

OPINNÄYTETYÖ
YAMK
UUTINEN ANTTI 2014

PALAVERIEN AUTUUS JA AHDINKO

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö
YAMK

PALAVIERIEN AUTUUS JA AHDINKO

Uutinen Antti

2014

Toimeksiantaja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Ohjaaja YAMK-päällikkö KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2014 _____

Työ on luettavissa Theseus julkaisuarkistossa.

Tekniikka ja liikenne
Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä	Antti Uutinen	Vuosi	2014
Toimeksiantaja	Liikenteen turvallisuusvirasto		
Työn nimi	Palaverien autuus ja ahdinko		
Sivu- ja liitemäärä	135 + 17		

Tutkimuksessa tarkasteltiin Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín palaverikäytäntöjä ja -kulttuuria. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Trafín palaverikulttuurin ja toimintatapojen nykytilaa kyselytutkimuksen avulla ja tuottaa kehitysehdotuksia palaverikulttuurin ja -toimintamallien kehittämiseksi.

Tutkimuksessa tarkasteltiin Trafín palaverikulttuuria ja toimintatapoja kulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksesta rajattiin ulos organisaatiokulttuurin kokonaisvaltainen selvittäminen ja keskityttiin palaveritoiminnan arvioimiseen palaverikulttuurin näkökulmasta.

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukkona oli Liikenteen turvallisuusviraston henkilöstö. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla Webropol-tutkimuspalvelusta apuna käyttäen. Tutkimukseen vastasi yhteensä 193 vastaajaa. Tulokset analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin IBM SPSS Statistics-analysointiohjelmiston avulla. Muuttujien välistä riippuvuutta tutkittiin muun muassa ristiintaulukoinnin avulla. Tuloksia analysointiin ei-parametrinen testien kuten muun muassa Khiin neliö (χ^2)-testin eli ns. χ^2 -riippumattomuustestin sekä Mann-Whitney U-testin avulla.

Tutkimuksen perusteella palaveritoiminnassa eniten kehitettävää on palaverin päätöksentekoon ja palaveritoiminnan päämääriin ja osallistumiseen liittyvissä seikoissa sekä valmistautumisessa ja ajanhallinnassa. Tuloksista voitiin havaita, että tietyt palaverikäytännöt sekä -kulttuuri ovat differentioituneet muun muassa toimipaikkojen, tehtäväryhmien sekä virastotaustan suhteessa.

Kulttuurin kannalta katsottuna kehittymistarpeet ovat ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvillä alueilla.

Avainsana(t)

palaverikäytännöt, palaverikulttuuri, organisaatiokulttuuri

School of Technology
Technology Competence Management

Author	Antti Uutinen	Year	2014
Commissioned by	Finnish Transport Safety Agency Trafi		
Subject of thesis	Bliss and Plight of the Meetings		
Number of pages	135 + 17		

Finnish Transport Safety Agency Trafi's meeting methods and culture were studied in this thesis. The objective of this thesis was to review the meeting methods of Finnish Transport Safety Agency from cultural point of view and to produce suggestions for the meeting culture and methods development.

The meeting culture and the meeting methods were reviewed from cultural point of view. Comprehensive study of organisational culture was narrowed out of this study. This study focuses on review of the meetings and meeting methods from cultural point of view.

This study was performed as a census study; entire population was included in the study. Data was gathered from employees of Finnish Transport Safety Agency by quantitative methods (survey). A total of 193 respondents responded the survey. The survey was published and data was collected by Webropol survey software. The collected data was analyzed by IBM SPSS Statistics software. Dependence between the variables was examined for example through cross-tabulation. The results were analyzed by means of non-parametrical tests like Chi-squared test (χ^2) and Mann-Whitney U test.

Results of this study show that there are room for development in the area of decisions making, meeting goals and participation and engagement during the meetings. According to the results of this study time management and meeting preparation needs to be also focused on. The results also showed that some parts of the meeting methods and culture are differenced.

From cultural point of view, all needs for development are in the area of external adaptation and internal integration.

Key words meeting methods, meeting culture, organisational culture

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	8
1.1 TAUSTA	8
1.2 LIIKENTEEN TURVALLISUUSVIRASTO TRAFI	9
1.3 TAVOITTEET JA RAJAUS	10
1.4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	11
1.5 AIEMMAT TUTKIMUKSET	13
1.6 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN	14
2 ORGANISAATIOKULTTUURI	15
2.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN MÄÄRITELMÄ JA OMINAISUUDET	15
2.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN TEHTÄVÄT	18
2.3 MITÄ ORGANISAATIOKULTTUURI ON?	23
2.3.1 <i>Kulttuurin tasot</i>	23
2.3.2 <i>Artefaktit</i>	24
2.3.3 <i>Roolit</i>	27
2.3.4 <i>Normit, asenteet ja tabut</i>	30
2.3.5 <i>Arvot</i>	32
2.3.6 <i>Perusolettamukset</i>	34
3 PALAVERIKULTTUURI JA -KÄYTÄNNÖT	41
3.1 PALAVERIKULTTUURI	41
3.2 NEUVOTTELUN TERMIT JA TYYPIT	42
3.2.1 <i>Terminologia</i>	42
3.2.2 <i>Palaverien ja neuvottelujen tyypit, tarkoitukset ja menetelmät</i>	43
3.3 NEUVOTTELUPROSESSI	48
3.3.1 <i>Neuvotteluun valmistautuminen</i>	48
3.3.2 <i>Neuvottelun kulku</i>	53
3.3.3 <i>Vuorovaikutus palaverissa</i>	58
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT	62
4.1 TUTKIMUSOTE	62
4.2 AINEISTO	63
4.2.1 <i>Aineiston hankinta</i>	63
4.2.2 <i>Kyselylomake</i>	66
4.3 AINEISTON ANALYSOINTI	73
5 TULOKSET	81
5.1 TAUSTATIEDOT	81
5.2 PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN JA -KULTTUURIN NYKYTILA	85
5.3 PALAVERITOIMINNAN ONGELMAT JA KEHITYSKOhteet	115
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	117
6.1 YHTEENVETO TULOksISTA	117
6.2 POHDINTAA	120
6.3 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSKOhteet	125
6.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	128
LÄHTEET	130
LIITTEET	135

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. VIITEKEHYS	12
KUVIO 2. ORGANISAATIOKULTTUURIA KUVAAVAT KÄSITTEET (HARISALO 2008, 268)	24
KUVIO 3. NEUVOTTELUN JA KOKOUKSEN PIIRTEET (KANSANEN 2002).....	43
KUVIO 4. ERILAISIA ISTUMAJÄRJESTYKSIÄ (SURAKKA 2006, 55)	52
KUVIO 5. NEUVOTTELUN KULKU (KORTETJÄRVI-NURMI-KURONEN-OLLIKAINEN 2009, 251).....	58
KUVIO 6. OPERATIONALISOINNIN VAIHEET (HOLOPAINEN-TENHUNEN-VUORINEN 2004, 28).....	67
KUVIO 7. LOMAKKEEN TESTAUS (VILKKA 2007, 79)	71
KUVIO 8. VASTAAJIEN SUKUPUOLIJAKAUMA.....	81
KUVIO 9. VASTAAJAT TOIMIPISTEITTÄIN	82
KUVIO 10. VASTAAJAT TOIMIALOITTAIN JA TOIMINNOITTAIN.....	82
KUVIO 11. VASTAAJAT OSASTOITTAIN	83
KUVIO 12. VASTAAJIEN TEHTÄVÄT	84
KUVIO 13. VASTAAJIEN VIRKAIKÄ (TYÖSUHTEEN PITUUS)	84
KUVIO 14. OHJEISTUS PALAVERIEN JÄRJESTÄMISESTÄ	85
KUVIO 15. PALAVERIN ALKAMISAIKA	86
KUVIO 16. PALAVERIN PÄÄTTYMISAIKA	87
KUVIO 17. PALAVERIN KESTO VIRASTOTAUSTAN MUKAAN	87
KUVIO 18. PALAVERIN KOETTU PITUUS	88
KUVIO 19. KOETTU OSALLISTUJIEN MÄÄRÄ.....	90
KUVIO 20. OSALLISTUJIEN TARPEELLISUUS.....	91
KUVIO 21. PALAVERIIN OSALLISTUNEIDEN HENKILÖIDEN SUHTEET.	91
KUVIO 22. OSALLISTUJIEN SAAPUMINEN PALAVERIIN	92
KUVIO 23. PALAVERIIN VALMISTAUTUMISEEN KÄYTETTY AIKA	93
KUVIO 24. PALAVERIN PÄÄASIAALLINEN TARKOITUS.....	95
KUVIO 25. PALAVERIN LUONNE (N=192).....	95
KUVIO 26. PALAVERIKUTSUN TOIMITUSAJANKOHTA	97
KUVIO 27. HAVAINNOLLISTAMISVÄLINEET	99
KUVIO 28. SAAPUMINEN PALAVERIIN	100
KUVIO 29. ESITYSLISTAN TOIMITTAMINEN	102
KUVIO 30. ESITYSLISTAN SISÄLTÖ	103
KUVIO 31. ESITYSLISTAN SISÄLLÖN LAATIJA	104
KUVIO 32. ESITYSLISTAN ASIOIDEN KÄSITTELY	104
KUVIO 33. ESITYSLISTAN ULKOPUOLISTEN ASIOIDEN KÄSITTELY	105
KUVIO 34. PÖYTÄKIRJAN LAATIJA (N=181)	107
KUVIO 35. OSALLISTUJIEN AKTIIVISUUS	108
KUVIO 36. KOETTU PALAVERIN TARPEELLISUUS	111
KUVIO 37. TYYTYVÄISYYS PALAVERIIN.....	111
KUVIO 38. PALAVERIKULTTUURIN TILA	112
KUVIO 39. PALAVERIKULTTUURI, TEHTÄVÄRYHMITÄIN	113
KUVIO 40. PALAVERIKULTTUURI, TOIMIPAIKOITTAIN	113
KUVIO 41. PALAVERIKULTTUURI, SUKUPUOLITTAIN	114
KUVIO 42. PALAVERIKULTTUURI, VIRASTOTAUSTOITTAIN.....	114
KUVIO 43. ONGELMAT JA KEHITYSKOHEET (AVOIMET VASTAUKSET)	116
TAULUKKO 1. ARVOJEN ILMENEMINEN (HELIN 2006, 82).....	33
TAULUKKO 2. TODELLISTEN ARVOJEN JA IHANTEIDEN ILMENEMINEN (HELIN 2006, 87) ..	33
TAULUKKO 3. IHMISLUONTO ORGANISAATIOSSA (JUUTI 1989, 260).	40
TAULUKKO 4. SIJAINLUVUT JA MITTA-ASTEIKOT (HEIKKILÄ 2008, 90).....	75
TAULUKKO 5. PALAVERIN OSALLISTUJIEN MÄÄRÄT	89
TAULUKKO 6. TUNNE VALMISTAUTUMISEN ASTEESTA	93
TAULUKKO 7. VALMISTAUTUMISEN ASTE	94
TAULUKKO 8. PALAVERIN KUTSUI KOOLLE (TEHTÄVÄN MUKAAN)	96

TAULUKKO 9. PALAVERITILA.....	97
TAULUKKO 10. OSALLISTUMISTAPA	98
TAULUKKO 11. NEUVOTTELUTILAN ISTUMAJÄRJESTYS (N=191)	99
TAULUKKO 12. PALAVERIN ALKAMINEN	101
TAULUKKO 13. PALAVERIN PÄÄTTYMINEN	101
TAULUKKO 14. ROOLIT PALAVERISSA (N=188).....	106
TAULUKKO 15. PÄÄTÖKSENTEKOTAPA (N=185)	109
TAULUKKO 16. PÄÄTÖKSIIN TAI TULOSSIIN VAIKUTTAMINEN	110

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Hallitusohjelman (2011) mukaisesti valtiovarainministeriö on asettanut huhtikuun 2015 loppuun kestävän vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman, jonka avulla haetaan valtionhallinnon sisäisin toimin keinoja vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen sekä työmarkkinoiden muutokseen. Ohjelmassa pyritään tuottavuuden ja tehokkuuden ohella nostamaan esiin palveluiden saatavuus, laatu ja vaikuttavuus. Yhdessä tekeminen sekä ennakkoluuloton ja uudistava ote ovat ohjelman toimeenpanossa olennaisimpia asioita. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma tarkoittaa väistämättä myös sitä, että lisääntyvä työ on tehtävä pienemmällä henkilötyövuosimäärällä. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín kannalta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma tarkoittaa myös sitä, että sen on virastona uudistauduttava ennakkoluulottomasti toimiakseen yhä tehokkaammin sekä taatakseen laadukkaiden viranomaispalveluiden saatavuuden. (Sillanpää 2012.)

Laadukas ja huolellinen työ, vakiintuneet toimintamenetelmät ja niiden noudattaminen sekä korkea ammattitaito ovat viranomaistyön peruselementtejä. Jotta viranomaispalveluiden saatavuus ja korkea laatu voidaan korkeaa turvallisuustasoa edistäen saavuttaa edelleen, täytyy Liikenteen turvallisuusviraston sisäisiä toimintamalleja tehostaa entisestään.

Entäpä keskittyvätkö virkamiehet tekemään sellaista työtä, joka tuottaa lisäarvoa vai tehdäänkö kenties jotain muuta, kuten odotetaan, etsitään, liikutaan turhaan, istutaan turhissa palaverissa ja niin edelleen? Palaverikulttuurin nykytilan selvittäminen sekä palaverien toimintatapojen kehittäminen ovat aiheina erittäin ajankohtaisia niin työnantajalleni Liikenteen turvallisuusvirastolle kuin myös monille muille valtion virastoille. Virastot muun muassa vähentävät henkilötyövuosia saavuttaakseen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteet. Henkilöstön on työskenneltävä voimakkaammin ja viisaammin saavuttaakseen kaikki heille asetetut tulostavoitteet. Toisaalta virastot haluavat käyttää henkilöstönsä työajan mahdollisimman tarkasti tuotta-

vaan ja laadukkaaseen toimintaan. Tehostamalla muun muassa palaverikäytäntöjä virastot voivat vapauttaa aikaa muuhun tuottavaan työhön.

Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava myös henkilökohtaisesta näkökulmastani tarkasteltuna. Usein palaveria järjestäessäni olen törmännyt siihen, että neuvottelutilaa on hyvin hankalaa saada varattua. Neuvottelutiloja on runsaasti, mutta ne vaikuttavat olevan lähestulkoon aina täyteen varatut. Myös tarvittavien osallistujien saaminen samaan tilaan on osoittautunut välillä hyvin haasteelliseksi, sillä useiden henkilöiden kalenterit ovat täynnä palavereja ja yhteistä aikaa on hankalaa löytää.

1.2 Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi on liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa toimiva liikennejärjestelmän sääntely- ja valvontatehtävistä vastaava hallinto- ja turvallisuusviranomaisena (L 863/2009, 1§). Liikenteen turvallisuusvirasto muodostettiin vuonna 2010 yhdistämällä eri liikennemuodoista vastanneita viranomaisia yhdeksi virastoksi. Liikenteen turvallisuusvirasto muodostui ajoneuvohallintokeskus AKE:sta, Ilmailuhallinnosta, Rautatievirastosta sekä Merenkulkulaitoksen meriturvallisuustoiminnosta. (Liikenteen turvallisuusvirasto 2014.)

Trafin tehtävänä on edistää liikenteen turvallisuutta ja kestävä kehitystä liikennejärjestelmässä sekä tuottaa liikenteen viranomaispalveluja. Trafin tehtäviin kuuluvat myös liikennejärjestelmän yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen sekä turvallisuuden kehittäminen, liikenteen aiheuttamien ympäristöhaittojen rajoittaminen, merenkulun ja ilmailun turvaamisesta sekä viraston toimialaan kuuluvien liikennemarkkinoihin liittyvistä tehtävistä huolehtiminen. Trafi valvoo erikseen säädetyn toimivaltansa puitteissa sääntöjen ja määräysten noudattamista liikennejärjestelmässä sekä antaa toimialaansa koskevia oikeussääntöjä. Trafi antaa toimialalla edellytettävät luvat, hyväksynät ja päätökset sekä huolehtii kuljettajantutkintojen järjestämisestä. Toimialan verotus- ja rekisteröintitehtävät sekä tietopalvelutehtävät kuuluvat myös Trafin tehtäviin. Lisäksi Trafi tekee valtuuksiensa puitteissa lainsäädännön alaa koskemattomia kansainvälisiä teknisluontoisia sopimuksia, osallistuu toimi-

alansa kansainväliseen yhteistyöhön sekä on velvoitettu varautumaan liikennejärjestelmän toimivuudesta huolehtimiseen poikkeusoloissa ja normaaliolojen häiriötilanteissa. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi viraston on huolehdittava myös niistä muista toimialansa viranomaistehtävistä, jotka sille erikseen säädetään. (L 863/2009, 1§, 2§.)

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen lähtökohtana on kiinnostava aihepiiri. Hyvä aihepiiri ei sinänsä takaa hyvää tutkimusta, sillä aihepiiri voi sinällään olla liian laaja tutkittavaksi yhdessä tutkimuksessa. Tutkimuksen kannalta on oleellista, että aihepiiristä rajataan kiinnostava tutkimusongelma, jota lähdetään tutkimaan. Tutkimusongelmaa pyritään rajaamaan ja täsmentämään tutkimuskysymysten ja hypoteesien avulla. Hypoteesi on tutkimusta suuntaava väite tutkimuksen oletetuista tuloksista. Hypoteesi on myös muuttujien välistä yhteyttä kuvaava väite, jonka paikkansapitävyyttä voidaan testata. Hypoteesi on lisäksi teorian työväline, jonka avulla ilmoitetaan miten asiaa käytännössä lähestytään. Hypoteesit ovat myös testattavissa, joten niiden oikeellisuus tai virheellisyys kyetään osoittamaan. Hypoteesit myös auttavat tutkijaa lähestymään kohdetta objektiivisemmin. (Metsämuuronen 2006, 29–30, 47–49.)

Nollahypoteesit ja vastahypoteesit on esitetty tutkimuskysymysten yhteydessä. Hypoteesit on merkitty esimerkiksi H_{10} ja H_{11} , missä H_1 tarkoittaa hypoteesin numeroa 1 ja alaviite viittaa joko nollahypoteesiin ($_0$) tai vastahypoteesiin ($_1$). Hypoteesit on johdettu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tämä tutkimus keskittyy palaverikulttuurin ja -toimintatapojen nykytilan selvittämiseen sekä edelleen palaverien toimintatapojen kehittämiseen Liikenteen turvallisuusvirasto Trafissa. Tutkimuksessa tarkastellaan Trafifin palaverikulttuuria ja toimintatapoja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Trafifin palaverikulttuuria ja -toimintamalleja palaverikulttuurin ja toimintatapojen nykytilan kartoittamisen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia palaverikulttuurin ja -toimintamallien kehittämiseksi. Tästä tutkimuksesta rajataan ulos organisaatiokulttuurin kokonaisvaltainen selvittäminen. Tutkimuksen perusolettamana on, että palave-

rikulttuuri ja käytännöt ovat differentioituneet toimipaikan sukupuolen, tehtävän tai aiempien organisaatiokytkösten mukaisesti.

Tutkimuksen tehtävänä on ratkaista tutkimusongelma vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiset palaverikulttuuri ja -käytännöt Liikenteen turvallisuusvirastossa ovat?

H1₀: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat toimipaikasta riippumattomia.

H1₁: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat erilaisia toimipaikasta riippuen.

H2₀: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat sukupuolesta riippumattomia.

H2₁: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat erilaisia sukupuolesta riippuen.

H3₀: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat tehtäväasemasta riippumattomia.

H3₁: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat erilaisia tehtäväasemasta riippuen.

H4₀: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat aiemmista organisaatiokytköksistä riippumattomia.

H4₁: Palaverikulttuuri ja käytännöt ovat erilaisia aiemmista organisaatiokytköksistä riippuen.

2. Millainen on tyypillinen Liikenteen turvallisuusviraston palaveri?
3. Miten palaverikulttuuria ja -käytäntöjä voidaan kehittää?

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Erityyppisiin palavereihin käytetään suhteellisen paljon aikaa, mutta harvemmin palaverikäytäntöjä pysähdytään todella kriittisesti arvioimaan. Palaverien kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää nykytilan arviointia. Nykytilan arviointia voidaan lähestyä monesta eri lähtökohdasta. Jotta muita palaverin komponentteja voidaan kehittää, tulee ensiksi tiedostaa ne kulttuurilliset tekijät, jotka muodostavat organisaation kulttuurin ja vaikuttavat sen jäsenten toimintatapoihin. (Surakka 2006, 17–20.) Scheinin (1991, 57) mukaan tehotomia kokouksia voidaan tarkastella varsin tehokkaasti organisaatiokulttuurin

näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa nykytilan arviointia lähestytään juuri organisaatiokulttuurin näkökulmasta, sillä organisaatiokulttuurin voidaan katsoa muodostavan pohjan kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle.

Organisaatiokulttuurille on esitetty useita määritelmiä ja niitä lienee yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Nämä eri määritelmät korostavat osin samoja ja osin erilaisia kulttuurin tekijöitä. Yhtäläisyyksiä eri määritelmien välillä voidaan kuitenkin löytää eroavaisuuksia enemmän. (Harisalo 2008, 266–267.)

Tässä tutkimuksessa palaverikulttuuria käsitellään kahden näkökulman kautta. Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehystenä käytetään Scheinin (1991, 32) kolmitasoista organisaatiokulttuuriteoriaa, joka koostuu artefaktien, arvojen ja perusolettamusten tasoista. Organisaatiokulttuuriteoriaa peilataan palaverikäytäntöjä vasten ja näin pyritään muodostamaan kuva organisaation palaverikulttuurista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu luvuissa kaksi ja kolme. Viitekehys on esitetty graafisessa muodossa kuviossa yksi.



Kuvio 1. Viitekehys

1.5 Aiemmat tutkimukset

Palavereja on tutkittu aiemmin lähinnä palaverikäytäntöjen näkökulmasta eikä kulttuurillista näkökulmaa ole juurikaan huomioitu. Harisalon (2008, 264–265) mukaan organisaatioteorian alueella on tehty useita tutkimuksia, jotka ovat luonteeltaan kulttuuriin liitännäisiä. Edellä mainittuja tutkimuksia voidaan näin jälkikäteen kuvata organisaatiokulttuurillisiksi tutkimuksiksi.

Organisaatiokulttuuria ja palaverikäytäntöjä on tutkittu kyllä erikseen, mutta laajamittaisten internet- ja tietokantahakujen jälkeen ei tätä tutkimusta tehdessä onnistuttu löytämään yhtään tutkimusta, joka käsittelisi suoranaisesti palaverikulttuuria. Alla on esitelty yhteenvetona päätelmiä muutamasta tämän tutkimuksen aihepiiriin sopivasta palaveritoimintaa käsittelevästä tutkimuksesta ja selonteosta.

Useista palaveriaiheisista tutkimuksista käy muun muassa ilmi, että palaverit dominoivat sekä työntekijöiden että päälliköiden työajankäyttöä, ovat kalliita sekä tuottamattomia. Palavereihin ei myös pääsääntöisesti olla tyytyväisiä. Toisaalta tulokset näyttävät, että palavereja tarvitaan ja että ne ovat tärkeitä. Erinäisissä tutkimuksissa on muodostettu palaveriprofiileja tyypillisimmistä palavereihin vaikuttavista ominaisuuksista. Esimerkiksi 903 palaverin perusteella laadittu profiili kertoo, että 74 % prosenttia palavereista pidetään neuvotteluhuoneissa, palaverit alkavat useimmiten klo 11 ja kestävät puolitoista tuntia. Palavereihin osallistuu tyypillisesti yhdeksän ihmistä ja ne kutsutaan koolle kahden tunnin varoitusajalla. Palavereista ei aina (63 %) ole ennakoon toimitettua kirjallista agendaa ja palaveri on usein (76 %) tyyliltään jokseenkin epävirallinen. Suurin osa (72 %) osallistujista on aktiivisia. Puolessa palavereista agenda tulee käytyä läpi kokonaisuudessaan. Epäolennaisuuksiin käytetään keskimäärin 11 % ajasta. Toinen vastaavanlainen 24 000 henkilölle tehty tutkimus kertoo muun muassa, että keskimäärin osallistujia on seitsemän ja palaverin kesto 60 minuuttia. Tutkimusten mukaan suurimmat epätyytyväisyyttä aiheuttaneet seikat olivat aiheesta lipsuminen, asetettujen tavoitteiden tai agendan puuttuminen, palaverin pituus ja riittämätön valmistautuminen. (Romano–Nunamaker 2001, 1–13; Monge–McSween–Wyer 1989, 12; Panko–Kinney 1995, 1002–1011.) Tutkimuksissa on käsitelty suh-

teellisen kattavasti palaverin käytännön osa-alueita, mutta niissä ei juuri oteta kantaa kulttuurillisiin aspekteihin.

