Relational Communication Theory. A Systemic-Interactional Approach to Interpersonal Relationships*. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives*. Los Angeles: Sage.

Vahtio, E. (2008). *Pärjää palaverissa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia palavereita kuuluu normaaliin viikkoon ja kuinka paljon sinulla kuluu niihin aikaa?
2. Miten valmistaudut palaveriini?
3. Miten koet palaverien määrän ja niihin kuluvan ajan?
4. Miten palaverien aikataulusta huolehditaan?
5. Millaisia ohjeistuksia palaverissa on ja miten palaverit toteutetaan OP:ssa?
6. Minkälaisena koet palaverissa käsiteltävien asioiden määrän?
7. Miten saat tiedon palaverista ja palaverissa käsiteltävistä asioista?
8. Minkälaisia aiheita palaverissa käsitellään ja kuinka tärkeäksi koet käsiteltävät asiat omassa työssäsi?
9. Minkälaisia tavoitteita OP:n palaverissa on ja miten saat tiedon näistä tavoitteista?
10. Miten OP:ssa toteutetaan sisäinen viestintä?
11. Miten koet sinua koskevan asioiden tiedottamisen OP:ssa?
12. Millaisia rooleja palaverissa on ja muuttavatko ne?
13. Miten erilaiset roolit vaikuttavat palaverien kokonaisuuteen?
14. Millaisena koet palaverien ilmapiirin?
15. Millaisia motivointi keinoja palaverissa hyödynnetään?
16. Kuinka koet palaveriin osallistujien keskittymisen käsiteltäviin asioihin?
17. Miten palaverissa tehtävät päätökset syntyvät ja minkälaisena koet oman roolisi?
18. Miten erilaiset ideat ja mielipiteet huomioidaan palaverissa?
19. Millaisena koet palaveriin osallistuvien aktiivisuuden ja vuorovaikutuksen?
20. Ollaanko käsiteltävistä palaverin aiheista useimmin saman mielisiä vai erimielisiä?
21. Kuinka kritiikkiä käsitellään palaverissa?
22. Mitkä asiat ovat palaverien vahvuudet/heikkoudet OP:ssa?
23. Minkälaisia jatkotoimenpiteitä päätöksen jälkeen tehdään?
24. Kuinka koet palaverien ideoiden ja päätösten toteutumisen ja niiden seurannan?
25. Millaisena koet palaverien merkityksen omassa työssäsi?