1.6 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku esittelee lukijalle tutkimuksen taustan, tavoitteet ja rajauksen sekä tutkimuksen viitekehysten. Ensimmäisessä luvussa lukijalle esitellään tietoja myös opinnäytetyön toimeksiantajasta eli Liikenteen turvallisuusvirastosta. Opinnäytetyön toisessa luvussa perehdytään organisaatiokulttuuriin sekä sen tehtäviin organisaatiossa. Toisessa luvussa käsitellään myös kulttuuriin eri tasoja, artefakteja, arvoja sekä perusolettamuksia. Kolmas luku käsittelee palaverikulttuuria ja käytäntöjä. Luku kolme perehdyttää lukijan palaverikulttuuriin sekä itse neuvotteluprosessiin. Neuvotteluprosessi käsitellään terminologiasta, valmistautumisen kautta aina itse neuvotteluun saakka. Luku kolme kertoo myös vuorovaikutuksen merkityksestä palaverissa. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät kuvataan luvussa neljä. Siinä käsitellään tutkimuksen tutkimusotetta, aineiston hankintaa sekä analysointia. Luvussa neljä perehdytään myös kyselylomakkeen laadintaan. Kyselytutkimuksen tulokset käsitellään luvussa viisi ja tulosten yhteenveto luvussa kuusi. Luvussa kuusi käsitellään myös tuloksista tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksissä tuloksia arvioidaan luvuissa kaksi ja kolme esitettyä viitekehystä vasten. Tulosten ja johtopäätösten pohjalta luvussa kuusi esitellään myös kehittämissuhteita Liikenteen turvallisuusviraston palaverikulttuurin ja käytäntöjen kehittämiseksi. Luku kuusi esittelee myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja reliabiliteettia.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä ja ominaisuudet

Organisaatioissa alkoi 1980-luvulla ilmentyä asioita, joita oli hankala selittää vallitsevien organisaatioteorioiden avulla. Tuolloin havaittiin muun muassa, että rahalla ja teknologialla ei tavoitettu johdonmukaisesti kaikkia haluttuja tuloksia. Korkeakoulutetusta henkilökunnasta, hallitsevasta markkina-asemasta tai valta-asemasta riippumatta organisaatio saattoi menestyä huommin, kuin voimavaroiltaan heikompi organisaatio. Mistä tässä oli kysymys? Kysymykseen etsittiin vastausta ja pian havaittiin tekijä, joka ohjaa organisaation henkilöiden ajattelua, valintoja ja tekoja. Tuolloin havaittiin myös, että tämä tekijä oli ainakin osittain riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä näkömätöntä ja hankalasti mitattavaa tekijää alettiin kutsua kulttuuriksi. (Harisalo 2008, 264–265.)

Astuessasi sisään esimerkiksi hotelliin, kauppaan, pankkiin tai vaikkapa puuhiin mihin huomioisi kiinnittyä ensimmäisenä? Mitä ensivaikutelma kertoo organisaatiosta, johon astuit sisään? Miten ystävällisiä sinulle ollaan, kuinka kalliista paikasta on kyse, millaista käytöstä sinulta odotetaan tai kuinka sinua palvellaan? Millaisia positiivisia ja negatiivisia merkkejä, symboleita tai signaaleja aistit fyysisistä tiloista ja miten niitä sinulle viestitään? Kaikki nämä ovat osa organisaatiokulttuuria. (Huczynski–Buchanan 2007, 623.) Se miten organisaatiossa viestitään tai millaiset päätöksentävät organisaatiossa vallitsevat ovat myös piirteitä kulttuurista (Karlöf 1999, 127).

Olimmepa sitten opiskelijoita, työntekijöitä, toimihenkilöitä tai vaikka johtajia elämme osana jotakin organisaatiota ja joudumme tekemisiin kulttuurin kanssa. Mikä sitten on kulttuuri? Organisaatiokulttuurille on esitetty useita määritelmiä ja niitä lienee yhtä paljon, kuin määrittelijöitäkin. Nämä eri määritelmät korostavat osin samoja ja osin erilaisia kulttuurin tekijöitä. Yhtäläisyyksiä eri määritelmien välillä voidaan kuitenkin löytää eroavaisuuksia enemmän. (Harisalo 2008, 266–267.)

Määrätyn yhteisön ajattelu- ja toimintatavat voidaan käsittää kulttuurina. Kulttuuri on joukko käsityksiä, normeja ja arvoja, jotka muodostavat perustan kai-

kelle tekemiselle ja se saa henkilöstön käyttäytymään niin kuin se käyttäytyy. (Tiensuu–Partanen–Aaltonen 2004, 91.) Kulttuuriin ei sanan mukaisesti synnyttä, vaan kulttuurin tavat opitaan yhteisössä elämisen kautta. Kulttuuria voidaan tarkastella monella tasolla esimerkiksi kansallisella, alueellisella, etnisellä sekä myös organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla jäsenten yhteiset ajattelu- ja toimintatavat muodostavat organisaatiokulttuurin. (Lämsä–Hautala 2005, 176–177; Bratton–Callinan–Forshaw–Sawchuk 2007, 413, 415.) Scheinin (1991, 25) mukaan kulttuuri tarvitsee tiettyjen henkilöiden muodostaman ryhmän, jolla on yhteisiä merkittäviä kokemuksia, jotka ovat syntyneet ryhmän ratkoessa erilaisia ongelmia. Yhteisten kokemusten kautta henkilöt muodostavat pitkän ajan kuluessa yhtenäisen näkemyksen heitä ympäröivästä maailmasta ja yhteiset tavat vastata erilaisiin tilanteisiin. Schein (1991, 26) on esittänyt yhden ehkä tunnetuimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä, jossa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Hofstede (1991, 4) puolestaan määrittelee kulttuurin eräänlaiseksi mielen ohjelmoinniksi. Hofstede (1991, 4) kuvaa kulttuurin ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malliksi, jonka yksilö on elämänsä aikana omaksunut. Suurin osa näistä malleista on ”ohjelmoitunut” mielen sopukoihin yksilön lapsuudessa, jolloin omaksuminen on ollut herkimmillään. Yleisesti kulttuurin käsitettä on tulkittu niin, että se kattaa organisaation ajattelu-, toiminta-, ja käyttäytymismallit eli se kattaa ikään kuin organisaation koko sisäisen elämän (Karlöf 1999, 127).

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa näkemyksellisesti kahteen pääryhmään. Näkemykseen siitä, että organisaatiolla on kulttuuri (”has”-näkökulma) sekä näkemykseen siitä, että organisaatio on kulttuuri (”is”-näkökulma). Kun organisaatiolla ajatellaan olevan kulttuuri, niin kulttuurin tunnistetaan olevan yksi monista organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Kulttuuri käsitetään tällöin organisaation ominaisuudeksi, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymi-

seen. Kulttuuria voidaan "has"-näkökulman mukaan selittää ja ennustaa sekä sitä voidaan myös muuttaa. Kulttuuri nähdään johdon välineeksi tuottavuuden ja menestymisen saavuttamisessa. Organisaatiokulttuurin "is"-näkökulma näkee organisaation kulttuurina, jota tuotetaan koko ajan. Organisaatiokulttuuri muuttuu pitkän ajan kuluessa ajattelu- ja toimintatapojen muutosten tuloksena. "Is"-näkökulman mukaan kulttuuri muuttuu useiden eri syiden vuoksi eikä sen muutoksia voida täysin hallita. (Lämsä–Hautala 2005, 176–178.)

Scheinin (1991, 25) mukaan vain sieltä missä on merkittävän oman historian omaavia, määriteltävissä olevia ryhmiä on löydettävissä kulttuuri. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa näkemyksellisesti myös sen mukaan onko organisaatiolla yksi kulttuuri vai monia alakulttuureita. Mikäli organisaatiolla on yhteinen merkittävä historia sillä saatetaan havaita olevan yksi kaiken kattava kulttuuri. Organisaation kulttuurissa voi myös esiintyä useita esimerkiksi tehtäväperustaisia tai maantieteelliseen etäisyyteen perustuvia alakulttuureita. Eri hierarkiatasot, aikaisemmat organisaatiokytkökset, työryhmät ja ynnä muut sellaiset voivat myös muodostaa omia alakulttuureitaan. Organisaatiokulttuuri myös vaihtelee organisaatiosta tai sen osista riippuen, kuten yksilön persoonallisuuskin vaihtelee yksilöstä toiseen. (Schein 1991, 25; Bowditch–Buono 2005, 308; French–Rayner–Rees–Rumbles 2011, 344.)

Alakulttuurilla tarkoitetaan siis jonkun organisaation osan kuten ryhmän tai yksikön sisäistä kulttuuria, joka eroaa valtavirrasta. Alakulttuureista voi olla hyötyä, sillä ne saattavat täydentää yhtenäiskulttuurin puutteita. Alakulttuurit voivat myös vahvistamisen sijaan heikentää organisaation yhtenäiskulttuuria. Organisaation kulttuuri voi olla joko vahva tai heikko. Perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset tukevat vahvassa kulttuurissa toisiinsa eikä niiden välillä ole ristiriitaa. Kulttuuria voidaan luonnehtia vahvaksi silloin, kun ihmiset ovat sisäistäneet sen ehdottomalla tavalla ja toimivat sen mukaisesti. (Harisalo 2008, 270–271; French–Rayner–Rees–Rumbles 2011, 344.) Kulttuurin voimakkuus vaikuttaa myös sääntöjen määrään eli mitä voimakkaampi kulttuuri sitä vähemmän sääntöjä (Tiensuu–Partanen–Aaltonen 2004, 95).

Mikäli organisaation jäsenten ajattelutapa, toiminta ja tulkinnat ympäröivistä asioista ovat samankaltaiset, puhutaan integraatiokulttuurista (integraationäkökulma). Organisaation jäsenillä on tällöin samanlainen käsitys organisaatiokulttuurista. Mikäli organisaation kulttuurissa on ristiriitaisuuksia, epäselvyyksiä tai moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia ulottuvuuksia, puhutaan fragmentoituneesta kulttuurista (fragmentaationäkökulma). Jos organisaatiokulttuurin ajatellaan muodostuvan useista alakulttuureista kuten esimerkiksi eri ammattiryhmien, johdon tai työntekijöiden omista alakulttuureista, puhutaan differentioituneesta organisaatiokulttuurista (differentiaationäkökulma). (Lämsä–Hautala 2005, 177–178; Harrison–Shirom 1999, 265–267.) Organisaatiokulttuurien differentioituminen voi olla myös seuraus esimerkiksi organisaatioiden fuusiosta, jossa eri organisaatioita, toimipaikkoja, yksiköitä ja ynnä muita sellaisia on yhdistetty yhteen. Eri maantieteelliset toimipisteet tai yksiköt ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla ja organisaatioiden yhdistyessä näin totuttuja tapoja muokataan tai yritetään muokata. Differentioituminen riippuu paljolti siitä miten hyvin organisaatioiden erilaiset toimintamallit onnistutaan saattamaan yhteen fuusion aikana. Vuorovaikutuksen epäonnistuminen voi aiheuttaa epäluuloja ja kummastusta, mikä on omiaan hidastamaan yhteisten käytäntöjen syntymistä. (Valpola 2004, 71–73.)

Jotta kyettäisiin määrittelemään onko organisaation kulttuuri integroitunut, differentioitunut vai fragmentoitunut niin ensiksi on empiirisesti selvitettävä se, että onko organisaation jäsenten ajattelutapa, toiminta ja tulkinnat ympäröivistä asioista samankaltaiset vai onko niissä eroja eri ryhmien kesken. Tutkimusten jälkeen saatamme todeta, että organisaatiossa on yksi kaikenkattava kulttuuri tai useista eri alakulttuureista muodostuva kulttuuri. Näkemys muodostamiseen tarvitaan kuitenkin käytäntöön pohjautuvaa tietoa. Kulttuurin määrittelemisen kannalta on myös hyvä tunnistaa, että differentioitunut tai fragmentoitunut kulttuuri heijastelee yleensä useita alakulttuureita, joissa on yhteiset jaetut oletukset. (Schein 2004, 21; Schein 1991, 25–26.)

2.2 Organisaatiokulttuurin tehtävät

Lämsä ja Hautala (2005, 179) jaottelevat organisaatiokulttuurin tehtävät kolmeen eri päätehtävään: identiteetin tuottamiseen, perustehtävään sitoutumi-

sen edistämiseen ja pelisääntöjen selventämiseen. Organisaatiokulttuuri vastaa siis kysymykseen keitä me organisaationa olemme? Organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden selkeä julkilausuminen ja yleinen hyväksyttävyyden vahvistavat yhteisen identiteetin muodostumista. Yhteinen kulttuuri voi vähentää oman edun ajamista ja edelleen edistää yksilön sitoutumista organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Organisaatiokulttuurin yksi tehtävä on myös vakauttaa organisaation yksilöiden keskinäistä yhteistoimintaa. Se muodostaa siis perustan organisaation käyttäytymismalleille. (Lämsä-Hautala 2005, 179.)

Scheinin (1991, 65–68) mukaan organisaatiokulttuurin tehtävänä on ratkaista ryhmän (organisaation) perusongelmat. Organisaation perusongelmia ovat ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja tähän ympäristöön sopeutuminen sekä organisaation yksimielisyys sisäisistä prosesseista niin, että se voi selviytyä hengissä ja sopeutua ympäristöönsä. Säilyäkseen ja sopeutuakseen ulkoiseen ympäristöönsä tulee organisaatiolla olla yhteisymmärrys seuraavista asioista (ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät tekijät):

- toiminta-ajatus ja strategia
- päämäärät
- keinot
- mittaaminen
- korjaavat toimet.

Jotta organisaatio voi selviytyä ja sopeutua ympäristöönsä tule sillä Scheinin (1991, 81) mukaan olla yksimielisyys prosesseista, joilla haluttu tila saavutetaan. Organisaatiolla tulee olla yksimielisyys seuraavista asioista (sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät):

- yhteinen kieli ja käsiteluokat
- ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit
- valta ja arvo-asema
- läheisyys, ystävyys, rakkaus
- palkitseminen ja rangaistukset
- ideologia ja uskonto.

Selviytyäkseen ulkoisessa ympäristössään organisaatiossa tulee vallita yksimielisyys sen olemassaolon tarkoituksesta. Organisaation jäsenten tulee ratkaista organisaation toiminta-ajatus ja ensisijainen tehtävä sekä se millä strategialla sitä toteutetaan. Kun organisaatio on päässyt yhteiseen näkemykseen sen toiminta-ajatuksesta, mahdollistuu organisaation säilyminen ympäristössä. Tästä yhteisestä näkemyksestä muotoutuu organisaation kulttuurin keskeinen osatekijä, tietynlainen pohjarakenne, joka määrittelee päämäärät ja niiden saavuttamiseen tarvittavat keinot. (Schein 1991, 68.)

Yksimielisyys organisaation perustarkoituksesta ei vielä takaa sitä, että organisaation jäsenillä olisi yhteiset tavoitteet (päämäärät). Jotta organisaation jäsenet voivat päästä yhteisymmärrykseen organisaation tavoitteista, tarvitsee se yhteisen kielen ja yhteiset oletukset konkreettisista toimista, joihin organisaatio voi ryhtyä päästäkseen konkreettisiin tavoitteisiin. Organisaatio ei kuitenkaan kykene suorittamaan ensisijaista tehtäväänsä ellei keinoista, joilla tavoitteisiin päästään ole yksimielisyyttä. Yhteisymmärryksen muodostaman mallin pohjalta kehittyvät organisaation tyyli sekä sen tehtävien rakenne, työnjako, määräysvallan jakaantuminen, organisaatorakenne, palkitsemis-, kannuste-, valvonta- ja informaatiojärjestelmät. Pyrkinessään selviytymään ympäristössään organisaatio on hankkinut erilaisia tietoja, taitoja ja teknologioita. Mikäli näiden käytöstä valitsee yksimielisyys, niin niistä tulee osa organisaation kulttuuria. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot määrittyvät juuri näistä taidoista, rakenteista ja prosesseista. Mikäli organisaatiolla on riittävän pitkä historia, niin organisaatiokulttuurin voidaan nähdä osin koostuvan juuri näistä keinoista. (Schein 1991, 71–72.)

Organisaation keinojen kehittyessä se määrittelee myös siihen (ryhmään) kuulumisen ja siitä poistamisen rajat. Ryhmän jäsenyyden asteita voidaan tunnistaa virkapuvuista aina hienovaraisimpiin ilmaisimiin, kuten pysäköintipaikan sijaintiin tai muihin etuihin. (Schein 2009, 59.) Yksimielisyys siitä kuka kuuluu (tai ei kuulu) ryhmään ja millä perusteella, on yksi toiminnan ja kehittymisen kannalta selkeää yksimielisyyttä vaativa alue, sillä muutoin ryhmä ei voi toimia ja keskittyä tehtäväänsä. Uuden ryhmän syntyessä ryhmän jäsenyyden kriteerit määrittelee yleensä sen perustaja tai kokoonkutsuja. Ryhmän jäsenten ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa näitä kriteereitä

ikään kuin ”testataan”. ”Testin” läpäisseet kriteerit saavat ryhmän hyväksynnän ja ryhmän jäsenet valikoituvat jatkossa näiden hyväksytyjen kriteerien perusteella. (Schein 1991, 72, 85–86.) Tietoja siitä mitä organisaatiossa todella tapahtuu, mitä johtajien yksityiselämään kuuluu, tai siitä kuka on ryhmän sisäpuolella tai ulkopuolella, kerrotaan uuden jäsenen tietoon kun häneen luotetaan tarpeeksi. Yksi ryhmään hyväksymisen tärkeistä vaiheista on näiden ”salaisuuksien” kertominen. Tietojen kertomisen vastineeksi uudelta jäseneltä odotetaan lojaaliutta ryhmää kohtaan. (Schein 2009, 59.)

Organisaation ikääntyessä ja muotoutuessa monimuotoisemmaksi myös organisaatiossa toimivien henkilöiden roolit muotoutuvat ja ylittävät yhä enemmän rajoja. Työntekijät eivät välttämättä ole enää sidoksissa yhteen organisaatioon tai sen osaan, vaan toimivat useammalla osa-alueella yhden kulttuuriyksikön sijaan. Organisaatio voi näin ollen rakentua useista limittäisistä osakulttuureista. (Schein 1991, 86.)

Ryhmän päästyä yksimielisyyteen ryhmän rajoista ja ryhmään kuulumisen kriteereistä tulee sen määrittellä vallan saamisen, säilyttämisen ja menettämisen kriteerit. Yksimielisyys vallan ja arvoaseman kriteereistä on tärkeää, sillä se auttaa hallitsemaan aggressiivisia tunteita. Ryhmän muodostuessa jokaisella jäsenellä on yleensä tarve jonkinlaiseen vaikutusvalttaan. Ryhmän muotoutumiseen liittyy sen jäsenten suorittamaa testausta, jossa tarkastellaan kuka antaa valtaa ja kenelle sekä kuka etsii vaikutteita keneltä. Ihmisyhteisöissäkin kehitetään siis eräänlainen nokkimisjärjestys, vaikka luokkautuminen ei ole yhtä merkillepantavaa, kuin valta-asemaan tähtäävät rituaalit eläinyhteisöissä. (Schein 1991, 87–88.)

Valtasuhteisiin liittyvät läheisesti myös vertaissuhteet. Organisaation tulee päästä yksimielisyyteen myös läheisyyden, ystävyys ja rakkauden kriteereistä. Yhteiskunnassa jokainen kulttuuri on kehittänyt selkeät sukupuoliroolit, sukulaissuhteita, ystävyyttä ja sukupuolten välistä kanssakäymistä koskevat säännöt. Jokainen organisaatio kehittää vastaavasti omat oletuksensa siitä missä määrin työntekijöiden odotetaan olevan toisilleen läheisiä ja mikä on sopivaa ja mikä ei. (Schein 1991, 89.)

Organisaation (ryhmän) jäsenten tulee myös päästä yksimielisyyteen tulosten mittaamista koskevista periaatteista. Mikäli ryhmän jäsenten käsitykset tulosten arvioimisesta vaihtelevat suuresti eivät he voi kehittää koordinoituja korjaavia toimia. Arviointiperusteiden lisäksi tulee löytää yksimielisyys myös niistä keinoista, joilla tietoa kerätään. Mikäli organisaatiolla on esimerkiksi ongelmia taloudellisen suoriutumisen kanssa ja johtajilla on erilaiset näkemykset organisaation taloudellisen suoriutumisen arvioinnista, on yksimielistä mielipidettä organisaation talouden tilasta hyvin hankalaa muodostaa. Mittareita voisivat olla esimerkiksi vieraan pääoman suhde omaan pääomaan, osakekurssi tai myynnin ja investointien tuottoaste. Vaikka edellä mainitut mittarit olisivat miten tarkkoja hyvänsä, mutta mittareiden arvioinnista ei ole yksimielisyyttä, ei korjaavista toimenpiteistä voida päästä yksimielisyyteen. (Schein 1991, 75–78.)

Sen jälkeen kun organisaatio on kehittänyt menetelmät ja säännöt, on sen vielä kehitettävä järjestelmä, joka valvoo niiden noudattamista ja noudattamatta jättämistä. Tyypillisimmillään tämä järjestelmä ilmentyy palkankorotuksina ja ylennyksinä, joskin eri organisaatiossa palkinnot ovat erityyppisiä. Toisessa palkitaan rahalla, osakkeilla tai vaikka optioilla, kun toisessa tittelit ja alaisten määrä ovat merkittävämpiä palkintoja. Organisaatioon tulevan uuden jäsenen vaikeimpia tehtäviä on tämän palkinto- ja statusjärjestelmän tulkinna. Mitä häneltä odotetaan, mitä saa tehdä, mikä on kiellettyä, mistä palkitaan tai mistä rangaistaan? Mistä tulokas tietää onko hänet palkittu vai onko häntä rangaistu? (Schein 2009, 62–63.) Scheinin (1991, 93) mukaan tavoista, joilla sankarillisesta käyttäytymisestä palkitaan ja ”tuomittavasta” rangaistaan, voidaan tehdä päätelmiä toiminnan pohjana olevista kulttuurillisista olettamuksista.

Vaikka organisaatio on löytänyt yksimielisyyden edellä mainituista ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä seikoista, voi organisaatio kohdata toiminnassaan sellaisia asioita, joihin se ei kykene itse vaikuttamaan tai jotka ovat selittämättömiä tai ennalta arvaamattomia ja pelottavia. Uskonnot tarjoavat selityksiä mystisille tapahtumille ja selittämättömille asioille ja tarjoavat ohjeita moniulotteisten, epämääräisten ja uhkaavien tilanteiden käsittelyyn. Organisaatiotasolla uskontoja ja ideologioita vastaavat erilaiset

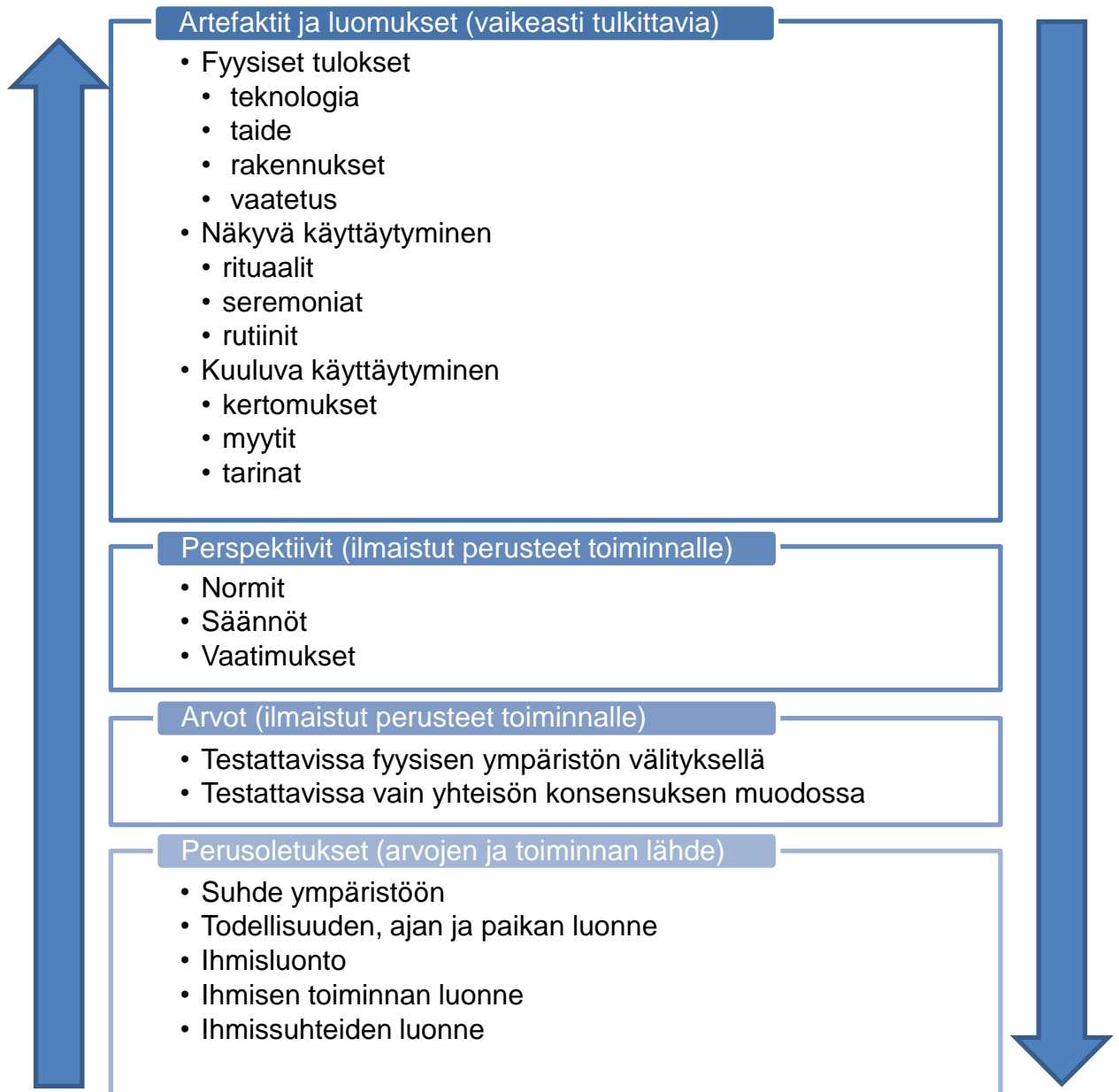
myytit ja tarinat, jotka syntyvät erityisesti organisaation historian käännteentekevissä perustamis-, muuntumis- tai muutosvaiheissa. (Schein 1991, 93–94.)

Organisaatiokulttuuri toimii myös ikään kuin sosiaalisena ”liimana”, joka pitää organisaation yhdessä ja määrittää mallit sille mitä ihmiset sanovat ja tekevät. Kulttuuri myös järkeistää ja ohjaa ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Kulttuuri ikään kuin määrittelee ”pelin säännöt”. (Robbins–Judge 2014, 277.) Scheinin (1991, 96–97) mukaan kulttuurilla on myös ahdistusta vähentävä tehtävä tiedollisen epävarmuuden tai ylikuormituksen tilanteissa. Ryhmän löydettyä perustarkoituksensa, päämääränsä, keinonsa ja tietojärjestelmänsä sekä muodostettuaan yksimielisyyden viestinnästä, suhteista muihin ja päivittäisten asioiden hoitamisesta on ryhmällä järjestelmä, jolla se voi erottaa asioiden tulvasta huomioita vaativat asiat. Tällöin ryhmällä on myös kriteerit huomioita vaativiin asioihin reagoimiseksi. Kulttuurilliset oletukset voidaan nähdä eräänlaisina suodattimina, jotka auttavat ryhmän jäseniä kohdistamaan huomionsa tärkeisiin asioihin ilman, että he kokevat epävarmuutta ja ylikuormitusta. Koska kulttuuri tietyllä tavalla tuottaa osan ratkaisuihmemme, voimme hieman ”hengähtää” ja ahdistus vähenee. (Schein 1991, 96–97.)

2.3 Mitä organisaatiokulttuuri on?

2.3.1 Kulttuurin tasot

Scheinin (1991, 32) mukaan organisaatiokulttuuri ilmentyy organisaatiossa kolmella eri tasolla perusolettamuksina, arvoina sekä artefakteina. Artefaktit edustavat kulttuurin näkyvintä tasoa, mutta siitä huolimatta ne eivät ole aina helposti tulkittavissa. Arvot puolestaan sijoittuvat jo selvemmän tiedostamisen alueelle. Perusolettamukset ovat näkymätön ja tiedostamaton, itsestäänselvä kulttuurin taso. Juuti (1989, 263) ja Harisalo (2008, 268) mukailevat Scheinin näkemystä kulttuurien tasoista. Niin Juuti kuin Harisalokin esittelevät kuitenkin yhden kulttuuritason lisää. Harisalo (2008, 268) nimittää tätä tasoa perspektiiviksi, joka pitää sisällään normit, säännöt ja vaatimukset. Juuti (1989, 263) puolestaan on nimennyt tason normeiksi ja asenteiksi. Kulttuurin tasot on esitetty kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuuria kuvaavat käsitteet (Harisalo 2008, 268)

2.3.2 Artefaktit

Artefaktit ovat ihmistyöllä aikaansaatuja fyysisiä ja sosiaalisia ympäristöjä. Ne sijoittuvat organisaatiokulttuurin näkyvimmälle tasolle. Artefaktit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: fyysiseen, käyttäytymiseen liittyviin sekä verbaaliin ilmentymiin liittyviin ryhmiin. Erityyppiset logot, pukeutuminen, toimitilat ja niiden sisustus sekä esimerkiksi koneet ja laitteet voidaan käsittää fyysisiksi artefakteiksi. Käyttäytymiseen liittyvässä artefaktien ryhmässä on nähtävissä muun muassa palkkiot ja rangaistukset, viestintätavat sekä erilaiset seremoniat. Ammattislangi, lempinimet ja vitsit sekä erilaiset myytit, tarinat sekä

kertomukset puolestaan ilmentyvät verbaalisessa ryhmässä. Artefaktit puolestaan vaikuttavat myös organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan esimerkiksi henkilöstölehteen tai intranettiin kirjoitettujen juttujen kautta. (Lämsä-Hautala 2005, 182–183.) Kulttuuri voi vaikuttaa hyvin selvältä artefaktien tasolta tarkasteltuna. Ihmisten muodollinen pukeutuminen tai hillitty kommunikointityyli näkyvät ja kuuluvat selkeästi, mutta mitä tästä voidaan päätellä? Ihmisillä on tietyt tavat pukeutua ja kommunikoida, mutta mitä ne merkitsevät? Miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät ja miksi organisaatio on rakentunut sellaiseksi kuin se on? (Schein 2009, 31.)

Myytit ovat aikojen alusta saakka antaneet vastauksia maailmankaikkeuden peruskysymyksiin, kuten kysymys maailman syntymisestä, onko kuoleman jälkeen elämää tai miksi meillä on erilaisia vuodenaikoja. Myytit toimivat entisaikaan eräänlaisina tieteellisen tiedon korvikkeina. Kulttuurien ollessa vielä eristettyjä toisistaan on myyttejä syntynyt eri puolilla maailmaa toisistaan riippumatta ja toisiaan tiedostamatta. Tästä huolimatta monet eri kulttuurien erityisesti maailman luomisesta kertovista myyteistä ovat hyvin samankaltaisia. Ajan kuluessa joistain myyteistä tuli hallitsevampia kuin toisista ja ne siirtyivät sukupolvelta toiselle. Vaikka nykyihminen tietää esimerkiksi maailmankaikkeuden syntyneen noin 14 miljardia vuotta sitten, niin silti jotkut ikivanhat myytit vaikuttavat vieläkin elämäämme. Ihminen on kaunis kuin Venus tai komea kuin Adonis. Yritystä tai jotakin sen tuotetta kutsutaan usein rahasammoksi miettimättä sen kummemmin viittaavamme mystiseen Kalevalan esineeseen. (Paavola 2010, 9–10.)

Myytit ja kertomukset ovat myös organisaatiokulttuurin yksi tärkeä osatekijä. Myytit ja kertomukset ilmentyvät verbaalisella artefaktien tasolla. Arvoja ja muita kulttuurillisia asioita ilmaistaan usein välillisesti erilaisten myyttien ja kertomusten kautta. (Lämsä-Hautala 2005, 181.) Paavolan mukaan myytit kuuluvat organisaatiokulttuurin syvimmälle eli perusolettamusten tai toisin sanoen piilotajunnan tasolle. Muistot, unet, tarinat ja legendat kätkeytyvät organisaation myytteihin tai piilotajuntaan samoin kuin koko ihmiskunnan yhteiseen muistiin. (Paavola 2010, 11.) Olen samaa mieltä Paavolan kanssa siitä, että myytit varmasti muotoutuvat osittain perusolettamusten tasolla,

mutta vastaavasti Lämsän ja Hautalan näkemys niiden ilmentymisestä verbalisella artefaktien tasolla on ymmärrettävää.

Tarkasteltaessa myyttejä organisaatiotasolla myytilä tarkoitetaan jotakin dramaattista kertomusta, jolla selitetään organisaation ilmiön syntymistä tai muuttumista. Myytit ja kertomukset ovat ikään kuin arvojen ja muiden kulttuurillisten asioiden tarinankertojia. Ne ilmaisevat ikään kuin kulttuurin syväkennettä. (Juuti 2006, 250.) Niiden tarkoituksena on yksinkertaistaa ja pelkistää monesti hyvin vaikeasti ymmärrettävää ja monimutkaista todellisuuden luonnetta. Hyvä tarina voi innostaa, kannustaa ja motivoida ihmisiä paremmin kuin esimerkiksi organisaatiokaaviot ja tilastotaulukot. (Harisalo 2008, 268–269.) Myytit ovat merkittävä kulttuurin osatekijä, sillä ne ovat voimakkaita mielikuvia, joiden taustalla on enemmän kuin vain tosiasioita. Sukupolvien saatossa kumuloituneet arvot ja kokemukset muodostavat mielikuvien perustan. Organisaatioissa myytit ilmentävät organisaatiokulttuuria. Myytilä pyritään hallitsemaan ongelmallisia osa-alueita sekä määrittelemään todellisuutta ja luomaan järkeviä selitysmalleja. Myytilä pyritään selittämään muun muassa sitä miksi joku tietty toimintamalli on ainoa mahdollinen malli, jonka avulla organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Kun organisaation jäsenet hyväksyvät myytin, niin siitä tulee organisaation jäsenten uskomusjoukon pysyvä osa. (Juuti 2006, 250–251; Bowditch–Buono 2005, 311.)

Rituaalit ovat toistuvia turvaa tuovia käyttäytymisen tuloksia, tapoja (Lämsä–Hautala 2005, 182). Tyypillisesti rituaalin käsite on liitetty uskonnollisiin yhteyksiin. Nykyään rituaali kuitenkin käsitetään ryhmän suorittamana, samanlaisena toistuvana tapahtumasarjana. (Vaahtio 2008, 44–45.) Rituaalit toimivat arvojen vahvistajina ja määrittävät vuorovaikutusta organisaatiossa. Erilaisia rituaaleja ovat muun muassa erilaiset palaverikäytännöt, merkkipäivien tai eläköitymisen juhlaseremoniat ja erilaiset muistamiset. (Lämsä–Hautala 2005, 182; Bowditch–Buono 2005, 311.) Vaikka osa palavereista voidaan käsittää rituaaleiksi, niin niitä ei kuitenkaan tule ymmärtää tyhjämpäiväisiksi seremonioiksi. Palaverit tapahtumasarjana ainoastaan viittaavat rituaalisuuteen. (Vaahtio 2008, 44.)

Rituaalit tuovat organisaatioon järjestystä ja ennustettavuutta. Osallistuminen erityyppisiin rituaaleihin lisää ihmisten tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja saa ihmiset tuntemaan olevansa osa jotain isompaa kokonaisuutta. (Harisalo 2008, 270). Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan Vaahtion (2008, 46) mukaan korostaa tietyn tyyppisellä pukeutumisella, rintamerkeillä tai lipuilla ja viireillä. Rituaalit ovat tärkeässä osassa myös organisaatiokulttuurin oppimisessa. Toistuvien rituaalien kuten palaverien, pikkujoulujen ja ynnä muiden sellaisten tapahtumien kautta opitaan organisaation kulttuuria. (Lämsä-Hautala 2005, 183; Bratton-Callinan-Forshaw-Sawchuk 2007, 415).

2.3.3 Roolit

Organisaation kokouksissa puheenjohtaja vastaa tyypillisesti kokouksen valmistelusta, etenemisestä sekä jatkotoimenpiteiden viestinnästä. Kokouksen sihteeri kirjaa tyypillisesti kokouksen kulun ja hoitaa muun muassa kutsujen lähettämisen. Kokous etenee esityslistan mukaisesti, osallistujat keskustelevat, toiset ottavat kantaa, toiset ovat hiljaa ja joku vastustaa kaikkea. Mistä tässä on kysymys? Miksi kokous etenee tietyn kaavan mukaan tai mistä on kysymys kun joku vain seurailee tai joku aina vastustaa? (Lämsä-Hautala 2005, 116.)

Ryhmän toiminta voidaan myös rinnastaa tietyllä tapaa näytelmään. Näytelmä tarvitsee näyttelijät, jotka suorittavat omat roolinsa. Samaan tapaan esimerkiksi kokous tarvitsee jäsenensä ja edelleen jäsenet tarvitsevat toisia jäseniä. Roolit jäsenyväät suhteessa toisiinsa ja saavat merkityksen. Puheenjohtajalla tulee olla johdettavia, seurailijalla seurattavia, vastustaja tarvitsee jonkun jota vastustaa ja niin edelleen. Näytelmä noudattaa tiettyä tapahtumien kulkua, käsikirjoitusta. Kokous noudattaa agenda, johon erilaisissa rooleissa ”näyttelevät” osanottajat osallistuvat. Näyttelijältä odotetaan tiettyä käsikirjoituksen mukaista suoritusta. Kokouksen osanottajilta odotetaan myös tietyn tyyppistä ”roolisuoritusta”, joka liittyy roolinhaltijan viralliseen ja epäviralliseen asemaan ryhmässä. Puheenjohtaja johtaa kokousta virallisen asemansa mukaisesti, kun vastaavasti esimerkiksi konflikteja ratkovan henkilön epävirallinen rooli on muodostunut ajan saatossa. (Lämsä-Hautala 2005, 116–119.) Vaikka ryhmän toiminta voidaankin rinnastaa näytelmään jossa

jokaisella on oma rooli, ei roolissa toimimisessa kuitenkaan tarvitse olla kysymys teeskentelystä tai muunkaanlaisesta epäaitoudesta. (Vaahtio 2008, 35.)

Roolit voidaan nähdä myös eräänlaisina psykologisina sopimuksina, joissa tehtävässä toimivan henkilön ja työnantajan välillä vallitsee kirjoittamaton eli psykologinen sopimus siitä millaiset odotukset kummallakin osapuolella toisistaan on. Johdolta odotetaan usein oikeudenmukaista palkkaa, hyviä työskentelyolosuhteita ja palkitsevan työn mahdollisuutta. Työntekijöiltä odotetaan vastaavasti ahkeruutta, uskollisuutta ja myönteistä asennetta. Työroolin selkeyden ja työssä jaksamisen kannalta psykologisen sopimuksen selvittäminen osapuolten välillä on tärkeää, sillä psykologinen sopimus on yksi merkittävimmistä roolikäyttäytymistä ohjaavista yksittäisistä tekijöistä. (Lämsä–Hautala 2005, 116–118.)

Rooli käsitteenä liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Ihmisten odotetaan käyttäytyvän tietyllä tehtävään sopivalla tavalla. Roolit ovat siis ihmisiin kohdistuvia käyttäytymisodotuksia. Henkilön omat ja ryhmän jäsenten odotukset määrittävät roolin ja siihen sopivan käyttäytymisen. Käytännössä epäsovivan käyttäytymisen määrittely on vielä voimakkaampaa kuin sovivan käyttäytymisen määrittely. (Vaahtio 2008, 35.) Kahdessa eri organisaatiossa toimivien täsmälleen samaa tehtävää suorittavien henkilöiden roolit voivat siis olla täysin erilaiset. Toisessa organisaation esimies on etäinen, kun vastaavasti toisessa organisaatiossa hänen odotetaan olevan helposti lähestyttävä. (Lämsä–Hautala 2005, 181.)

Erilaisten ryhmien välisiin suhteisiin liittyy erityyppisiä rooleja: oppilaat ja opettajat, lapset ja vanhemmat, työntekijät ja työnantajat. Edellä mainittujen ryhmien välisissä suhteissa korostuu erilaisuus. Joskus rooleja jopa korostetaan tietoisesti esimerkiksi erilaisissa virka-, ynnä muissa tehtävissä erilaisilla virkapuvuilla ja asuilla. Tiettyihin tehtäviin voi liittyä voimakkaita, myös vapaaajalle ulottuvia rooliodotuksia. Virkamieslaki edellyttää moitteetonta käytöstä myös viran ulkopuolella, joten esimerkiksi pienen paikkakunnan kunnanjohtaja tai sosiaalivirkailija ei voi ”revitellä” vapaa-ajallaan miten lystää ilman, että menettäisi uskottavuuttaan. Ihmisen ikä tuo rooleihin oman alaluokkansa,

ikäroolit. Tietyt asemat ovat usein sidoksissa henkilön ikään. Nuoren henkilön voi olla hankalaa päästä johtavaan asemaan, sillä johtajalta odotetaan usein tiettyä seniorititeettiä. Ammattiaseman ohella myös koulutus voi luoda rooliodotuksia, sillä koulutus auktorisoi tiettyihin tehtäviin (esimerkiksi lääkärit tai lentäjät). Kaikki roolit eivät ole yhtä pysyviä kuin esimerkiksi lapsen ja vanhemman roolit, vaan ne vaihtelevat tilanteesta toiseen. (Vaahtio 2008, 35–37.)

Ihmiset toimivat päivittäin useissa eri rooleissa, yrityksen johtaja voi olla esimerkiksi jalkapallojoukkuetta valmentava perheenisä. Edellisestä esimerkistä löytyy siis jo kolme erilaista suhteellisen selkeää roolia. Aina kaikki rooleihin kohdistuvat odotukset eivät välttämättä ole selkeitä tai ne ovat ristiriidassa keskenään. Nämä roolikonfliktit ovat jaoteltavissa neljään eri ryhmään. Erilaisia roolikonfliktiryhmiä ovat: roolin epäselvyys, rooliodotusten yhteensopimattomuus, roolikuormitus ja roolisopeutumattomuus. (Lämsä–Hautala 2005, 119.) Rooliodotusten ollessa ristiriidassa puhutaan rooliepäselvyydestä. Ristiriitaisia rooliodotuksia voi olla esimerkiksi työnjohtajan roolissa. Johto odottaa työnjohtajalta tehokasta ja tuottavaa työnorganisointia, kun työntekijät vastaavasti odottavat tukea pyrkimyksilleen saada parempaa palkkaa tai paremmat työolot. (Juuti 1989, 120.) Toimiminen tehtävässä, jonka tavoitteet ja velvoitteet ovat epäselvät, voi myös aiheuttaa hämmennystä ja eräänlaista rooliepäselvyyttä. Vastaavasti erilaiset muutostilanteet voivat synnyttää rooliepäselvyyttä. Mikäli henkilö toimii useissa eri rooleissa yhtä aikaa, kuten esimerkiksi suorittaa linjatyötä ja osallistuu samaan aikaan projektin toteuttamiseen, saattaa tästä aiheutua roolikuormitusta. Useita erilaisia vaatimuksia sisältävät yhtäaikaiset roolit voivat aiheuttaa roolikuormitusta ja henkilö ei kykene vastaamaan kaikkiin rooliodotuksiin. (Juuti 2006, 135.)

Eri rooleissa toimiessaan henkilö voi joutua tilanteisiin, joissa henkilön oma arvomaailma, kyvyt ja osaaminen poikkeavat rooliin kohdistuvista odotuksista. Henkilö voi esimerkiksi joutua suorittamaan työtehtäviä, joita hän ei koe hyväksyttäväksi. Tällöin puhutaan roolisopeutumattomuudesta. Eri tehtävissä toimiessaan henkilö voi myös joutua tilanteisiin, joissa häneen kohdistuu erilaisia odotuksia. Jonkun mielestä palaverin vetäjän tulee olla muodollinen, toisen henkilön odottaessa vapaampaa käyttäytymistä. Ristiriitaiset odotukset

voivat aiheuttaa rooliodotusten yhteensopimattomuutta. (Lämsä–Hautala 2005, 119.) Erilaiset rooliristiriidat voivat aiheuttaa stressiä, tyytymättömyyttä ja työmotivaation alenemista. Rooliristiriidat saattavat myös johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin ja aiheuttaa myös sitä kautta stressiä ja tyytymättömyyttä sekä edelleen alentunutta suorittamista. (Juuti 2006, 135.)

Erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet kuten sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus tai ammatti vaikuttaa Lämsän ja Hautalan (2005, 120) mukaan henkilön statukseen eli henkilön asemaan ryhmässä. Kaikki ryhmät muodostavat oman statusrakenteensa ja arvottavat tehtävät eri tavoin. Tehtävät, joita pidetään tärkeimpinä, sisältävät yleensä enemmän päätäntävaltaa kuin vähemmän arvostetut tehtävät. Muita enemmän normeja muotoilevaa ja niitä tarkkailevaa henkilöä kutsutaan johtajaksi. Johtajan poistuessa ryhmästä joku toinen henkilö ottaa hänen paikkansa johtajana. Johtajuus on siis sosiaalisiin tilanteisiin liittyvä ominaisuus. Statukseen liitetään myös monia erilaisia symboleja kuten työhuoneen koko, työpöydän suuruus, ikkunoiden määrä tai käytössä olevat laitteet. Myös pysäköintipaikkojen sijainti ja autojen järjestys sekä puhelinluettelon numerojärjestys kertovat statusrakenteesta ja kulttuurista. (Juuti 2006, 139–140.)

2.3.4 Normit, asenteet ja tabut.

Normeilla tarkoitetaan erilaisia yhdenmukaisia käyttäytymismalleja, joiden mukaan ihmisten odotetaan toimivan, pukeutuvan tai esimerkiksi kommunikoivan yhteisössä. Normit ovat ikään kuin sääntöjä, joita käytetään määrittämään hyväksyttävät toimintamallit. Normit voivat olla virallisia ohjeita tai epävirallisia ihmisten sisäistämisiä sääntöjä. (Juuti 1989, 256–257.) Juutin mukaan organisaatioissa on tyypillisesti virallisesti asetettuja sekä ihmisten yleisesti omaksumia sääntöjä. Käytännöt, joiden mukaisesti henkilöitä palkitaan tai rangaistaan. Tavot, joilla organisaatiossa käsitellään erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Etsitäänkö ristiriitojen syitä vai syyllisiä? Mitä, miten ja missä määrin organisaatio viestii? Kunnioitetaanko ja arvostetaanko toisia? Miten, mitä ja keitä koulutetaan? Kuka opastaa ja miten opastetaan uusia työntekijöitä? Mihin käytetään aikaa ja rahaa? Onko sitouduttu organisaation päämääriin? (Juuti 1989, 264.)

Normit voidaan jakaa siis muodoltaan kirjoitettuihin (viralliset ohjeet) ja kirjoittamattomiin (sisäistetyt säännöt) normeihin. Monet tavaksi tulleet säännöt ovat tällaisia kirjoittamattomia, mutta tiedostettuja normeja jotka ryhmän jäsenten tulee tuntea. Akateeminen vartti on esimerkki tiedostetusta kirjoittamattomasta normista, jonka kaikki tuntevat. Huonosti tiedostetut kirjoittamattomat normit ovat puolestaan syntyneet pitkän ajan kuluessa ja ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. Huonosti tiedostettujen kirjoittamattomien normien alkuperä on voinut unohtua vuosien saatossa, mutta silti ryhmä saattaa jatkaa normin noudattamista. Normit voivat olla käskeviä kehottaen toimimaan tietyllä tavalla tai ne voivat kieltäviä kieltäen jonkun tyyppisen toiminnan. (Lämsä–Hautala 2005, 120–122.)

Sosiaalistuessaan ryhmään ihminen sisäistää ryhmässä vallitsevat normit oppimisen tuloksena (Lämsä–Hautala 2005, 122). Normien noudattamista tuetaan erilaisin pakottein. Pakotteet voidaan käsittää erityyppisinä epämiellyttävinä seuraamuksina normeista poikkeavalle henkilölle. Erilaisia pakotteita voivat olla hyvin yksikertaiset asiat kuten äänen korottaminen, kulmakarvojen kohottaminen tai vaikka leikinlasku mitkä yleensä saavat sääntöjä rikkovan henkilön muuttamaan käytöstään. (Juuti 1989, 263–265.) Mikäli ryhmän jäsen sisäistää normit erittäin syvällä tasolla, niin hän noudattaa niitä myös ilman pakotteen uhkaa. Erittäin syvään sisäistettyjen normien rikkomisesta voi seurata huono omatunto tai henkilö voi kokea syyllisyyden tunteita. (Lämsä–Hautala 2005, 122.)

Tabut ilmaisevat niitä asioita, joiden julkinen käsittely ja esille ottaminen ovat organisaatiossa kiellettyjä. Tabut voivat ilmentyä muun muassa siten, että kielteisistä asioista ei viestitä suoraan, vaan kaikki negatiiviset asiat on luettava rivien välistä. Myös erilaisten kieltojen tai moitteiden esittäminen suoraan voi olla ”kielletty”. Asiasisältö onkin tulkittava puhujan muista vihjeistä (kehonkieli, äänenpainot ynnä muut.) Erilaisia tabuja esiintyy paljon muun muassa eri uskonnoissa, politiikassa ja huumorissa. (Lämsä–Hautala 2005, 182).

2.3.5 Arvot

Organisaatiossa tärkeänä pidettyjen tai tavoiteltujen asioiden voidaan käsittää muodostavan organisaation arvot. Arvot ikään kuin kertovat miten asioiden tulisi olla ja muodostavat näin päämäärien lähtökohdan. Arvot vaikuttavat valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä eli ovat eräänlaisia toimintaa ohjaavia periaatteita. Ihmiset ovat sisäistäneet arvot pitkän ajan kuluessa, joten arvojen muutos vaatii aikaa. (Lämsä–Hautala 2005, 179–180.) Arvoille on Kamenskyn (2006, 54) mukaan ominaista, että ne ovat voimakkaita, pysyviä sekä ajasta ja paikasta riippumattomia. Arvoista monet voivat olla tietoisia, selkeästi viestittyjä ja julkilausuttuja eräänlaisia tavoitearvoja, joita halutaan tietoisesti korostaa. Toisaalta arvot voivat olla hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedotettuja. (Lämsä–Hautala 2005, 179–180.) Olivatpa arvot mitkä tahansa niin organisaation tehokasta toimintaa ajatellen on tärkeää, että organisaation jäsenillä on yhteiset jaetut arvot (Gibson–Ivancevich–Donnelly–Konopaske 2012, 33).

Useimmilla suurilla organisaatioilla on julkilausut arvot, jotka on julkaistu asiakkaiden nähtäväksi (Hirvihuhta–Litovaara 2003, 232). Trafin julkilausutut arvot olivat aiemmin aktiivinen, ammattimainen, avoin, kehitysmuuttava ja yhteistyökykyinen. Uudet julkilausutut arvot julkistettiin vain hieman ennen tähän tutkimukseen liittyvän kyselyn julkistamista vastaajille. Liikenteen turvallisuusviraston uudet julkilausutut arvot ovat rohkeus ja yhteistyö.

Vaikka organisaatioiden julkilausutuilla arvoilla pyritään edistämään kehitystä, niin ne ovat tietyllä tavalla kuin kuva peruutuspeilistä katsottuna. Scheinin (1991, 33–34) mukaan arvot ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa ryhmän oppimisen tuloksena eli heijastelevat aina tietyllä tavalla historiaa. Mikäli yrityksen julkilausumilla arvoilla ei vastaavasti ole historiallista näyttöä eli arvot eivät perustu kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, voidaan puhua ”ilmaistuista arvoista”. Se mitä ihmiset sanovat eri arvoilanteissa (tilanteissa, joissa arvojen tulisi päteä) voidaan ennakoida ilmaistujen arvojen perusteella mutta se mitä ihmiset todella tekevät voi kuitenkin olla täysin muuta. (Schein 1991, 34–35.)

Taulukon 1 mukaisesti arvot voidaan jakaa myös asia-arvoihin (mitä arvot) ja tapa-arvoihin (miten-arvot). Asia-arvot käsittävät sen mihin asioihin aikaa, rahaa ja energiaa tulisi käyttää. Tapa-arvot puolestaan kertovat millä tavalla asiat tulisi hoitaa. Toinen tapa jakaa arvot on jakaa ne yksilön ja yhteisön arvoiksi. Yhteisön käyttäytymistä ohjaavat yhteisön yhteiset arvot ja yksilön käyttäytymistä vastaavasti yksilön omat henkilökohtaiset arvot. Tapa-arvoja vastaavat organisaation pelisäännöt ja sopimukset hyväksi koetuista käytännöistä. Organisaatiossa asia-arvoja vastaavat muun muassa menestystekijät ja asiat, joihin tulisi keskittyä jokapäiväisessä toiminnassa. Edellä mainittu jako myötäilee johtamisen jakoa asioiden ja ihmisten johtamiseen. (Helin 2006, 81–83.)

Taulukko 1. Arvojen ilmeneminen (Helin 2006, 82)

	Asia-arvot (mitä?)	Tapa-arvot (miten?)
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Menestystekijät • Strategiset valinnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelisäännöt • Ohjesäännöt
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • Ajan käyttö • Rahan käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintatavat • Kasvatus

Taulukko 2. Todellisten arvojen ja ihanteiden ilmeneminen (Helin 2006, 87)

	Todelliset arvot	Ihanteet ja tavoitearvot
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitseminen • Mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiot • Viralliset arvot
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • Ajan käyttö • Tunnereaktiot ja asenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihanteet • Toiveet

Yksilöiden todellisia arvoja voidaan tunnistaa muun muassa tarkkailemalla yksilön ajankäyttöä ja tunnesuhteita. Ne asiat, joihin yksilö on varannut eniten aikaa edustavat yksilön todellisia asia-arvoja. (Helin 2006, 85.)

2.3.6 Perusolettamukset

Perusolettamukset muodostavat kulttuurin syvimmän tason. Perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestäänselviä käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka ohjaavat ryhmän jäsenten havainnointia, ajattelua ja tunteista. (Schein 1991, 36). Suhde ympäristöön, ajan, paikan ja todellisuuden luonne, ihmisluonnon ja ihmisen toiminnan luonne sekä sosiaalisten suhteiden luonne ovat perusolettamuksia, jotka vaikuttavat arvoihin sekä näkyvät artefaktitasolla. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää esimerkiksi ihmisarvoa. Oletetaan, että organisaation perusoletuksena on ajatus siitä, että toiset ihmiset ovat arvokkaampia kuin toiset. Edellä mainittu oletus ihmisten erilaisesta arvostuksesta johtaa siihen, että ihmisten välinen epätasa-arvo muodostuu organisaation arvoksi ja ilmentyy edelleen artefaktitasolla esimerkiksi puhe- tapana. (Lämsä–Hautala 2005, 182–183.)

Länsimaisen näkemyksen mukaan luontoa voidaan alistaa ja hallita, kun vastaavasti joidenkin itämaisten yhteiskuntien ja uskontojen olettamusten mukaan luonnon kanssa tulee pyrkiä sopusointuun. Joidenkin Kaakkois-Aasian yhteiskuntien ja uskontojen olettamusten mukaan ihmisen tulee alistaa itsensä palvelemaan luontoa. Organisaation tasolla ryhmän suhdetta määrättyyn ja havaittuun ympäristöön voidaan tarkastella jonkin suuremman emokulttuurin sisällä. Hallitseeko ja muuttaako ryhmä ympäristöään vai eläkö se rauhallisesti ja rinnakkain ympäristönsä kanssa oman paikkansa löydettyään vai onko ryhmän alistuttava ympäristölleen ja hyväksyttävä paikkansa siinä? Kysymys on eräänlaisesta organisatorisesta määräysvallan sijoittumisesta. (Schein 1991, 99–102.)

Organisaation hengissäsäilymisen edellytyksenä voidaan pitää organisaation ja sitä ympäröivän todellisuuden kanssa sopusoinnussa olevaa organisaation olettamusta itsensä ja sitä ympäröivän todellisuuden suhteesta. Esimerkiksi suuri yritys, joka toteaa olevansa merkityksellinen tekijä markkinoilla voi itse asiassa luoda oman ympäristönsä ja hallita sitä monopolisella strategialla. Toinen samalla alalla toimiva yritys saattaa päättää, että sen on sopeuduttava ja reagoitava herkästi, jotta se kykenee toimimaan ja selviytymään samoilla markkinoilla suuren yrityksen kanssa. Kummallakin olettamuksella voi sel-

viytyä markkinoilla, mutta mikäli yrityksen oletamus sen suhteesta sen vallitsevaan ympäristöön osoittautuu vääräksi, voi se johtaa vaikeuksiin (esimerkiksi yrityksen poistumiseen markkinoilta). Terve organisaatio kykenee jatkuvasti arvioimaan itsensä ja ympäröivän todellisuuden välistä suhdetta sopeuttamalla strategiaansa, päämääriänsä ja keinojansa sen hankkiman informaation pohjalta ja selviytymään näin muuttuvassa ympäristössä. (Schein 1991, 99–102.)

Todellisuuden tasot voidaan jakaa ulkoiseen fyysiseen, sosiaaliseen sekä yksilölliseen todellisuuteen. Ulkoiseen fyysiseen todellisuuteen voidaan lukea asiat, jotka voidaan kokemusperäisesti ”tieteellisin” testein puolueettomasti määrittää. Sosiaalisen todellisuuden muodostavat vastaavasti ne asiat, joita ryhmässä pidetään yleistä konsensusta vaativina. Poliittiset mielipiteet tai oletukset kuolemanjälkeisestä elämästä kuuluvat tähän tasoon. Yksilöllinen todellisuus muodostuu puolestaan niistä asioista, joita yksilö on oppinut kokemuksen kautta ja pitää niitä totuutena. Ellei yksilön kokemuspohjaa pystytä ilmaisemaan riittävän tarkasti saattaa olla, että yksilöllinen todellisuus on todellisuutta vain kyseiselle yksilölle. Se mitä luetaan fyysiseen, sosiaaliseen ja yksilölliseen todellisuuteen on yhteisöllisen oppimisen tulosta. Jokainen ryhmä muodostaa peruskäsityksensä totuuden luonteesta ja edelleen kehittää yksimielisyyden totuuteen pääsemisestä eri tavoin. Tieteellisissä käytännönläheisissä kulttuureissa totuuden tulee kestää tarkastelua ja väittelyä. Vastaavasti kollektiivisimmissa ryhmäkulttuureissa totuutena voidaan pitää jotakin, joka kestää konsensukseen tähtäävän menettelyn. Jokaisella on oltava mahdollisuus tutkia asiaa ryhmän kannalta ja varmistua siitä, että niin sanottu totuus ei ole ryhmälle haitallinen. (Schein 1991, 102–106.)

Aikaa koskevat suuntaukset jakautuvat joko menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen kohdistuviksi perussuuntauksiksi. Eri kulttuureissa on erityyppisiä aikakäsityksiä. Yhdysvalloissa aika käsitetään monokronisena nauhana, jota voidaan loputtomasti jakaa pieniin osiin, mutta yhden osan keston aikana voidaan suorittaa vain yhtä asiaa. Tietyissä Etelä-Euroopan kulttuureissa sekä Keski-idässä aika käsitetään polykronisena tilana ja sitä määritetään enemmän aikaansaannosten eikä niinkään kellon avulla. Aasialainen ajankäsite puolestaan määrittelee ajan eräänlaisena ympyränä. Olipa ajankäsite

mikä tahansa oleellista ryhmän toiminnan kannalta on, että se on yksimielinen kulloinkin sovellettavasta ajankäsitteestä. Ryhmän toiminnan kannalta on myös tärkeää, että se pääsee yksimielisyyteen varattavien aikayksiköiden koosta. Millä tarkkuudella aikaa mitataan, millä ajanjärkeellä asioita suunnitellaan, mitä tarkoittaa täsmällinen ajassa mitattuna, entä milloin ollaan ajoissa tai paljonko voidaan myöhästyä olematta myöhässä? Käsitys myöhässä tai ajoissa olemisesta vaihtelee kulttuureittain, mutta myös organisaatioittain. Monokronisen aikakäsitteen kulttuureissa yksi asia suoritetaan kerrallaan suunnitellun aikataulun mukaisesti, kun polykronisissa kulttuureissa voidaan hoitaa useita asioita ja jopa tapaamisia samaan aikaan. (Schein 1991, 107–109.)

Monokroninen aikakäsitys vaikuttaa myös tilajärjestelyihin, sillä erityyppisiä tapaamisia varten on varattava tilat ja omaa rauhaa, kun vastaavasti polykronisen aikakäsitteen mukaan yksityisyyttä voidaan saavuttaa muun muassa lähestymällä ja alentamalla ääntä ei niinkään vetäytymällä omiin oloihin. (Schein 1991, 107–109.) Mikäli jonkun henkilön käyttäytyminen poikkeaa totutusta aikakäsityksestä, voi se johtaa erilaisiin konflikteihin. Erilaiset aikakäsitykset aiheuttavat usein erilaisia väärinkäsityksiä ja myötävaikuttavat erilaisten konfliktien syntyyn. (Huczynski–Buchanan 2007, 773.) Myöhässä oleminen voi olla trendikästä esimerkiksi Latinalaisissa organisaatioissa, kun pohjoiseurooppalaisissa organisaatioissa sitä pidetään lähestulkoon loukkauksena. Aikaisin töihin saapuminen ja myöhäinen töistä lähteminen voidaan nähdä symbolisesti eri tavoin. Toisaalta kysymys voi olla sitoutumisesta työhön, toisaalta tehottamasta työskentelystä. (Schein 2009, 72.) Aikajänne voi siis vaihdella paitsi kulttuureittain myös toimialoittain tai aseman mukaan. Jos jotain tulee esimerkiksi saada valmiiksi pian, voi termillä pian olla täysin eri merkitykset vaikkapa myyjälle tai tuotekehittäjälle.

Organisaatioissa ihmiset työskentelevät erityyppisissä tiloissa avokonttoreissa, jaetuissa huoneissa, omissa huoneissa ynnä muissa sellaisissa tiloissa. Organisaation tilojen sijainnista, rakennustavasta, arkkitehtuurista sekä erilaisista ”sisustussäännöistä” voidaan tehdä päätelmiä kyseisen organisaation kulttuurista ja johtajien arvoista. Tilat jaetaan tiettyjen organisaation sisällä kehittyneiden normien mukaisesti. Tilojen jako, sisustus, huoneen koko ja

kalustuksen laatu voivat heijastella suoranaisesti myös henkilön arvoasemaa. Useissa organisaatioissa ylimmissä kerroksissa parhailla paikoilla sijaitsevat johtajien suuremmat parempilaatuisilla kalusteilla varustetut tilat. Toisaalta tilojen jakamisella voidaan myös vähentää statusajattelua ja sijoittaa johtajat esimerkiksi keskelle tiloja ja jättää kulmahuoneet neuvottelutiloiksi ja ikkunapaikat esimerkiksi rauhallista työympäristöä tarvitseville. Jotta yhteistoiminta onnistuisi tilajaosta riippumatta, on organisaation jäsenillä oltava yhteinen käsitys ympäristöstään sekä suhteestaan tilaan ja muihin ryhmän jäseniin. Lähellä ja kaukana merkitsee eri asioita riippuen siitä puhutaanko intiimistä, henkilökohtaisesta, sosiaalisesta vai julkisesta etäisyydestä. Esimerkiksi henkilökohtaisesta etäisyydestä puhuttaessa 45–80 senttimetrin etäisyys merkitsee lähellä olemista ja 80–120 senttimetriä on jo kaukana. Vastaavasti sosiaalisella etäisyydellä vasta 1,2–2 metrin etäisyydellä ollaan lähellä ja 2–3,6 metrin etäisyydellä kaukana. (Schein 1991, 109–111.) Normaalista fyysisestä etäisyydestä voidaan myös muodostaa päätelmiä suhteiden muodollisuudesta. Läheisempi tuttavuus voi esimerkiksi seisoa lähempänä kuin tuntemattomampi ilman, että tunnemme oloamme epämukavaksi. (Schein 2009, 73.) Henkilökohtaista etäisyyttä suojellaan toimistoympäristössä rakentamalla muun muassa erilaisia väliseiniä ja seinäkkeitä (Schein 1991, 110).

Ihmislunnon luonne on yksi perusolettamuksiin kuuluvista tekijöistä. Se pidetäänkö ihmistä luonnostaan pahana, hyvänä vai neutraalina vaihtelee kulttuureittain. Esimerkiksi länsimaissa ihminen nähdään yleensä neutraalina eli ei hyvänä eikä pahana. Kulttuurillista varianssia esiintyy myös siinä, millaisena yksilön suhde ryhmään nähdään. Aasialaisissa kulttuureissa ei korosteta yksilön erottumista ryhmästä siinä määrin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Organisaatiotasolla ihmislunnon luonne puolestaan ilmentyy näkemyksenä siitä millaisina työntekijät ja johtajat nähdään. Ihmiset voidaan karrikoiden nähdä motivointia ja valvontaa tarvitsevina laiskoina otuksina tai toisaalta haasteita ja ohjausta tarvitsevina motivoituneina yksilöinä. (Schein 1991, 112–114.) Ihmisluonto voidaan nähdä lisäksi eri tavoin muuttumattomana tai muokattavissa olevana. Yhdysvalloissa ihminen nähdään tyypillisesti muokattavissa olevana. Ihminen voi siis olla mitä vain ikinä haluaa. Toisissa kulttuureissa ihmislunnon nähdään enemmän muuttumattomana asiana, johon vain tulee sopeutua parhaalla mahdollisella tavalla. (Schein 2009, 67–68.)

Kulttuurit muodostavat erilaisia ihmisen toimintaa koskevia oletuksia, jotka kuvastavat käsitystä ihmisluonnosta ja ryhmän suhteesta ympäristöönsä. Eri ääripäitä edustavat tekemiseen suuntautuminen ja olemiseen suuntautuminen. Näiden kahden väliin sijoittuu jossakin oleminen tai joksikin tuleminen. Tekemiseen suuntautuminen vastaa oletusta siitä, että luonto on hallittavissa ja muokattavissa. Se kohdistuu tehtävään, tehokkuuteen ja keksimiseen. Olemiseen suuntautuminen vastaa oletusta siitä, että ihmiskunta on luonnolle alistainen ja siihen ei pystytä vaikuttamaan. Luontoon on sen mukaan sopeuduttava ja siitä on nautittava. Jossakin oleminen tai joksikin tuleminen vastaa oletusta siitä, että vetäytymällä, mietiskelemällä ja hallittavissa olevien mielen- ja ruumiintoimintojen hallitsemisella yksilö voi päästä sopusointuun luonnon kanssa. Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen korostuvat tässä oletuksessa ja tärkeintä on yksilön oleminen, ei niinkään aikaansaaminen. (Schein 2009, 115–116.)

Organisaatiotasolla nämä oletukset ilmentyvät esimerkiksi siten, että mikäli yrityksessä ilmentyy jonkin ongelma, niin sille tulee tehdä jotain eikä antaa sen jäädä kalvamaan mieltä. Tekemistä voidaan pitää edellä mainitun yrityksen syvimpänä oletuksena. Toisaalta organisaatio voi keskittyä siihen mitä sillä on tällä hetkellä, nauttia siitä ja hyväksyä se mitä tuleman pitää. Organisaatio voi myös järjestäytyä hierarkkisesti, luoda sääntöjä ja tarkasti määriteltyjä rooleja auttaakseen ihmisiä hallitsemaan ärsykkaitään ja halujaan ja siten pääsemään sopusointuun luonnon kanssa ja edelleen täydellisyden tilaan. (Schein 2009, 115–116.)

Oletukset tavoista, joilla yksilöt suhtautuvat toisiinsa, ovat osa kulttuurin ydintä ja vaikuttavat siihen onko ryhmä turvallinen ja miellyttävä vai sekasortoinen ja säännötön. Oletukset tavoista, joilla yksilöt suhtautuvat toisiinsa, ratkaisevat valtaan, vaikutusvaltaan ja hierarkiaan sekä läheisyyteen, rakkauteen ja vertaissuhteisiin liittyviä ongelmia ja heijastelevat näin ollen syvällisempiä oletuksia ihmisluonnon luonteesta. Mikäli ihmisluonnon oletetaan lähikohtaisesti olevan aggressiivinen, niin saatamme kehittää yhteiskunnasta aggressioita hallitsevan ja yksilöllisyyttä korostavan (esimerkiksi Yhdysvallat). Jos ihmisten puolestaan oletetaan olevan yhteistoimintahakuisia niin yhteiskunnasta saattaa muodostua yhteistyötä ja ryhmää korostava (esimerkiksi

Japani). Joissakin kulttuureissa puolestaan hierarkia on tärkeässä asemassa. Pohjimmiltaan on kyse siitä, onko yhteiskunta järjestäytynyt yksilön vai ryhmän ympärille. Organisaatiotasolla yksilöiden suhtautuminen toisiinsa heijastelee laajemman kulttuurin oletuksia. Yhdessä organisaatiossa tehtävät annetaan yksilöille, jotka vastaavat tehtävien suorittamisesta alusta loppuun, kun toisessa organisaatiossa korostetaan työntekijöiden yhteistyötä ja viestintää. Kolmannessa organisaatiossa puolestaan etiketti ja hierarkia näyttelevät tärkeää roolia ja ihmisiä ei esimerkiksi lähestytä epävirallisesti. (Schein 1991, 116–120.)

Taulukkoon kolme on koottu edellä käsiteltyjä oletuksia ihmisluonnosta organisaation näkökulmasta. Organisaatio, joka toimii teorian X mukaisten oletusten pohjalta, olettaa ihmisten olevan luonnostaan pahoja, passiivisia ja laiskoja sekä erityistä johtamista vaativia. Teorian X mukaisesti toimivassa organisaatiossa päätökset tehdään todennäköisesti ylimmän johdon tasolla ja organisaation johtamisessa luotetaan käskyttämiseen ja pelolla johtamiseen, mikä puolestaan johtaa epäluuloisen ja vihamielisen ilmapiirin syntymiseen. Työntekijät eivät todennäköisesti ole kovinkaan sitoutuneita yhteisiin päämääriin, vaan toiminta keskittyy enemmän pakolliseen suorittamiseen, tehdään siis vain se mitä on pakko. Organisaation kulttuurista saatetaan havaita johdon ja työntekijöiden muodostamat erilliset täysin vastakkaiset osakulttuurit. Teorian Y mukaisesti toimivassa organisaatiossa hyödynnetään monipuolisesti todennäköisesti organisaation eri osissa olevaa asiantuntemusta, jaetaan tietoa aktiivisesti ja avoimesti kaikille organisaation henkilöille. Organisaation toiminnalle tyypillisiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, suvaitsevaisuus ja organisaation eri tasojen läpi ulottuva yhteistyö. Organisaation päämäärät luodaan yhdessä ja henkilöstö motivoituu itsensä toteuttamisen ja kehittymisen kautta. Teoria Z:n perusolettamusten mukaan toimivassa organisaatiossa on ilmentymiä sekä teorian X, että teorian Y mukaisista oletuksista. Teorian Z mukaisesti toimivassa organisaatiossa henkilöstön arvioidaan olevan toisaalta laiskaa ja toisaalta hyvää ja aktiivista. Laiskoja rangaistetaan ja hyviä aktiivisia henkilöitä palkitaan muun muassa ylennyksillä. (Juuti 1989, 259–260.)

Taulukko 3. Ihmisluonto organisaatiossa (Juuti 1989, 260).

Teoria X	Teoria Z	Teoria Y
Ihminen on		
paha	neutraali	hyvä
passiivinen	omatahtoinen	aktiivinen
laiska	motivoituva	motivoitunut
johtamista vaativa	riippuvainen muista	ohjausta tarvitseva

3 PALAVERIKULTTUURI JA -KÄYTÄNNÖT

3.1 Palaverikulttuuri

Suomalainen työelämä on muovautunut yksilösuorittamisesta tiimien, vuorovaikutuksen ja yhteistyön suuntaan. Erilaista tiimpelaamista ja vuorovaikutusta korostetaan työpaikkahaastattelusta lähtien ja yhteisöllisyys näkyy kulttuurissamme eri tavalla kuin ennen. Enää ei juroteta torpissa, vaan keräännytään yhteen juhlimaan lätkäjoukkueen voittoa tai laulamaan vaikkapa karaokea. Tämä kulttuurin muutos heijastuu myös palavereihin ja suomalaiset ovatkin nykyään palaverikansaa. (Vaahtio 2008, 7–9.)

Pidetäänkö palavereita sitten jo liikaa? Nykypäivän ovia avaavia mantroja ovat verkostoituminen, vuorovaikutus ja yhteistyö. Erityyppisiä työryhmiä ja palavereja syntyy verkostojen yhteyteen enemmän kuin mitä tarvitaan organisaation päivittäiseen toimintaan, johtamiseen ja kehittämiseen. Yhteisöllisyys ja erilainen verkottuminen on hyvä asia mikäli se tukee kaikkien osapuolten tavoitteita. Esimiesten päivät menevät pahimmassa tapauksessa erilaisissa verkostoissa pyöriessä, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä organisaation tavoitteiden kanssa. Kalenterin tulee olla täynnä erilaisia palavereja, jotta vaikuttaa tehokkaalta. Voiko yhteistyöstä enää kieltäytyä? (Vaahtio 2008, 29–30.)

Palaverikulttuuri on yleensä muovautunut vuosien saatossa piilevistä ja itseltään selvistä ajattelu- ja toimintamalleista. Palaverikulttuurin muuttaminen voi usein olla hankalaa, sillä palaverikäytännöt ovat osa laajempaa organisaatiokulttuuria. (Koski–Kortesuo 2012, 24.) Kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan pohjana voidaan pitää organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin voimakas vaikutus muun muassa siihen miten organisaatiossa kommunikoidaan tai mihin palavereissa saa ottaa kantaa on hyvä tunnistaa. (Surakka 2006, 18.) Organisaation jäsenet vahvistavat ja uusintavat opittuja normeja, rooleja ja arvoja ja uudet organisaation jäsenet sopeutetaan hyvin nopeasti organisaation palaverikäytänteisiin. Palaverikulttuuri peilaa osaltaan organisaatiokulttuuria. Miten organisaatiossa kommunikoidaan ja miten yhteistyötoiminta pelaa. (Koski–Kortesuo 2012, 24.)

3.2 Neuvottelun termit ja tyypit

3.2.1 Terminologia

Kokous, palaveri, neuvottelu, vai mikä se oli? Organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia tapaamisia voidaan kutsua monilla eri termeillä kuten esimerkiksi kokous, palaveri, workshop, johtotiimi, kehityskeskustelu tai neuvottelu (Kansanen 2002, 14). Arkikielenkäytössä puhutaan usein palavereista, neuvotteluista ja kokouksista samaa tarkoittavina asioina miettimättä sen kummemmin niiden merkitystä. Käytetystä termistä riippumatta tavoitteena on kuitenkin demokraattinen päätöksenteko sekä vallan ja vastuun jakaminen. (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 241.)

Kokous määritellään usein viralliseksi ja määrämuotoiseksi lakien ja sääntöjen ohjaamaksi tilaisuudeksi (Kansanen 2002, 14–15). Neuvottelu puolestaan määritellään usein osapuolten väliseksi viralliseksi tapaamiseksi, jossa sovietaan asioista joista osapuolilla on erilaiset näkemykset. Neuvotteluihin turvaututaan tyypillisesti silloin, kun osapuolet haluavat toisiltaan jotakin. (Surakka 2006, 11–13.) Kansanen (2002, 14–15) määrittelee neuvottelun kuitenkin hieman vapaamuotoisemmaksi, kulloiseenkin tarkoitukseen sopivaksi, ajatussuuntia tasoittavaksi tilaisuudeksi. Palaverille terminä ei ole Surakan (2006, 12–13) mukaan määritelty omaa tarkoitusta, mutta tyypillisesti palaverit mielletään hieman epämuodollisemmiksi tapaamisiksi kuin kokoukset tai neuvottelut. Huhtisen (2002, 98) mukaan palaverit ovat enemmän yhteistyö-, suunnittelu- ja kehityssuuntautuneita tapaamisia kuin mitä esimerkiksi neuvottelut ovat. Monissa organisaatioissa erityyppiset tapaamiset saavat omat erityiset nimensä kuten esimerkiksi info tai aamuhuuto. Tyypillisimmät yleiset kaikkia työyhteisön tapaamisia kuvaavat termit ovat kuitenkin Surakan (2006, 11–12) mukaan palaveri ja kokous. Termejä palaveri, neuvottelu ja kokous käytetään hyvin usein toistensa synonyymeinä ja eri termit menevät käytännössä päällekkäin. Kokoukselle, neuvottelulle ja palaverille tunnusomaisia piirteitä esiintyy käytännön elämässä ristiin kaikissa kolmessa eri tyypissä. Kokouksissa asialista on vain kokouksen vetäjän päässä, palaverit noudattavat kokouksen kaavaa, neuvotteluissa ei neuvotella, vaan vaihdetaan esimerkiksi ajatuksia. Olipa nimitys mikä tahansa, kaikilla kokouksilla, neuvotteluilla ja palavereilla on jokin tarkoitus ja niillä tavoitellaan joitain tu-

loksia. Palaverin tavoitteena voi olla esimerkiksi ristiriitatilanteen selvittäminen tai uuden henkilön palkkaaminen. (Vaahtio 2008, 26.) Kokouksen ja neuvottelun ominaisuuksia on kuvattu kuviossa kolme.

Tässä työssä termejä palaveri ja neuvottelu käytetään tarkoittamaan organisaation erityyppisiä tapaamisia yleisesti.

Kokous	Neuvottelu
<ul style="list-style-type: none"> • Kutsutaan koolle sääntöjen mukaisesti • Lakiin ja sääntöihin perustuvat menettelytavat • Etenee esityslistan mukaisesti • Puheenjohtajan johtama • Vakiintunut kielenkäyttö • Kokouksen kulun mukainen pöytäkirja • Päätökset äänestämällä 	<ul style="list-style-type: none"> • Kutsutaan koolle tarvittaessa • Menettelytavoista sovitaan neuvottelun alussa • Puheenjohtaja tai vetäjä (ei pakollinen) • Asialista on sopimusasia • Etenee neuvottelun alussa sovitun ohjelman mukaan • Laaditaan muistio tai sopimus • Ratkaisu keskustelun avulla

Kuvio 3. Neuvottelun ja kokouksen piirteet (Kansanen 2002)

3.2.2 Palaverien ja neuvottelujen tyypit, tarkoitukset ja menetelmät

Palavereja suunnitellaan ja toteutetaan eri lähtökohdista ja niillä voi olla useita eri tarkoituksia. Palaverimallia, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin ei ole olemassa. Tämän vuoksi palaverin tarkoituksen määrittely nousee yhdeksi tärkeimmistä asioista. Ennen palaveria tulee arvioida se, että tarvitaanko palaveria lainkaan. Palaverien tarkoituksena on kuitenkin tuottaa parempia ideoita ja päätöksiä kuin mitä yksin työskennellessä saataisiin aikaan. (Koski-Kortesuo 2012, 42–46; Aalto-Peltomäki-Westermarck 2007, 118.)

Ryhmän etuina on muun muassa se, että ryhmänä työskentelemällä kyetään usein muodostamaan monimuotoisempia näkökulmia kuin yksin, sillä ryhmä muodostuu useista eri yksilöistä, joiden mielipiteitä ja kantoja se heijastelee. Ryhmä voi myös kehittää sellaista osaamista, jota ei ole yksin yhdelläkään

sen jäsenistä. Ryhmä voi myös täydentää jäsentensä puutteita ja ikään kuin täyttää osaamisessa olevat aukot. (Stroh–Northcraft–Neale 2002, 223.)

On tärkeää tiedostaa palaverin tavoite ja tunnistaa palaverien erilainen luonne sekä huomioida ne palaverin toteutuksessa. Koski ja Korteso (2012, 43–44) jakavat palaverit niiden tarkoituksen mukaan tiedonvälitys-, päätöksenteko- ja työpajatyypisiksi palavereiksi.

Palavereja voidaan vastaavasti Surakan (2006, 26) mukaan luokitella muun muassa seuraavasti:

- suunnittelupalaverit
- kehityspalaverit
- ideointipalaverit
- käynnistyspalaverit
- koordinoitipalaverit
- seurantapalaverit
- ristiriitapalaverit
- maastoutuspalaverit.

Suunnittelupalavereissa nimensä mukaisesti suunnitellaan asioita. Kysymys voi olla esimerkiksi toimintasuunnitelman laatimisesta tai vaikkapa projektin suunnittelemisesta. Suunnittelutyö kannattaa mahdollisuuksien mukaan pilkkoa pienempiin osiin, jolloin myös suunnittelupalaverin valmisteluvastuu jakautuu useammalle henkilölle ja näin aktivoi osallistuja jo ennen palaveria. (Surakka 2006, 27.)

Yksi kehityspalaverin tarkoituksista on löytää käytännön keinoja toiminnan parantamiseksi (Helin 2006, 205). Kehityspalavereilla voidaan käsittää lisäksi muun muassa kehityskeskustelut ja työilmapiirimittausten purkutilaisuudet. Kehityspalaverien tyypillisimpänä haasteena on aktivoida kaikki osallistujat ja saada riittävästi mielipiteitä kehityskohteista ja keinoista esille. Kehityspalaverien vaarana on, että palaverit jäävät helposti pelkän keskustelun tasolle ja päätökset jäävät tekemättä. (Surakka 2006, 27.)

Ideointipalaverien ajatuksena puolestaan on, että ideointivaiheessa tuotetaan mahdollisimman paljon uutta ja kyseenalaistetaan vanhaa. Spontaani kommunikointi ja ideoiden kommentointi ovat tärkeä osa ideointipalaveria. Jotta hulluimmatkin ideat tulevat esille, on turvallinen ilmapiiri käytännössä onnistuneen ideointipalaverin edellytys. (Surakka 2006, 27.) Ideointipalaveri voidaan jakaa kolmeen pääosaan; rajaukseen, tuottamiseen ja priorisointiin tai analysointiin. Ensimmäisessä vaiheessa ideointialuetta rajataan sopivasti, minkä jälkeen seuraa ideoiden tuottamisen vaihe, jossa ideoita heitellään ilmaan mahdollisimman paljon. Ideointipalaverin viimeisessä eli priorisointi ja analyysivaiheessa valitaan sovittujen kriteerien avulla parhaat ideat, joita lähdetään toteuttamaan. (Helin 2006, 206–207.)

Käynnistyspalavereja järjestetään tyypillisesti suurten kehityshankkeiden alussa. Käynnistyspalaverien tarkoituksena on muun muassa projektin avainhenkilöiden sitouttaminen projektiin, mikä puolestaan edesauttaa hankkeen onnistumista. (Helin 2006, 207.) On tärkeää saada osallistujat ymmärtämään projektin hyödyt, esteet ja ongelmakohtat sekä antaa jokaiselle tilaisuus tuoda epäilynsä esille. Käynnistyspalaverin tuloksena syntyy esimerkiksi projektin toteuttamissuunnitelma. (Surakka 2006, 27.)

Osastojen tai yksiköiden viikkopalaverit voidaan tyypillisesti luokitella koordinoitupalavereiksi. Niiden tarkoituksena on muun muassa viikon töistä sopiminen niin, että kokonaisuus toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Säännöllisesti toistuvissa osastojen ja yksiköiden viikkopalavereissa voi olla elementtejä useammasta eri palaverityypeistä. (Surakka 2006, 28.)

Seurantapalaverit ovat hyvä tapa varmistaa, että esimerkiksi kehityshankkeet etenevät suunnitellusti eteenpäin kohti tavoitettaan eikä mitään asioita jää unohduksiin. Niissä kerätään palautetta toiminnan konkreettisista muutoksista ja arvioidaan muun muassa sitä miten sovittujen toimenpiteiden toteutus on onnistunut. (Surakka 2006, 27–28.)

Ristiriitapalavereissa selvitetään kahden tai ryhmittymien välisiä erimielisyyksiä. Ristiriitapalaverien tavoitteena on löytää ratkaisuehdotuksia ristiriitojen ratkaisemiseksi. Ratkaisuehdotusten löytämisen kannalta on tärkeää, että

osapuolten eriävät näkemykset todetaan ja arvioidaan miten osapuolet ymmärtävät toistensa näkemykset. (Surakka 2006, 28.) Ristiriitapalaverin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää selkeyttää osapuolten käsitykset ja odotukset asiasta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että kenenkään näkemystä ei leimata vääräksi. Toisessa vaiheessa osapuolet kertovat ne toisen osapuolen käsitykset, jotka ovat heidän ymmärrettävissä. Kolmannessa vaiheessa puolestaan laaditaan ehdotukset ristiriitojen ratkaisemiseksi, jonka jälkeen ehdotukset esitellään ja niistä valitaan parhaat jatkotarkasteluun. (Helin 2006, 209.)

Maastoutuspalavereissa jalkautetaan käytäntöön strategisia asioita kuten esimerkiksi arvoja tai organisaatiomuutoksia. Maastouttamisen kannalta on oleellista, että maastouttajat ovat uskottavia eli he ovat omaksuneet maastoutettavan asian omakseen. Maastoutuspalaverissa on tärkeää konkretisoida esimerkiksi organisaatiomuutoksen vaikutuksia tiettyyn yksikköön tai osastoon sekä laatia kehityssuunnitelma. (Surakka 2006, 27.) Suurempien muutosten toteuttaminen kuten uusien yhteisten arvojen maastouttaminen vaatii useamman maastoutuspalaverin. Maastoutettaessa esimerkiksi juurikin uusia yhteisiä arvoja ei kaikkien arvojen käsittelyä tulisi tehdä kerralla, jotta käsiteltävät asiat eivät jäisi liian pinnalliseksi. (Helin 2006, 208–209.)

Monet edellä kuvatuista palaverityypeistä voidaan jakaa Kosken ja Kortesuon (2012, 43–44) määrittelemiin tiedonvälitys-, päätöksenteko- ja työpajaluokkiin. Useiden säännöllisesti toistuvien palaverien tarkoituksena on tiedonvälitys. Tiedonvälitystyyppisissä tapaamisissa ei ole tarkoituksena luoda mitään uutta eikä tehdä päätöksiä, vaan vaihtaa kuulumisia siitä mitä kukin on tehnyt ja missä mennään. Ennen tiedonvälitystyyppisten palaverien kutsumista on hyvä miettiä voisiko tiedonvälityksen hoitaa joillakin muilla keinoilla. Ihmiset ovat sisälukutaitoisia, joten pelkkä PowerPoint-kalvojen ääneen lukeminen ei voi olla riittävä syy kutsua kokousta koolle. (Koski–Korteso 2012, 44; Juuti–Vuorela 2005, 116.)

Päätöksentekotyyppisiä palavereja järjestetään nimenomaisesti sitä varten, että jonkin asia saadaan päätettyä. Päätösehdotuksen tulisi olla kaikkien tiedossa ja kokouksen pitäisi päättyä päätökseen. Mikäli päätöstä ei kuitenkaan

kyetä tekemään, on palaverin valmistelu ollut puutteellinen tai palaverin aikana on saatu jotain uutta informaatiota, joka on vaikuttanut asiaan. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös tässä asiassa. Mitä paremmin palaveri, päätösehdotus ja päätökseen vaikuttava materiaali on valmisteltu, sitä harvemmin päätöksentekopalavereja tarvitsee järjestää. Huonosti valmistelluista päätöspalavereista tulee helposti työpajoja, jossa luodaan uutta tai syntetisoidaan jotain olemassa olevaa. Työpajatyypisissä palavereissa ei välitetä tietoa eikä päätetä mitään. Työpajat eroavat muista palaverityypeistä siinä, että ne kestävät kauemmin kuin peruspalaverit, joskus koko päivänkin. Työpajojen onnistumisen kannalta on tärkeää saada mukaan oikea määrä oikeita ihmisiä. (Koski–Kortesuo 2012, 44–46.)

Edellä mainitut erilaiset palaverityypit pitävät sisällään erilaisia jokaiseen palaverityyppiin soveltuvia menetelmiä. Menetelmien avulla varmistetaan, että esimerkiksi päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua varten saadaan mahdollisimman paljon tietoa ja erilaisia näkemyksiä. Menetelmät eivät ole pelkästään päätöksenteon tai ongelmanratkaisun välineitä, vaan niillä voidaan helpottaa ymmärtämään muutosta tai rohkaista kaikkia osallistujia ilmaisemaan mielipiteensä. (Surakka 2006, 66–68; Koski–Kortesuo 2012, 64.)

Menetelmät voivat myös auttaa kohti aktiivisempaa ja kannustavampaa palaverikulttuuria niissä tilanteissa, joissa osallistujilta ei ole perinteisesti odotettu aktiivisuutta. Erilaisten menetelmien avulla palaverinvetäjä voi hyödyntää ryhmän tiedot ja taidot paremmin sekä luotsata ryhmän helpommin kohti yhteisiä tavoitteita. Mikäli tavoitteena on esimerkiksi virittää keskustelua jostakin aiheesta voi tuloksena olla, että juuri kukaan ei halua sanoa mitään. Monille ihmisille oman mielipiteen ilmaisu julkisesti ei ole välttämättä kovinkaan helppoa, sillä sosiaalisiin tilanteisiin liittyy monenlaisia pelkoja ja paineita. Pariporina-tyyppisen menetelmän avulla voidaan saada keskustelua aikaan helposti aikaan aiheesta riippumatta. Osallistujia pyydetään ensin keskustelemaan halutusta aiheesta parin kanssa, näin omaa mielipidettään voi ensin testata toisella ennen kuin sitä tarvitsee esittää julkisesti. Keskustelun aikana parit muodostavat aiheesta mielipiteen, jonka he sitten kertovat muulle ryhmälle. Näin kynnyksen oman mielipiteen esittämiselle madaltuu, koska sitä on jo testattu toisella henkilöllä. Pariporina on vain yksi menetelmä muiden joukossa,

joilla palaverin osallistujia voidaan aktivoida. Muita palavereihin soveltuvia menetelmiä ovat esimerkiksi problem based learning, muutospeikko, oppoivat ryhmät ja ynnä muut sellaiset. Menetelmistä on hyvä muistaa, että ne eivät suinkaan ole itse tarkoitus, vaan työväline (vertaa esimerkiksi porakone reiän poraukseen) halutun lopputuloksen saamiseen. (Surakka 2006, 66–68; Koski–Korteso 2012, 64.)

3.3 Neuvotteluprosessi

3.3.1 Neuvotteluun valmistautuminen

Neuvottelua voidaan luonnehtia keskustelutilaisuudeksi, johon on kokoonnuttu tiettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Erityyppisiä neuvottelutilanteita voivat olla esimerkiksi organisaatioiden sisäiset päätöksentekotilanteet kuten viikopalaverit ja suunnittelupalaverit tai organisaation ja asiakkaan väliset päätöksentekotilanteet kuten osto- tai myyntineuvottelut. Organisaation sisäiset ja osapuoltenväliset neuvottelut eroavat tyypillisesti toisistaan siinä, että organisaation sisällä käytävien neuvotteluiden osanottajat ovat yleensä ”samalla puolella” eli ovat vain yksi ryhmä, jolla on samansuuntaisia tavoitteita. Osapuoltenvälisissä neuvotteluissa on puolestaan edustettuna useampia edunvalvontaryhmiä, joilla kaikilla on omat tavoitteensa neuvottelun suhteen. (Kortetjärvi–Nurmi–Kuronen–Ollikainen 2009, 242–246.)

Olipa kysymys sitten organisaation sisäisestä tai osapuoltenvälisestä neuvottelusta, aloite neuvottelun kokoonkutsumisesta tehdään tyypillisesti, kun organisaatiossa havaitaan joku yhteistä ratkaisua vaativa kysymys. Neuvottelulla halutaan kartoittaa erilaisia asiaan liittyviä mielipiteitä ja näkökulmia sekä tehdä demokraattisia päätöksiä yhdessä. Tyypillisesti neuvottelutarpeen määrittänyt henkilö käynnistää neuvotteluprosessin eli tekee neuvottelualoitteen. Tyypillisesti se tehdään lähettämällä osapuolille neuvottelukutsu sekä asialista. Neuvottelukutsusta tulisi selvittää kutsun antopäivä, lähettäjä, vastaanottaja, neuvottelun laatu, ajankohta, paikka sekä käsiteltävät asiat. Neuvottelukutsut vaihtelevat neuvottelun mukaan, mitä virallisempi neuvottelun virallisempi neuvottelukutsukin on. Mikäli neuvotteluun osallistuu organisaation ulkopuolisia henkilöitä ja neuvottelun tarve on uusi, kannattaa neu-

vottelukutsu esittää kirjallisena. Muussa tapauksessa sähköpostitse lähetetty kutsu on riittävä. Neuvottelun (palaverin) kokoon kutsumista ei ole säädelty samalla tavoin kuin kokouksen kutsumista. Neuvottelun koollekutsujan tulee harkita mikä on osapuolille riittävä valmistautumisaika. Sisäisen pikapalaverin koolle kutsuminen voi tapahtua saman päivän sisällä, kun taas virallisemmissä palavereissa kannattaa antaa osallistujille enemmän aikaa. Neuvottelukutsun vastaanottamisen jälkeen neuvottelukutsun vastaanottajan ensimmäiseksi tehtäväksi muodostuvat neuvottelualoitteen hyväksyminen tai hylkääminen neuvottelukutsun tietoihin perustuen. Seuraavaksi neuvottelualoitteen vastaanottanut osapuoli aloittaa neuvotteluun valmistautumisen keräämällä tietoja käsiteltävistä asioista, miettimällä taktiikkaa ja strategiaa sekä myös arvioimalla neuvottelukumppaneita ja heidän ominaisuuksiaan. (Kortetjärvi-Nurmi–Kuronen–Ollikainen 2009, 242–246.)

Ennen neuvottelukutsun lähettämistä neuvottelun suunnitteluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä palaverit kuluttavat paitsi ihmisten energiaa mutta myös aikaa ja rahaa. Mikään ei ole ärsyttävämpää kuin huonosti organisoitu palaveri, jossa vain haaskataan aikaa. Palaveria suunniteltaessa tulee tiedostaa palaverin tarkoitus ja yleiset tavoitteet sekä erityiset tavoitteet yksittäisten asioiden osalta. Neuvottelun tavoite tulee määritellä riittävällä tarkkuudella. Yleinen tavoite voi olla esimerkiksi päätöksenteko ja yleinen tavoite voisi tarkentua esimerkiksi seuraavasti; tavoitteena on päättää ohjelmiston hankinnasta. Mikäli neuvottelulla on useita osatavoitteita, kannattaa kaikkien tavoitetilat määritellä erikseen. Neuvottelussa käsiteltävät asiat tulisi ryhmitellä järkeviin kokonaisuuksiin ja ne tulisi suunnitella ajankäytöllisesti loogisesti. Ihmisten tehokas intensiivinen työskentelyaika on pari tuntia kerrallaan, joten samaan neuvotteluun ei kannata ottaa liian montaa asiaa. Asiat kannattaa myös ryhmitellä helposta vaikeampaan, jotta parhaan työskentelyvireen löydyttyä käsittelyvuorossa olisi hankalimmat asiat. Vastaavasti neuvottelun loppuun kannattaa varata kaikkia kiinnostava helppo aihe. Neuvottelun kulku on hyvä suunnitella myös ajankäytöllisesti, sillä neuvottelun kestolle määritelly aikaikkuna (tavoiteaika) jäsentää ja jämäköittää neuvottelua. (Huhtinen 2002, 103–107; Van der Molen–Gramsbergen-Hoogland 2005, 122; Munter-Nezley 2002, 6–7; Haynes 1997, 11, 13.)

Usein toistuvissa operatiivisissa palavereissa (kuukausi- ja viikkopalaverit) ajankäyttö olisi hyvä jakaa siten, että menneisyyteen sijoituvia asioita käsitellään 20–30 % ajasta ja loput ajasta tulevia asioita. Menneisyyteen emme voi vaikuttaa, mutta tuleviin asioihin voimme. Menneisyydestä voimme toki ottaa opiksemme. (Spiik 2004, 214.)

Palaveriin osallistuvat osapuolet kannattaa mahdollisuuksien mukaan ottaa mukaan (osallistaa) jo esityslistan laatimisvaiheessa, jotta kaikkien näkemykset siitä millaisia asioita kannattaa käsitellä tulee huomioitua. Osallistujien osallistaminen heti alusta lähtien lisää osapuolten sitoutumista päätöksiin ja niiden toteuttamiseen. (Surakka 2006, 41; Karlöf 2004, 127.) Juutin ja Vuorelan (2005, 115) mukaan esityslistan laatimistapa antaa myös viitteitä organisaation vallankäytöstä.

Palaverin osanottajien valintaan tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota, sillä neuvottelussa istuminen tyhjänpanttina vain virkansa puolesta on turhauttavaa. Nyrkkisääntönä osallistujien valinnassa voidaan pitää 2/3 sääntöä. Mikäli asialistalla on kolme kohtaa, niin jokaisella osallistujalla tulisi olla annettava vähintään kahteen niistä. (Huhtinen 2002, 106.) Keitä ja kuinka paljon osallistujia sitten tulisi kutsua? Kansanen (2002, 50) mukaan ideaalikokoa neuvottelulle on hankala määrittää, mutta enimmäismääränä voidaan pitää 30 henkeä. Kansanen näkee kuitenkin 4–8 osallistujan neuvottelut parhaiten toimivina. Osallistujamäärää rajoittaa osaltaan se, että neuvottelun osapuolen tulisi kyetä katsekontaktiin toisten osallistujien kanssa. Monet säännöllisesti tapahtuvat neuvottelut kokoontuvat usein samalla kokoonpanolla. Osallistujajoukkoa kannattaa kuitenkin mahdollisuuksien mukaan vaihtaa, sillä näin saadaan mukaan uusia näkökulmia ja ideoita. (Kansanen 2002, 50.)

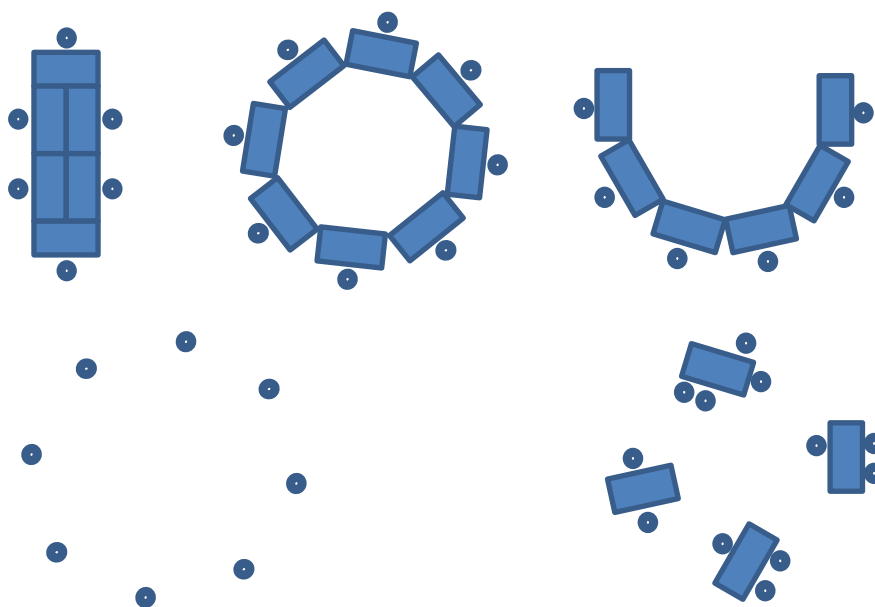
Jauhiaisien ja Eskolan mukaan ryhmäkokoja tärkeämpää on pohtia syntyvien vuorovaikutussuhteiden määrää eikä niinkään ryhmän jäsenmäärää. Osallistujamäärän kasvaessa kasvaa myös vuorovaikutussuhteiden määrä suhteessa nopeammin kuin osallistujien kokonaismäärä, samalla myös suhteiden laatu muuttuu. Merkittävien suhteiden ylläpito kahteenkymmeneen osallistujaan ei onnistu yhtä hyvin kuin esimerkiksi viiteen osallistujaan. Jauhiaisien ja Eskolan (1993, 111) esittelemän Wheelanin ja McKeagen tutkimuksen

(Wheelan–McKeage 1993, 60–83) mukaan 8–10 hengen ryhmä on emotionaalisesti lämpimämpi ja tukevampi sekä päämäärätietoisemmin toimiva kuin suuryhmä. Pienryhmässä esiintyy myös vähemmän tehtävien ja ristiriitojen välttelyä sekä vähemmän aggressioita ja kritiikkiä kuin suuryhmässä. Aktiivinen osallistuminen, jäsenten henkilökohtainen sitoutuminen prosessiin, yksimielisyys sekä suuri sisäinen kontrolli ovat tyypillisiä ominaisuuksia pienryhmille. Vastaavasti suuryhmälle tyypillisiä ongelmia ovat tehtävään keskittyminen, nykyhetkessä pitäytymisen vaikeudet, impulsiivisuus ja lyhytjänteisyys. Suuryhmissä esiintyy myös pienryhmiä enemmän tyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyviä ongelmia. Ryhmäkoon kasvaessa myös keskinäinen kilpailu ja ristiriidat kasvavat. (Jauhiainen–Eskola 1993, 110–111.)

Neuvottelua varten on varattava sopiva tila ja tarvikkeet. Tyypillisesti neuvottelutilojen varustukseen kuuluu yksi iso massiivinen pöytä, jonka toisessa päässä on havainnollistamisvälineet. Neuvotteluun osallistuvilla henkilöillä on hyvin usein omat vakiopaikkansa neuvottelupöydän ympärillä. Iso pöytä antaa paljon tilaa papereille ja muille välineille, mutta on hankalasti muunneltavissa. Vastaavasti pienemmät pöydät tukevat muunneltavuutta ja vuorovaikutusta. Neuvottelussa on mitä suurimmassa määrin kyse vuorovaikutuksesta, joten käytettävä tila on syytä järjestellä vuorovaikutusta edistäväksi. Tärkeimpiä huomioitavia seikkoja ovat esteetön näkyvyys osallistujien välillä sekä näkyvyys havainnollistamisvälineisiin. Vuorovaikutuksen kannalta U:n ja O:n (pyöreä) muotoiset istumajärjestykset toimivat Huhtisen mukaan paremmin kuin perinteinen kaksi paikkaa pöydän päissä ja loput sivuilla-järjestys. (Huhtinen 2002, 107–108.) Perinteinen järjestys on haasteellinen erityisesti vuorovaikutuksen kannalta, sillä näköyhteyden saaminen samalla puolella pöytää istuviin on hankalaa (Koski–Kortesuo 2012, 111).

Perinteinen suorakaiteenmuotoinen järjestys luo muodollisen ilmapiirin, kun pyöreä ja neliönmallinen muoto puolestaan vähentävät muodollisuutta ja asettavat neuvottelun osapuolet tasavertaiseen asemaan sekä helpottavat osapuolten katsekontaktia. Pyöreä muoto ilman pöytää mahdollistaa puolestaan suorimman vuorovaikutuksen, sillä tällöin pöydät eivät ole ikään kuin muurina osapuolten välillä. Neuvotteluissa, joissa halutaan virittää vuorovaikutusta pienryhmien sisällä, tiimeittäin ryhmitelty istumajärjestys on vastaa-

vasti kaikkein tarkoituksenmukaisin. Olipa tilantarve minkäläinen hyvänsä, niin hyvin harvoin organisaatioilla on mahdollista rakentaa erityyppisiä tiloja eri tarkoituksiin. Tällöin tilojen muunneltavuus nousee kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi. (Surakka 2006, 54–55; Haynes 1997, 20; Belbin 2010, 117.) Kuviossa neljä on esitetty edellä kuvattuja tyyppisimpiä istumajärjestyksiä.



Kuvio 4. Erilaisia istumajärjestyksiä (Surakka 2006, 55)

Nykypäivänä palaverien osanottajat kokoontuvat hyvin usein fyysisten tilojen lisäksi myös erilaisissa sähköisissä palaveritiloissa tai käyttävät erilaisia videoneuvotteluyhteyksiä. Erilaisten ”sähköisten kokousten” avulla voidaan helposti tuoda yhteen maantieteellisesti erillään olevat osanottajat ja ne säästävät sekä aikaa että rahaa. Kaikkiin tilanteisiin sähköiset palaverit eivät kuitenkaan välttämättä sovi, sillä videoyhteydellä toteutettu palaveri ei vastaa täysin kasvotusten tapahtuvaa kontaktia. Myös suhteiden muodostaminen on video ynnä muissa sähköisissä palavereissa vaikeampaa. (Munter–Nezley 2002, 40–41.)

Olipa neuvottelutilana sitten fyysinen kokoushuone tai sähköinen kokoustila, niin neuvottelun onnistumisen kannalta on oleellista, että tilojen varustus on neuvottelun tyyppiin nähden asianmukainen. Yleensä asian käsittely edellyttää vähintään kirjanpitovälineitä (nykyisin yleensä PC) sekä dataprojektorita.

Perinteisen paperin roolia kirjapitovälineenä ei pidä kuitenkaan unohtaa. Joskus voi olla helpompaa hahmotella kokonaisuuksia kookkaalle paperille (esimerkiksi fläppitaulu) kuin PC:lle. (Kansanen 2002, 55.) Huhtisen (2002, 110) mukaan tietotekniikka on taitaen käytettynä hyvä apuväline, mutta se voi myös aiheuttaa informaatioähkyä ja passivoida vuorovaikusta. Kaikissa neuvotteluissa ei välttämättä tarvita esitysgrafiikkaa ollenkaan. Varusteiden ja istumajärjestyksen lisäksi myös itse fyysisellä tilalla on merkitystä. Käytettävän tilan tulisi olla riittävän iso ja ilmava. Myös erilaisilla yksityiskohdilla (viherkasvit, taulut, koristeet) voidaan stimuloida ihmisiä ja vaikuttaa viihtyvyyteen. (Huhtinen 2002, 109.) Istumajärjestelyt ja tila vaikuttavat myös ihmisen tapaan viestiä. Rennommassa ympäristössä vuorovaikutus on epämuodollisempaa kuin asiallisemman oloisessa ympäristössä. Luovilla aloilla tilat on usein sisustettu esimerkiksi sohvilla tai vaikkapa roikkuvilla tuoleilla, kun vastaavasti konservatiivisemmissä organisaatioissa tilat ovat usein perinteisemmät ja hillityt. Tilaratkaisuilla voidaan myös vaikuttaa viihtyvyyteen. Neuvottelutilan osalta tässä piilee vaara siitä, että tilassa viihdytään liiankin hyvin ja tehokkuus kärsii. (Surakka 2006, 53.)

Neuvotteluun valmistautumisen tärkeyttä kuvaa hyvin Tropmanin esimerkki päivälliskutsuista. Kutsujen isäntä ja emäntä suunnittelevat tarkkaan keitä kutsutaan, miten tilat järjestellään ja missä järjestyksessä istutaan. Valitaan tiettyjä ruokia, joista tiedetään ihmisten pitävän ja vältetään toisia, kun tiedetään toisten niitä inhoavan. Vieraiden saapuessa kaikki on valmista, pöydät katettu ja valmistelut suoritettu, joten fokus voi siirtyä nyt mukavaan yhdessäoloon kutsuttujen vieraiden kesken. (Tropman 1996, 47–78.) Tätä osasimme odottaa eikö totta? Harmittavan usein palaverissa käännämme nämä asiat pääläelleen. Asiat jäävät viimetippaan, tarvittavat materiaalit jätetään vasta palaverin alussa, palaveriin valmistautuminen on jäänyt unholaan ja palaverin sisältö on sanan mukaisesti yllätys, jopa järjestäjällekin. (Tropman 1996, 47–78.) Miksi näin?

3.3.2 Neuvottelun kulku

Neuvotteluun sopiva menettelytapa valitaan tarkoituksenmukaisesti neuvottelun luonteesta riippuen. Erilaiset asiat vaativat erilaiset keskustelu- ja käsitteilytavat, mutta myös erilaiset neuvottelutilanteet vaativat erilaisia toteutustapo-

ja. Ratkottaessa ongelmallisia henkilöstöasioita on tyyli erilainen kuin esimerkiksi tehtäessä yhteistä investointipäätöstä. Ulkoisen asiakkaan kanssa järjestettävä neuvottelu puolestaan toteutetaan toisin kuin sisäinen neuvottelu. (Kansanen 2002, 61–62.) Huhtinen (2002, 112) painottaa, että tärkeintä on kuitenkin se, että menettelytavat ovat kaikille osallistujille sopivat.

Neuvottelun avaukseen kannattaa panostaa, sillä neuvottelutapahtuman avaus antaa ensivaikutelman itse neuvottelusta. Aloitustoimet voidaan jakaa käytännössä kahteen osaan, ilmapiiriin liittyviin toimiin sekä järjestäytymiseen liittyviin toimiin. Neuvottelutapahtuman avauksen päätavoitteena on hyvän ilmapiirin luominen ja työskentelymotivaation virittäminen. Myös osallistujien esittely toisilleen ja vapaamuotoinen kuulumisten vaihto sekä ynnä muu henkilösuhteiden lämmittely voi kuulua neuvottelutapahtuman alkuun. Neuvottelun ”alkulämmittely” kannattaa pitää suhteellisen lyhyenä, jotta osallistujat eivät tuskastu ja pidä sitä ajantuhlauksena. (Kansanen 2002, 60.) Alkulämmittelyissä ei toisaalta kannata kiirehtiä liiaksi, vaan hyvään ilmapiiriin kannattaa panostaa, sillä se tuo palaveriin myös tuloksellisuutta. Ideoita syntyy, niitä viedään eteenpäin ja jokainen ottaa vastuuta. Palaverin ilmapiiri on ihanteellisessa tilanteessa avoin ja rento. (Rasila–Pitkonen 2008, 13.)

Neuvottelun alkuvaiheen ”hersyttelyjen” jälkeen järjestäytyään, sovitaan menettelytavoista sekä jaetaan neuvottelun edellyttämät tehtävät (sihteeri, vetäjä, ym.) (Kansanen 2002, 60). Neuvottelulle laaditaan siis ikään kuin ”pelisäännöt”. Tässä vaiheessa neuvoteltava asia myös täsmentyy. Samalla päätetään asioiden käsittelyjärjestyksestä, aikataulusta sekä mahdollisesti siitä, että käsitelläänkö koko asia kerralla vai jaetaanko se mahdollisesti osiin. Myös päätösten kirjaamisesta on myös hyvä sopia heti neuvottelun alussa. Neuvottelun edetessä osapuolet keskustelevat toistensa päämääristä ja tuovat esille omia tavoitteitaan sekä tarpeitaan varovasti tunnustellen. Usein osapuolet joutuvat perustelemaan toisilleen omia vaatimuksiaan. Neuvottelu etenee avauksen jälkeen askel askeleelta kohti lopputuloksia tarjousvastatarjous periaatteella, jossa osapuolet esittelevät kumpikin omia ehdotuksiaan asian ratkaisuksi. Jokainen ehdotus vie neuvottelua joko kohti ratkaisua tai siitä poispäin. Lopulta päädytään vaiheeseen, jossa hyväksytään joku esitetyistä ratkaisuista kaikkia tyydyttäväksi yhteiseksi tulokseksi tai

vaihtoehtoisesti ratkaisuesitys hylätään. Kieltävän vastauksen ilmaisemisessa on paljon kulttuurillisia eroja. Osa pyrkii ilmaisemaan kieltävän vastauksen pehmeästi ja epäsuoraan ettei loukkaisi toista, kun toiset vastaavasti ilmaisevat asian huomattavasti suorempaan. Suomalaiset ovat tyypillisesti tehokkaan asiakeskeisiä ja sanovat mielipiteensä suoraan. (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 250–252; Van der Molen-Gramsbergen-Hoogland 2005, 151.)

Neuvottelun loppuratkaisuun voidaan päätyä monella eri tavalla. Kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu on niin sanottu integratiivinen ratkaisu, jossa huomioidaan kaikki neuvottelukohteen taustalla olevat tarpeet ja joustetaan puolin ja toisin niissä asioissa, jotka eivät ole itselle erityisen välttämättömiä. Integratiivisessa neuvottelussa päästään yleensä lähelle ihanneratkaisua. Lopputulos ei kuitenkaan aina ole kaikkien kannalta ihanteellinen, vaan on tyydyttävä erilaisiin kompromisseihin. Edellä mainitun kaltaisissa distributiivisissa neuvotteluissa osapuolet joutuvat usein jo heti neuvottelun alussa kilpailuasemaan, jossa toisen voitto on toisen tappio. Kumpikaan osapuoli ei välttämättä halua joustaa omasta kannastaan ollenkaan, joten lähentymistä ja ihanneratkaisua ei voi syntyä. Toinen osapuoli voi myös neuvottelustrategiaa, -taktiikkaa ja erilaisia vaikutustapoja hyväksikäyttäen painostaa tai alistaa toisen osapuolen luopumaan tavoitteistaan. Tämän tyyppiset distributiiviset kompromissineuvottelut johtavat usein jatkoneuvotteluihin, sillä osapuolten tarpeiden kuuntelu ja niiden käsittely keskustelemalla on jäänyt tekemättä. Neuvottelun keskeytys tai lykkäys tasoittaa ”pelikenttää” hieman, sillä tällöin neuvottelun heikommalla osapuolella on mahdollista saada lisää aikaa ja välttää neuvottelua dominoivan osapuolen hyökkäykset ja vaikutusyritykset. Jatkoneuvottelutkaan eivät välttämättä aina tuo ratkaisua ja neuvotteluyhteys voi jopa katketa kokonaan. Ratkaisematon neuvottelu voi johtaa toisen osapuolen kasvojen menetykseen tai arvovaltaristitiiroihin ellei neuvottelun ratkaisuvaihetta hoideta asiallisesti loppuun. (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 252–253.)

Neuvottelun ratkaisu kirjataan neuvottelun luonteesta riippuen esimerkiksi sopimukseen tai muistioon riippuen siitä minkä tasoinen dokumentti on tarpeen. Molempien osapuolten allekirjoittama sopimus laaditaan, mikäli on tar-

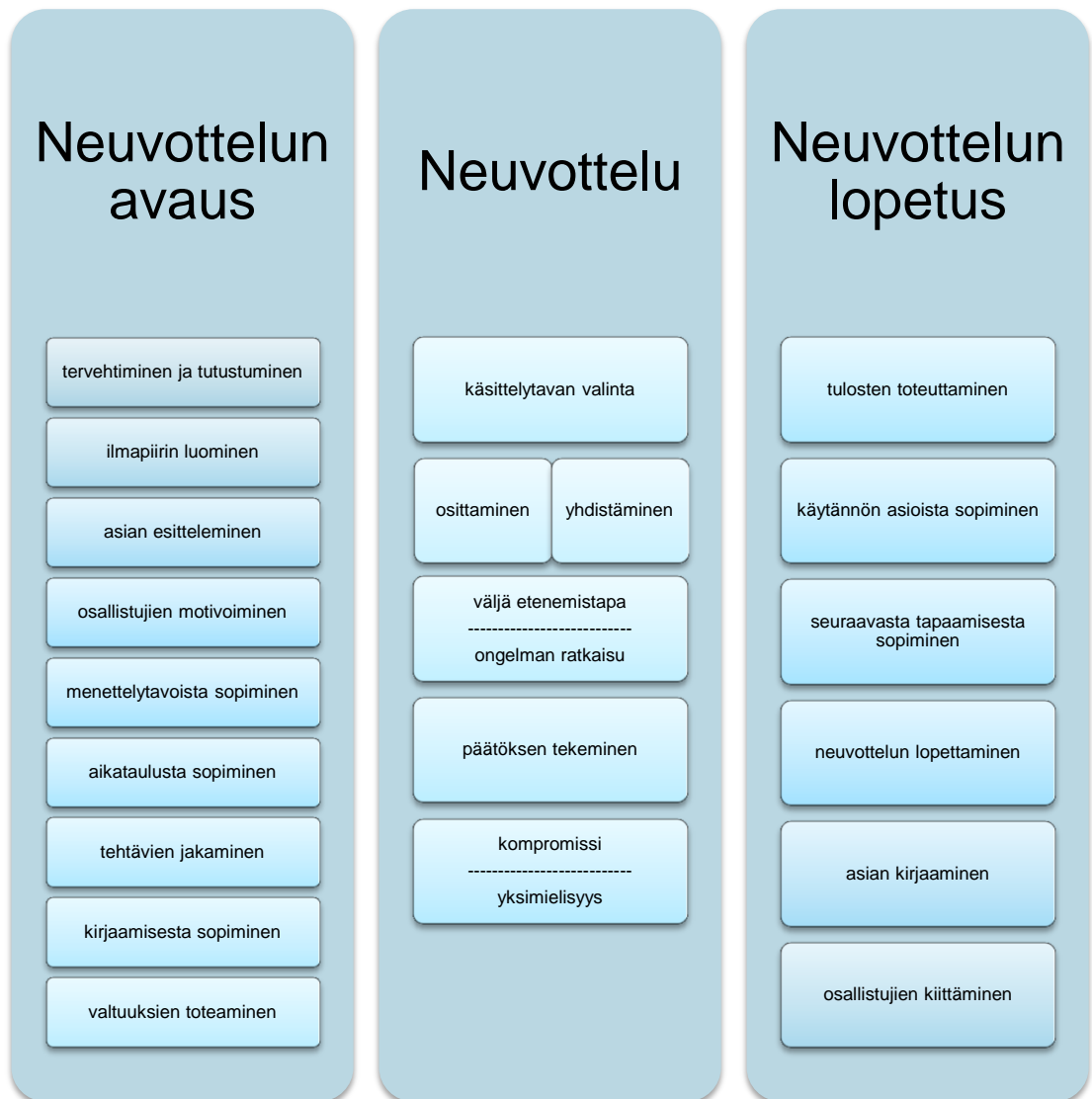
koitus saada aikaan juridisesti pätevä asiakirja, kuten esimerkiksi kauppakirja. Muutoin käytetään yleensä neuvottelumuistiota. Muistion tarkoituksena on tallettaa keskustelun pääkohdat ja esittää ratkaisut siinä muodossa kuin neuvottelun osapuolet ovat asioista sopineet. Muistion kirjoittajan tulee huomioida, että asiat tallennetaan oikeassa muodossa niin, että päätökset eivät muutu eri muotoon. Muistion tarkoitus on yksinkertaisesti auttaa osapuolia muistamaan mitä asioista sovittiin. Muistion muoto voi vaihdella sen mukaan mitä tarkoitusta varten se tehdään. Oman muistin tueksi laadittava muistio voi olla lyhyt vain esimerkiksi päätökset sisältävä nopealukuinen dokumentti. Mikäli muistiota käytetään myös tiedotteen ominaisuudessa niille jotka eivät osallistuneet neuvotteluun, on muistion kirjoittaminen jo hieman haastavampi viestinnällinen tilanne. Tiedotetyyppisestä muistiosta tulisi selvittää päätösten lisäksi myös perusteet päätöksille sekä asioiden taustat. Tämän tyyppisestä muistiosta tulee helposti pidempi virkkein etenevä dokumentti. (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 254–255.)

Tyypillisesti neuvottelumuistioon kirjattavia asioita ovat neuvottelun ajankohda, otsikko ja aihe, keitä oli läsnä ja keitä poissa, mitä asioita neuvottelussa käsiteltiin, mitä niistä todettiin sekä mitä niistä päätettiin. Muistion rakenne muistuttaa hyvin usein kokouksen pöytäkirjaa, josta on riisuttu pois kokouksen alkutoimien kuvaukset. Muistion rakenteen selkiyttämiseksi on muistionkin kohdat hyvä numeroida, joskaan pöytäkirjan tapaisia pykälämerkintöjä ei ole tarpeellista käyttää. Omaan käyttöön tarkoitettua muistiota ei ole tarpeen allekirjoittaa, mutta jakelumerkintä on siihenkin hyvä lisätä. Mikäli muistio jaetaan ulkopuolisille vastaanottajille, niin se tulisi allekirjoittaa. Muistiot muodostavat päätöksenteon historian, jota seuraamalla voi hahmottaa organisaation vaiheita. Hyvin kirjoitetut muistiot soveltuvat hyvin myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 254–255.)

Jotta sovitut asiat eivät palaverin jälkeen jää koristamaan vain laadittua muistiota, tulee muistio jakaa kaikille osallistujille mahdollisimman nopeasti, sillä ihmiset työskentelevät ahkerimmin juuri ennen ja jälkeen kokousta. Tällöin voidaan olettaa, että jokainen todennäköisesti lukee toimitetun muistion ja saa näin muistutuksen sovituista asioista tai vastuista. (Munter-Nezley 2002, 85.)

Palaverin tulostenseuranta kuuluu olennaisena osana palaveriprosessiin. Jotta palaverille asetetut lopulliset tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee palaverissa sovittuja asioita tai toimeksiantoja seurata ja näin varmistaa, että asiat etevät kohti haluttuja lopputuloksia. Muistioon on hyvä erikseen kirjata annetut toimeksiannot, toimenpiteistä vastaavat henkilöt sekä toimenpiteiden aikataulu. Myös toimenpiteistä raportoisesta on hyvä sopia. (Surakka 2006, 65; Leigh 2002, 83–84.) Neuvottelu tai palaveri on tietyllä tavalla aina myös suunnitelman tulos. Aina silloin tällöin on hyvä pysähtyä arvioimaan tuon suunnitelman toteutumista. Kun arvioidaan miltä osin palaveri toimi ja miltä osin ei, on jatkossa helpompaa arvioida sitä mihin seikkoihin palaveria tai neuvottelua suunniteltaessa ja toteutettaessa on kiinnitettävä enemmän huomioita. (Ryynänen 1995, 100.)

Neuvotteluiden tai palaverien toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa kaavaa. Erityyppiset palaverit etenevät eri tavoin riippuen muun muassa palaverin tyypistä. Yleisenä etenemiskaavana voidaan käyttää Huhtista (2002, 112) sekä Kortetjärvi-Nurmea, Kurosta ja Ollikaista (2009, 251) mukaillen esimerkiksi kuvion viisi mukaista etenemistapaa.



Kuvio 5. Neuvottelun kulku (Kortetjärvi-Nurmi-Kuronen-Ollikainen 2009, 251).

3.3.3 Vuorovaikutus palaverissa

Selkeät palaverimenetelmät ja toimintamallit, hyvät puitteet, määritellyt roolit, tai tavoitteet eivät vielä sinällään takaa palaverin onnistumista. Mitä sitten tarvitaan onnistuneeseen palaveriin? Tarvitaan tiedon jakamista, yhteisöihin liittymistä, yhteydenpitoa ihmisten kesken, vaikuttamista eli tarvitaan viestintää. Palaverin onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, millainen vuorovaikutus palaveriin osallistujien kesken vallitsee. Mikäli vuorovaikutus ei toimi on mahdotonta saada käsitetyistä siitä mitä asioista ajatellaan, mitä kokemusta ja osaamista ryhmän jäsenillä on tai miten yksilön työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen. Yhteisen viestinnän ontuessa ei synny tunnetta yhteenkuuluvuudesta, käsitystä määränpäästä, ei arvostuksen tunnetta eikä käsitystä yhtei-

sestä työkentästä. Toisaalta vuorovaikutustaidoistakaan ei ole hyötyä mikäli ryhmällä ei ole yhteistä tahtotilaa. (Surakka 2006, 78–79.)

Toimiakseen ryhmän tavoin on yksilöiden muodostettava viestijärjestelmä ja kieli. Ryhmää ei voida määritellä, mikäli ryhmän jäsenet eivät ymmärrä toisiinsa ja pysty keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on siis ensimmäisiä merkkejä ryhmän muodostumisesta. (Schein 1991, 81; Jauhiainen–Eskola 1993, 69.) Palaverien viestintä on pääosin ryhmäviestintää, sisältäen myös yksittäisten henkilöiden välistä keskinäisviestintää. Palaverit vaativat jokaiselta osallistujalta vuorovaikutusvastuuta sekä viestinnän perustaitoja eli puhumista, asioiden esittämistä, havainnointia sekä kuuntelemista. Vaikka palaveriviestintää ei voida säilyttää vain palaverin vetäjän niskoille, on kommunikaatiosta huolehtiminen kuitenkin palaverin vetäjän yksi vastuualue. Mikäli palaverin vetäjä ei huolehdi kommunikaation toiminnasta, niin osallistujat kärsivät siitä. Palaverin vetäjän on hyvä käyttäytyvä kohteliaasti ja viedä keskustelua leppoisesti eteenpäin, äkkinäisiä ja autoritäärisiä ilmapiiriä pilaavia otteita välttäen. Mitä paremmin kommunikaatio toimii, sitä tehokkaammin ryhmä pystyy työskentelemään. (Surakka 2006, 79, 99; Stone–Marsden 2001, 94.)

Ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen tulee olla luonteeltaan kommunikaatiota. Kommunikoiva vuorovaikutus on ryhmän toimintakyvyn säilymisen edellytys. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Avoin kommunikaatio on selkeää ja ymmärtämään pyrkivää. Asioiden punnitseminen omalta sekä toisen kannalta on avoimen vuorovaikutuksen edellytys. Peittely, salailu, vihjailu tai puolustelu ei kuulu avoimeen vuorovaikutukseen, dialogiin. Avoimessa kommunikaatiossa lähettäjä on aidosti kiinnostunut viestin perille menosta ja siitä, että viesti todella tuli ymmärretyksi. (Jauhiainen–Eskola 1993, 78–79.) Dialogiin kuuluu asioiden johdonmukainen ja selkeä esittäminen niin, että ydinviesti erottuu. Dialogin kannalta on tärkeää ottaa huomioon muiden näkökulmat ja tutkia omaa käsitystä asioista niiden valossa. Niin puhetilän antaminen ja sopivan puhehetken odottaminen kuin myös oman puhetilän ottaminen ja sen pitäminen kuuluvat myös onnistuneeseen dialogiin. Kun puheenvuorot liittyvät toisiinsa, kykenee ryhmä rakentamaan yhteistä ”kertomusta” loogisesti eteenpäin. Dialogin tai-

toihin kuuluu myös kyky kehittää muiden ajatuksia eteenpäin ja jalostaa niitä edelleen. Mikäli oman mielipiteen ilmaisemiseen ei ole totuttu voi dialogipuheen oppiminen tuntua haasteelliselta. (Surakka 2006, 83.)

Palaveritoiminnan yhteinen tarkoitus sitoo ihmisiä yhteen. Yhteinen tavoite vaatii ihmisiä pohtimaan millä tavoitteilla tarkoitus voidaan toteuttaa. Mikäli palaverin vetäjä osallistaa muut palaverin tavoitteiden määrittelyyn ja saavutusten arviointiin, virittää hän samalla vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välille. Vuorovaikutus puolestaan virittää henkilöiden keskinäisiä suhteita ja luo yhtenäisyyden tunnetta. (Jauhiainen–Eskola 1993, 70.) Yhtenäisyyden tunne vahvistaa ja kiinteyttää ryhmää ja tukee edelleen sitoutumista ryhmän tehtävään. Ryhmän jäsenten väliset myönteiset tunnesuhteet, kokemukset huomioon ottamisesta ja osallistumisen palkitsevuudesta kiinteyttävät ja yhtenäistävät ryhmää. (Jauhiainen–Eskola 1993, 104–105.) Palaverikulttuuria voi tarkastella myös sitoutuminen – sitoutumattomuus akselilla. Matalan sitoutumisasteen kulttuurissa johdon odotetaan tekevän kaikki päätökset, lokeroitetaan ja nähdään oma tehtävä hyvin kapea-alaisesti. Sitoutumista korostavassa kulttuurissa puolestaan jäsenet hyväksyvät päämäärät ja keinot päämäärien saavuttamiseksi. (Aaltonen–Junkkari 2005, 104.)

Erilaisissa yhteisöissä on totuttu laatimaan palavereiden rakenteisiin ja aiheisiin liittyviä menetelmiä, mutta vuorovaikutusmenetelmiä on pohdittu vain hyvin harvoin. Vuorovaikutussopimuksella voidaan sopia vuorovaikutuksen pelisäännöistä kuten esimerkiksi roolien tarkastelusta, keskeyttämisen pelisäännöistä tai vaikka niin sanotusta ”nakittamisesta”, jossa hyvän idean kehittäneelle henkilölle sysätään vastuu ehdotukseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisesta. Pelisäännöistä on hyvä sopia sillä esimerkiksi ”nakittaminen” vaikuttaa negatiivisesti ryhmän dynamiikkaan ja tappaa luovuuden ja ideointihalukkuuden. Asioiden esittäminen ja toteuttaminen eivät automaattisesti kuulu samalla henkilölle. (Surakka 2006, 87–89.)

Toimiva vuorovaikutus on ryhmän toiminnan kannalta tärkeimpiä asioita. Ilman toimivaa vuorovaikutusta sillä ei ole edellytyksiä koordinoituihin toimenpiteisiin. Se ei pysty pääsemään yhteisymmärrykseen ryhmän rajoista, ei roo-

leista tai muistakaan sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä tekijöistä. (Schein 2009, 80.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

4.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin palaverikulttuuria ja -toimintamalleja. Yksi tutkimuksen tehtävistä oli palaverikulttuurin ja toimintatapojen nykytilan kartoittaminen. Kartoituksen avulla oli tarkoitus selvittää millaiset palaverikulttuuri ja -käytännöt Liikenteen turvallisuusvirastossa vallitsevat. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena empiirisin menetelmin.

Kvantitatiivisessa tutkimustavassa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkimustieto saadaan numeerisena tai se ryhmitellään sellaiseksi. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja se antaa yleiskuvan mitattavien asioiden välisistä suhteista. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään tyypillisesti etenkin silloin, kun vastaajien määrä on suuri. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita tai luonnonilmiöitä. (Vilkkä 2007, 14, 26.) Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin juuri vallitsevan tilanteen kartoittamiseen ja kuvailemiseen. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään mittaamaan ja tuottamaan perusteltua ja luotettavaa tietoa, jota voidaan yleistää laajempaan perusjoukkoon. (Kananen 2008, 10.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on selvästi positivistinen tai postpositivistinen tieteenfilosofia. Yksinkertaistettuna ontologisesta näkökulmasta katsottuna positivismi on naiivia realismia, jossa ajatellaan että kaikki näkyvä ja konkreettisesti tavoiteltava on ”totta”. (Metsämuuronen 2008, 11.) Positivistisessä tieteenfilosofiassa korostetaan siis kokemuseräisen tiedon merkitystä eli se on lähempänä empirismia kuin rationalismia (Itä-Suomen yliopisto, oikeustieteiden laitos 2012, 1). Postpositivismin kannalta käsitys todellisudesta puolestaan on kriittisen realistinen. Koska jotkut ilmiöt ovat hankalasti tavoitettavia tai saattavat jäädä ymmärryksemme ulkopuolelle, niin todellisuus voi siis olla muutakin kuin mitä voimme nähdä tai koskea. Epistemologisesta näkökulmasta katsottuna positivistisessä tieteenfilosofiassa tutkija tarkkailee tutkittavia ikään kuin ”yksisuuntaisen peilin” läpi objektiivisesti. Kaikki

tulokset, jotka voidaan toistaa ovat siis totta. Kummatkin tieteenfilosofiat pyrkivät niin täydelliseen objektiiviseen havaintojen saamiseen kuin mahdollista, mutta postpositivismi ymmärtää myös sen, että täydelliseen objektiivisuuteen ei välttämättä päästä, toistetut tulokset siis saattavat olla totta. Positivistisen tieteen filosofian metodologisina keinoina ovat erilaiset koejärjestelyt ja tutkittavien muuttujien kontrolloiminen. Postpositivistisessa tieteenfilosofiassa tutkimuksen kohde on luonnollisessa ympäristössään eikä kaikkia vaikuttavia tekijöitä siis pyritäkään kontrolloimaan. Postpositivistisen tieteenfilosofian mukaan myös laadullista aineistoa voidaan käyttää ”totuuden” löytämisessä hyväksi. (Metsämuuronen 2008, 10–14.) Tätä tutkimusta voidaankin kuvailla positivistis-empiiriseksi tutkimukseksi.

4.2 Aineisto

4.2.1 Aineiston hankinta

Tutkimustoiminta voidaan jakaa käytännössä empiiriseen eli havainnoivaan ja teoreettiseen eli kirjoituspöytä tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietomateriaalia, kun empiirisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto hankitaan havainnoivalla tutkimuksella. Määrällisen tutkimusaineiston voi kerätä kyselyllä, lomakehaastattelulla, havainnoimalla tai käyttämällä valmiita rekistereitä, tilastoja tai muita valmiita aineistoja. (Heikkilä 2008, 13–14, 18.) Tämän tutkimuksen primäärinen empiirinen tutkimusaineisto hankittiin suunnitelmallisella kysely eli survey-tutkimuksella.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu toteutetaan yleensä lomakehaastatteluna, jossa kysymykset on strukturoitu ja vakioitu ennalta samoin kuin kyselylomakkeessa. Haastattelussa tutkija kirjaa vastaukset vastauslomakkeelle vastaajan puolesta. Lomakehaastattelua voidaan tyypillisesti käyttää silloin, kun tutkimusongelma ei ole erityisen laaja. (Vilka 2007, 29.) Haastattelussa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat yleensä (etenkin pienissä tutkimuksissa) suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkijan läsnäolo ja asenteet voivat vaikuttaa tutkittavien vastauksiin ja siten myös tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2008, 68.)

Yksi kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuva havainnoinnin muoto on systemaattinen havainnointi. Havainnoinnin kohteena voi olla esimerkiksi henkilöiden puhe ja käyttäytyminen, tapahtumat ja tilanteet tai vaikka luonnonilmiöt. Havainnoimalla voidaan kerätä aineistoa myös erilaisista teksteistä, tallenteista, blogeista tai verkkosivuista. Systemaattisessa havainnoinnissa tutkija strukturoidusti kirjaa havainnot ennalta suunniteltuun lomakkeeseen. (Vilka 2007, 29–30.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä myös kysely- eli survey-tutkimuksella kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Kyselytutkimuksessa kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilka 2007, 28.) Vilkan (2007, 28) mukaan survey-tutkimus soveltuu hyvin aineiston keräämistavaksi silloin, kun tutkittavia on suuri määrä tai on tarve selvittää ihmisten henkilökohtaisia asioita kuten asenteita, tottumuksia tai tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 196) mukaan kyselyllä voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, sekä uskomuksista, asenteista ja mielipiteistä.

Liikenteen turvallisuusvirastossa työskentelee noin 500 henkilöä eri puolilla Suomea, joten kyselytutkimus osoittautui tehokkaimmaksi metodiksi saavuttaa kaikki Trafín työntekijät. Survey-tutkimuksen etuna on myös se, että tutkija ei ole välittömässä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa ja siten vaikuta omalla läsnäolollaan ja asenteillaan tutkittavien vastauksiin, kuten lomakehaastattelussa on vaarana. Kysely on myös tehokas tapa hankkia laaja tutkimusaineisto suhteellisen lyhyessä ajassa. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 195.)

Kuten muihinkin tutkimusaineiston keruumuotoihin niin myös kyselytutkimukseen liittyy omia haasteita. Vilkan (2007, 28) mukaan yksi kyselytutkimuksen ongelmista on kyselylomakkeiden hidas palautuminen tutkijalle ja tätä kautta tutkimuksen kustannusten nousu muun muassa uusintakyselyn muodossa. Tätä ongelmaa tosin pyrittiin välttämään toteuttamalla tutkimus verkko eli www-kyselynä, jonka kustannukset ovat alhaiset ja vastausten palautuminen lähes reaaliaikaista. Muita kyselyihin liittyviä ongelmia ovat Hirsjärven, Re-

meksen ja Sajavaaran (2009, 195) mukaan muun muassa vastaamattomuus eli kato, kysymysten väärinymmärrykset, vastaajien suhtautuminen, ajankäyttö (lomakkeen suunnittelu vie aikaa), sekä tutkittavien perehtymättömyys tutkittavaan asiaan. Edellä mainituista ongelmista muun muassa vastaamattomuutta pyrittiin minimoimaan aktiivisella kyselytutkimuksen mainonnalla viraston intranet-sivuilla. Huoli tutkittavien perehtymättömyydestä tutkittavaan aiheeseen ei myöskään ollut suuri, sillä virastossa tuskin kukaan on voinut työskennellä osallistumatta joskus erilaisiin neuvotteluihin tai palavereihin. Väärinymmärryksiä pyrittiin puolestaan vähentämään huolellisella testaamisella.

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan Heikkilän (2008, 14) mukaan perusjoukoksi. Kanasen (2008, 70) mukaan perusjoukolla eli populaatiolla tarkoitetaan sitä kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa ja josta halutaan tehdä havaintoja. Tutkimus voidaan toteuttaa käytännössä joko kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko tutkitaan, kun vastaavasti otantatutkimuksessa tutkitaan vain perusjoukon osajoukko eli otos. (Heikkilä 2008, 14.) Heikkilän mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä etenkin silloin, kun kyselytutkimusten tapauksessa perusjoukko on 200–300:n luokkaa. Kokonaistutkimus kannattaa myös tehdä, mikäli otoskooksi tulee yli puolet perusjoukosta. Otantatutkimus on perusteltua suorittaa erityisesti silloin, kun perusjoukko on hyvin suuri. Jotta otantatutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, tulee otoksen olla edustava pienoiskuva koko perusjoukosta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valitussa otoksessa tulee olla ominaisuuksia samassa suhteessa kuin perusjoukossakin. (Heikkilä 2008, 33–34.)

Liikenteen turvallisuusvirastossa työskentelee noin 500 henkilöä, joten tutkimus oli tässä tapauksessa mielekästä suorittaa kokonaistutkimuksena. Tutkittava perusjoukko sisältää lisäksi ryhmiä, joita tutkimuksessa vertaillaan. Heikkilän (2008, 45) mukaan jokaisen ryhmän tulisi sisältää vähintään 30 yksikköä, joten tästäkin syystä oli perusteltua suorittaa kokonaistutkimus.

4.2.2 Kyselylomake

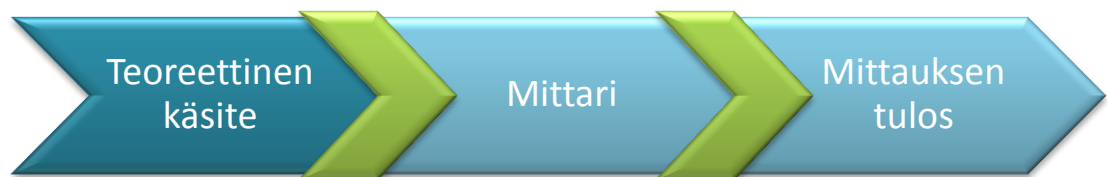
Kyselytutkimuksen kannalta olennainen tekijä on kyselylomake, jonka huolelliseen laatimiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kirjallisuuteen tutustuminen ja tutkimusongelman pohtiminen ja täsmentäminen sekä käsitteiden määrittelemisen ovat kysymyslomakkeen suunnittelun lähtökohtia. Lomaketta suunnitellessa tulee tutkijalla olla selvillä mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia ja millä selittävillä muuttujilla (taustatekijät) on vaikutusta tutkittaviin asioihin. Lomakkeen suunnittelun kannalta on myös oleellista tietää mitä ohjelmia lomakkeen tietojen syötössä ja analysoinnissa käytetään sekä miten tulokset raportoidaan. (Heikkilä 2008, 47–48.) Tämän tutkimuksen kysymyslomakkeen muodostamiseen käytettiin internetin kautta käytettävää Webropol kyselylomake -sovellusta.

Ennen kuin lomaketta voidaan lähteä laatimaan on teorian käsitteet operationalisoitava eli muutettava sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää ne normaalilla arkiymmärryksellään. Operationalisoinnissa teorian käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon. Käsitteiden operationalisointi voi olla joskus haastavaa mikäli mitattavalle asialle ei ole suoraa vastinetta arkikielessä. (Vilka 2007, 36–37.)

Mittari sananmukaisesti mittaa jotakin haluttua ominaisuutta ja on siis eräänlainen muuttuja, joka voi saada eri arvoja. Mittari voi olla yksinkertainen tai koostua useista eri mittareista. Yksinkertaisimmillaan voidaan mitata esimerkiksi sukupuolta tai vaikka palaverin osallistujien määrää. Muuttujan luonne vaikuttaa tulosten analysointiin. Esimerkiksi palaverin osallistujien määrää kysyttäessä voitaisiin antaa valmiit vastausvaihtoehdot esimerkiksi 1–3, 4–7. tai antaa vastaajan itse syöttää tarkka osallistujien lukumäärä 0, 1, 2, 3 ja niin edelleen. Valmiit vaihtoehdot antavat tässä tapauksessa vähemmän tietoa kuin avoin vaihtoehto. Avoimen vastauksen tuloksista voitaisiin tässä tapauksessa laskea useita tilastollisia tunnuslukuja, kun suljetun vaihtoehdon tapauksessa laskenta rajoittuisi lähinnä prosenttiosuuksiin luokkien kesken. Mittarin laatimiseen kannattaa kiinnittää huomioita, sillä se vaikuttaa tulosten analysointimahdollisuuksiin. (Kananen 2008, 18.)

Mittaamiseen liittyy aina virheen mahdollisuus. Virheitä voi esiintyä useista syistä ja niiden muodostumiseen voivat vaikuttaa useat tekijät kuten esimerkiksi mittausvälineet ja niiden epätarkkuus, mittausmenetelmien heikkoudet, muuttujien heikkoudet, hankalat käsitteet ja niin edelleen. Mittaamisen luottavuuteen ja mittausten oikeellisuuteen voi liittyä tiettyjä ongelmia. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä, mitä sillä on todella haluttu mitata ja se on siis aina kytköksissä sovellusalueen teoriaan. Reliabiliteetti puolestaan mittaa mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli se mittaa käytännössä mittarin luotettavuutta. Jos sama tilastoyksikkö mitataan tutkimuksessa useampaan kertaan ja saadaan samat mittaustulokset, on mittaus tutkimuksen kannalta sisäisesti reliaabeli. Vastaavasti jos tutkimukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa, on tutkimus ulkoisesti reliaabeli. (Holopainen–Tenhunen–Vuorinen 2004, 26.)

Operationalisoinnin vaiheet on esitetty kuviossa kuusi. Kuvioon on merkitty validiteettiongelma ja reliabiliteettiongelma vihreällä värillä. Validiteettiongelma voi esiintyä teoreettisen käsitteen ja mittarin välillä ja reliabiliteettiongelma puolestaan mittarin ja mittaustulosten välillä. Operationalisointi on havainnollistettu esimerkillä myös liitteessä yksi.



Kuvio 6. Operationalisoinnin vaiheet (Holopainen–Tenhunen–Vuorinen 2004, 28)

Mittarit voidaan strukturoida useaksi erityyppiseksi kysymystyypiksi. Strukturoinnissa tutkittava asia ja sen omaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan kysymyksiksi. Tyypillisiä kysymystyyppejä ovat suljetut, toisin sanoen monivalintakysymykset (strukturoidut kysymykset), avoimet kysymykset sekä sekamuotoiset kysymykset. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu vastaajille valmiiksi, kun puolestaan avoimet kysymykset ovat laadul-

lisia kysymyksiä, ilman valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Sekamuotoiset kysymykset ovat sekoitus kahdesta edellisestä tyypistä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi (vakioitu) ja lisäksi mukana voi olla avoin vastausvaihtoehto. (Vilkkä 2007, 15, 62.)

Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vaihtoehdot, mikä helpottaa vastausten käsittelyä sekä torjuu tiettyjä virheitä. Valmiisiin vaihtoehtoihin vastaaminen helpottaa vastaamista sekä tekee moittivien tai arvostelevien vastausten antamisen helpommaksi, sillä osa vastaajista pyrkii tietoisesti välttämään kritiikin antamista avoimissa kysymyksissä. Suljetut kysymykset ovat myös helpompia vastata, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä osaa itse muotoilla sopivaa vastausta, jolloin vastaaminen voi myös helposti estyä. Suljetut kysymykset ovat nopeita vastata ja niiden tilastollinen käsittely on helppoa. Suljettujen kysymysten etu eli helposti vastattavuus on samalla myös niiden haittapuoli, sillä vastauksia saatetaan antaa harkitsematta tai en osaa sanoa -vaihtoehto houkuttaa liikaa. Jotkut vastaajat voivat myös helposti kokea, että joku vastausvaihtoehto puuttuu. (Heikkilä 2008, 50–51.)

Avoimia kysymyksiä käytetään etupäässä kvalitatiivisissa tutkimuksissa, joskin myös kyselytutkimukset sisältävät usein muutamia avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset soveltuvat käytettäväksi erityisesti silloin, kun vaihtoehdot eivät ole etukäteen tunnettuja. Avoimet kysymykset ovat tyypillisesti helppoja laatia, mutta vaativat paljon työtä käsittelyvaiheessa, sillä muun muassa sanallisten vastausten luokittelu on suhteellisen vaikeaa. Jotkut vastaajat voivat myös helposti jättää vastaamatta avoimiin kysymyksiin niiden työläyden vuoksi. Avoimien kysymysten etuna on se, että niillä saatetaan saada vastauksia joita ei etukäteen osattu ajatellakaan. Avointen kysymysten vastauksista saadaan usein myös hyviä uusia ideoita, näkökantoja tai parannusehdotuksia. (Heikkilä 2008, 49–50; Aaltola–Valli 2001, 110–111.) Vaikka avointen kysymysten analysointi on hieman työläämpää, voidaan avoimiakin kysymyksiä analysoida tilastollisin menetelmin. Vastaukset voidaan luokitella eri luokkiin, jonka jälkeen niille voidaan suorittaa tilastollisia operaatioita. (Aaltola–Valli 2001, 110–111.)

Asenteita mitataan usein suljettujen kysymysten avulla, joissa esitetään väittämiä. Näihin väittämiin vastaaja voi ottaa kantaa erilaisilla asteikoilla. Tyypillisimpiä asenteiden mittaamiseen käytettyjä asteikkoja ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Likertin asteikko on tyypillisesti 4 tai 5-portainen ordinaaliasteikon (järjestysasteikon) tasoinen asteikko. Likertin asteikon ääripäänä ovat useimmiten täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä tai vastaavat vaihtoehdot. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. En osaa sanoa -vaihtoehdon valitseminen on vastaajan kannalta usein liian houkuttelevaa, joten sen pois jättämistä kannattaa harkita ja pakottaa vastaaja ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. (Heikkilä 2008, 52–54.) Asenteita mittaavien Likertin asteikollisten kysymysten laadinnassa käytettiin apuna Sanaghanin, Goldsteinin ja Conwayn (2003, 3–5) palaveriprofiilia mittaavia kysymyksiä.

Kysymystyyppistä riippumatta kysymysten vastaukset mitataan joko nominaali-, ordinaali-, intervalli- tai suhdeasteikolla. Nominaaliasteikollisen muuttujan saamalla arvoilla ei ole järjestystä. Nominaaliasteikko onkin kaikkein vähiten kehittynyt asteikko, jolla mitataan tyypillisesti esimerkiksi sukupuolta, ammattia tai muuta sellaista vaihtoehtoa, jossa vastaus kuuluu vain yhteen luokkaan. Mikäli vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, on kyse dikotomisesta kysymyksestä. Ordinaali- eli järjestysasteikolla havaintoyksiköt voidaan asettaa järjestykseen mitattavan ominaisuuden suhteen. Likertin asteikolla samanmielisyys joko kasvaa tai pienenee suuntaan tai toiseen liikuttaessa. Intervalli- eli välimatka-asteikko soveltuu mittaamiseen, jossa välimatkat ovat asteikolla liikuttaessa yhtä suuret. Tyypillisiä tällaisia mittauskohteita ovat esimerkiksi lämpötilat tai vuosilukuihin liittyvät mittaukset. Välimatka-asteikko mittaa nimensä mukaisesti välimatkaa, ei määrää. Suhde- eli absoluuttisella asteikolla voidaan mitata tuloja, painoa, pituutta tai muuta nollapisteellistä ominaisuutta. Sekä välimatka-, että suhdeasteikko edustavat numeerista mittaamista. Suhdeasteikko edustaa korkeinta asteikkoluokkaa. (Vilka 2007, 48–50; Heikkilä 2008, 81–82; Buckingham–Saunders 2004, 84–85.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä suljettuja, avoimia, että sekamuotoisia kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä on suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Suurin osa suljetuista kysy-

myksistä on toteutettu Likertin 5-portaisella järjestysasteikolla, mutta mukana on myös nominaaliasteikollisia suljettuja kysymyksiä. Nominaali- eli luokittelusteikollisissa kysymyksissä havaintoyksikkö kuuluu vain yhteen luokkaan, toisin sanoen vastausvaihtoehtojen järjestyksellä ei ole merkitystä. Tällaisia kysymyksiä ovat muun muassa taustakysymykset kuten esimerkiksi sukupuoli, toimipiste, toimipaikka ja niin edelleen. Osa tutkimuksen kysymyksistä on myös monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja voi valita useamman vastausvaihtoehdon. Sekamuotoisia kysymyksiä käytettiin hyvin vähän, sillä vastausvaihtoehdot olivat pääsääntöisesti hyvin tunnettuja ja valmiit vaihtoehdot pystyttiin suurimmassa osassa kysymyksistä määrittelemään etukäteen. Avoimissa kysymyksissä oli mukana suhteasteikollisia muuttujia lähinnä virkaiän mittaamisessa. Muutoin avoimet kysymykset olivat vapaasti vastattavia kysymyksiä, joissa kysyttiin esimerkiksi palaverikäytäntöjen ongelmista ja parannusehdotuksista.

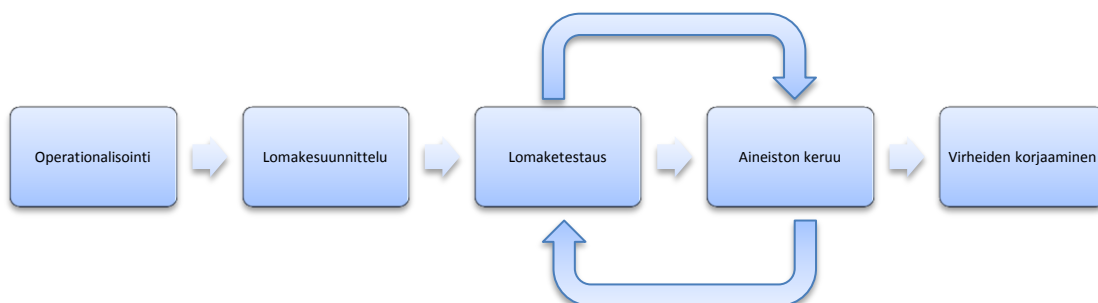
Kysymyslomakkeessa en osaa sanoa -vastausvaihtoehto on pääsääntöisesti siirretty kysymyksen viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi sen houkuttelevuuden vähentämiseksi. Tällä on myös pyritty motivoimaan vastaajaa miettimään kantaansa tarkemmin.

Taustamuuttujat eli niin sanotut sosioekonomiset muuttujat tulisivat Kanasen (2008, 33) mukaan sijoittaa loppuun, sillä niihin vastaaminen voi joskus olla hankalaa niiden arkaluonteisuuden vuoksi. Kyselylomake laadittiin anonyymiksi, joten yhteys- ynnä muita sellaisia tietoja ei kysytty. Taustamuuttujat sijoitettiin kuitenkin lomakkeen loppuun, sillä osa vastaajista voi kokea myös ammattiasemaa, sukupuolta, virkaikää tai muuta sellaista koskevat kysymykset hyvinkin henkilökohtaisiksi ja ehkä hieman kiusallisiksi vastata. Lomakkeen loppuun sijoitettuna nämä kysymykset eivät myöskään vaikuta muihin vastauksiin.

Ennen lomakkeen käyttöä tulee lomake testata, jotta voidaan varmistua siitä, että muutkin ymmärtävät kysymykset samoin kuin lomakkeen laatija on tarkoittanut. Samalla tarkastetaan mahdolliset kirjoitusvirheet ja kysymysten muotoilut. (Kananen 2008, 12; Fowler 1995, 104.) Testauksessa huomioidaan lisäksi mittarin toimivuus suhteessa tutkimusongelmaan sekä arvioi-

daan kysymysten täsmällisyyttä ja yksiselitteisyyttä. Testauksessa tulee lisäksi arvioida sitä, että mittaavatko kysymykset juuri sitä mitä niillä on tarkoitus mitata. Vastausohjeiden selkeyttä ja toimivuutta sekä lomakkeen pituutta ja vastaamiseen käytetyn ajan pituutta ja kohtuullisuutta on myös hyvä arvioida. Lomaketta voidaan testata muun muassa asiantuntijoilla (kollegat, ohjaajat jne.) sekä perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä. Testauksen toteutuksessa on hyvä huomioida, että vain harvoin yksi testaustapa ja testauskerta riittää. (Vilka 2007, 78.)

Tämän tutkimuksen kyselylomaketta testattiin yhdellä asiantuntijalla (myös perusjoukkoon kuuluva) sekä perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä (yhteensä neljä perusjoukkoon kuuluvaa testaajaa). Edellä mainittujen testaajien lisäksi lomaketta testattiin lisäksi yhdellä ulkopuolisella asiantuntijalla (perusjoukkoon kuulumattomalla testaajalla). Lomakkeen testaaminen viidellä testaajalla katsottiin olevan riittävästi, sillä testaajat toimivat hyvin aktiivisesti. Lomake testattiin nelivaiheisesti, 2x ulkopuolinen testaus, 1 x perusjoukko- ja asiantuntijatestaus sekä 1 x ulkopuolinen testaus. Lomaketta korjattiin ja siihen tehtiin parannuksia jokaisen testivaiheen jälkeen. Testausten tuloksena parannettiin muun muassa lomakkeen kirjoitusasua ja asettelua, kysymysten muotoilua sekä säädettiin hieman mittareiden mitta-asteikkoja. Testauksessa huomioitiin myös havaintomatriisin ja analysointiohjelmiston (Webropol - SPSS) yhteensopivuusnäkökulma.



Kuvio 7. Lomakkeen testaus (Vilka 2007, 79)

Lomakkeen testausvaiheen jälkeen on vuorossa kyselylomakkeen julkaisu. Postitse tai internetin kautta vastattavat kyselyt sisältävät tyypillisesti kaksi osaa, saatekirjeen sekä itse kyselyn. Saatteen tarkoituksena on välittää vastaajalle tieto siitä mihin tarkoituksen vastauksia kerätään ja mihin niitä käytetään. Nykyisin saatekirje korvataan usein lyhyillä saatesanoilla. Pelkkien saatesanojen käyttöä tulee harkita tarkkaan, sillä ne eivät useinkaan riitä vakuuttamaan tai motivoimaan vastaajaa tarpeeksi. Sekä Vilkan että Heikkilän mukaan saatekirjeen kirjoitusasu tulisi olla kohtelias ja siitä tulisi ilmetä muun muassa tutkimuksen tavoite tai tarkoitus, toteuttaja, vastaamiseen tarvittava aika, viimeinen vastauspäivä sekä lomakkeen palautusohjeet. Tiedot vastausten luottamuksellisuudesta, kiitokset vastaamisesta sekä tutkijan yhteystiedot on hyvä sisällyttää saatteeseen. (Vilka 2007, 80–81, 87–88; Heikkilä 2008, 61–62.)

Kyselylomake saatteineen julkaistiin uutisena Liikenteen turvallisuusviraston Turvanet-sivuilla (intranet-sivuilla) 10.6.2014. Kyselylomake ja saate toimitettiin koko Trafín henkilöstölle myös sähköpostitse. Sähköpostitoimitusta porrastettiin parilla päivällä Turvanet-julkaisun kanssa. Näin ensimmäinen sähköposti toimi myös samalla muistutuksena. Saatteessa kerrottiin muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, vastausaika, viimeinen vastauspäivä sekä osoitettiin Webropol-linkki kyselytutkimukseen. Saatteessa yritettiin motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn sekä kiitettiin vastauksista. Saatteessa painotettiin lisäksi vastausten luottamuksellisuutta. Myös tutkijan yhteystiedot ilmoitettiin vastaajille. Tarkemmat ohjeet vastaamiseen julkaistiin kyselyn yhteydessä. Ohjeet olivat osa kyselyn rakennetta.

Sopiva vastausaika on Heikkilän (2008, 66) mukaan noin 7–10 päivää. Vastausajan ollessa pidempi saattaa kyselyyn vastaaminen unohtua vastaajilta kokonaan. Vastausprosenttia voi yrittää nostaa muistuttamalla vastaajia. Muistutuskirjeen voi lähettää muutaman kerran, mutta tyypillisesti kolmannen muistutuskerran jälkeen vaikutukset ovat usein vähäiset. (Heikkilä 2008, 66–67.)

Vastausaika oli 10.6.2014 – 24.6.2014 eli yhdeksän työpäivää (yksi päivä oli juhannusaatto). Kokonaisvastausaika oli yhteensä 14 päivää. Vastaajia muis-

tutettiin vastaamisesta kerran sekä Turvanetin etusivulla julkaistun uutisen että sähköpostin muodossa. Muistuttamisella oli selkeästi havaittavat vaikutukset ja vastausprosentti nousi kummankin muistutuskerran jälkeen.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston keräys sekä aineiston käsittely ja analysointi ovat kvantitatiivisen tutkimuksen eri vaiheita. Perinteisesti tiedot kerätään ensin paperilomakkeelle, josta ne syötetään havaintomatriisiin. Nykyisin tämä vaihe on jäänyt läheltä kulkoon kokonaan pois, sillä suurin osa kyselyistä suoritetaan internetkyselyinä, joista vastaukset saadaan automaattisesti havaintomatriisiin muotoon. (Heikkilä 2008, 123.) Kaikki tutkittavasta ilmiöstä empiirisesti hankittu tieto esitetään siis havainto- tai raakapistematriisissa (taulukko, jossa kaikki tulokset ovat). Matriisi rakentuu riveistä, joissa on useita sarakkeita. Yksi rivi edustaa yhtä mittauskohdetta eli tämän tutkimuksen tapauksessa yhtä vastaajaa. Sarakkeet puolestaan edustavat muuttujia, yksi sarake yhtä muuttujaa kohti. Analyysityö alkaa matriisin tarkastamisella. Matriisista voi myös puuttua arvoja tai siihen syötetyt arvot voivat olla virheellisiä (esimerkiksi ikä 530 vuotta). Tarkastamisen jälkeen arvo voidaan korjata, sillä kyseessä on esimerkin tapauksessa mitä ilmeisimmin kirjoitusvirhe, sillä oikea ikä olisi 53 vuotta. Matriisi voi sisältää erilaisia virheitä, joihin tutkija joutuu ottamaan kantaa ja päättämään mitä tekee virheellisille arvoille. Matriisista voi myös puuttua arvoja eli käytännössä tietoa. Jatkoanalyysija ajatellen voi olla tärkeää täydentää matriisia puuttuvien arvojen osalta. Yleinen tapa on korvata puuttuvat tiedot ryhmän keskiarvolla. (Metsämuuronen 2006, 334–335, 337.)

Aineisto kerättiin Webropol-alustalla, josta havaintomatriisi vietiin SPSS-ohjelmistoon. Aineiston tarkastaminen ja korjaus suoritettiin SPSS-ohjelmistossa. Puuttuvien havaintojen aiheuttamia ongelmia pyrittiin tässä tutkimuksessa vähentämään asettamalla kaikki kysymykset (pois lukien avoimet) pakollisiksi. Virheellisesti syötettyjä arvoja puolestaan pyrittiin vähentämään hyvällä kysymysohjeistuksella. Ohjeistuksesta huolimatta matriisiin oli tullut muutamia virheitä, jotka korjattiin tarkastuksen yhteydessä. Tarkastuksessa arvoista tutkittiin muun muassa sitä, että sijoittuvatko ne oikein vastausvaihtoehtoja vastaavien arvojen alueelle (tarkoitettujen minimi- ja

maksimiarvojen välille). Muutamit vastaajat olivat esimerkiksi merkinneet palaverin alkamisajaksi 0800. Kyseessä oli mitä ilmeisimmin kirjoitusvirhe, joten aika korjattiin oikeaan muotoon 08:00. Kaiken kaikkiaan matriisissa esiintyi hyvin vähän virheitä.

Raakapistematriisissa esitetyn aineiston tiivistäminen on yksi analysoinnin vaiheita. Tiivistämisessä matriisissa olevaa informaatiota tiivistetään joksikin yleisesti tunnetuksi tunnusluvuksi kuten frekvenssiksi, keskiarvoksi tai prosentteiksi. Aineistoa voi olla tarkoituksenmukaista tiivistää lisää. Esimerkiksi ikä (sekä monet muut jatkuvat muuttujat) on usein tarkoituksenmukaista tiivistää luokkiin esimerkiksi, alle 25-vuotiaat, 25-vuotiaat – alle 30-vuotiaat, 30-vuotiaat – alle 35-vuotiaat ja niin edelleen. Aineiston luokittelussa ja erityisesti luokkarajoissa tulee olla tarkkana, jotta jotakin tietoa ei vahingossa lasketa mukaan kahta kertaa. (Metsämuuronen 2006, 337–339.) Joskus myös luokkien yhdistäminen voi olla tarpeen. Erityisesti pienellä aineistolla voi syntyä tilanteita, joissa kaikkien testien käyttökriteerit eivät täyty. Tällöin luokkia voidaan yhdistää, jolloin havaintoyksiköiden määrä nousee ja testin käyttöedellytykset täyttyvät. (Kananen 2008, 57.)

Kuten edellä mainittiin, niin matriisissa olevaa informaatiota voidaan tiivistää tunnusluvuiksi. Tunnusluvut voidaan jakaa sekä sijaintia että arvojen vaihtelua kuvaaviin ryhmiin. Jakauman sijaintia voidaan kuvata muun muassa keskiluvuilla kuten keskiarvo, moodi, ja mediaani. Keskiarvolla tarkoitetaan useimmiten aritmeettista keskiarvoa. Pienissä havaintomäärissä ääriarvot voivat vaikuttaa huomattavasti keskiarvoon. Suuremmilla aineistoilla tätä ongelmaa ei niin helposti esiinny. Kun havainnot asetetaan suuruusjärjestykseen, niin keskimmäiseksi jäävää arvoa kutsutaan mediaaniksi. Mediaanin kumminkin puolin on yhtä monta arvoa. Mediaania voidaan käyttää erityisesti vinojen jakaumien yhteydessä. Useimmin esiintyvää eli suurimman frekvenssin omaavaa arvoa kutsutaan moodiksi. Moodi on hyvin käyttökelpoinen pienten populaatioiden keskikohdan mittana, sillä ääriarvot eivät vaikuta tyyppiin. Moodi on ainoa tunnusluku, joka voidaan ilmoittaa nominaaliasteikolliselle muuttujalle. (Vilka 2007, 121–123; Heikkilä 2008, 83–84.)

Käytettävien tunnuslukujen valinnassa tulee olla tarkkana ja niiden mielekkyys tulee varmistaa, sillä sopivien tunnuslukujen valinta riippuu suoraan mit-

ta-asteikosta. (Heikkilä 2008, 82–84.) Mitta-asteikot ja niille sopivat tunnusluvut on esitetty taulukossa neljä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty sijaintiluvuista eniten mediaania, moodia ja keskiarvoa. Keskiarvoa on käytetty lähinnä suhdeasteikollisille muuttujille sekä summamuuttujille.

Taulukko 4. Sijaintiluvut ja mitta-asteikot (Heikkilä 2008, 90)

Mitta-asteikko	Sijaintiluvut
Nominaaliasteikko (luokitteluasteikko)	Moodi
Järjestysasteikko (ordinaaliasteikko)	Moodi, Mediaani, Fraktiilit
Välimatka-asteikko (intervalliasteikko)	Moodi, Mediaani, Keskiarvo, Fraktiilit
Suhdeasteikko (absoluuttinen asteikko)	Moodi, Mediaani, Keskiarvo, Fraktiilit

Analyysimenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: parametrisiin ja ei-parametrisiin menetelmiin. Parametrisiä menetelmiä edustaa muun muassa varianssianalyysi sekä t-testi, kun vastaavasti esimerkiksi Khiin neliö - testi kuuluu ei-parametristen menetelmien luokkaan. Toisin kuin parametriset testit, ei-parametriset testit eivät edellytä aineiston olevan normaalijakautunutta. Khiin neliö -testiä käytetään tyypillisesti ristiintaulukoinnin yhteydessä. (Erätuuli–Leino–Yli-Luoma 1994, 73.)

Kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia eli toisen muuttujan vaikuttavuutta toiseen voidaan tarkastella ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää siis muuttujia, jotka näyttävät selittävän toisia muuttujia. Ristiintaulukoinnin tuloksena on kontingenssitaulu, jonka soluissa olevista solufrekvensseistä nähdään kuinka monta kyseisen ominaisuuden omaavaa yksilöä aineistosta löytyy. Syy-seuraus tasoista päättelyä pelkän ristiintaulukoinnin avulla ei kuitenkaan voida suorittaa. (Heikkilä 2008, 210; Vilka 2007, 129.) Mikäli halutaan selvittää esiintyykö ryhmien välillä todellista eroavaisuutta vai johtuvatko tulokset sattumasta voidaan ristiintaulukointia

tutkia Khiin neliö (χ^2) -testillä. Testillä mitataan käytännössä kahden muuttujan välistä riippumattomuutta. Khiin neliö (χ^2) -testin käyttö edellyttää, että taulun jokaisessa solussa on oltava vähintään yksi alkio. Toisaalla on esitetty myös, että viisi alkioita per solu olisi minimimäärä. Tämä ei kuitenkaan ole matemaattinen välttämättömyys, vaan sitä voidaan pitää enemmän optimitilana. Testin edellytyksiin kuitenkin kuuluu, että enintään 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi. Mikäli kaikki testin edellytykset eivät täyty on vaarana, että nollahypoteesi hylätään liian helposti. Tilanteissa joissa luokkafrekvenssit ovat liian pieniä, voidaan luokkia yhdistää tai jättää kokonaan pois. Khiin neliö (χ^2) -testi on yksi eniten käytetyistä jakaumasta riippumattomista testeistä. (Metsämuuronen 2006, 351; Heikkilä 2008, 212–213; Holopainen–Pulkinen 2004, 178–179.)

Khiin neliö (χ^2) -testin eli niin sanotun χ^2 -riippumattomuustestin nollahypoteesina on, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta. Khiin neliö (χ^2) -testiä varten lasketaan odotetut frekvenssit (e) eli ne frekvenssit, jotka esiintyisivät tilanteessa jossa muuttujien välillä ei ole ollenkaan riippuvuutta. Odotetut frekvenssit lasketaan kaavalla: (Heikkilä 2008, 212; Holopainen–Pulkinen 2004, 180–181.)

$$e = \frac{(\text{solun rivin summa}) * (\text{solun sarakkeen summa})}{(\text{kaikkien havaintojen summa})}$$

Odotettujen frekvenssien laskennan jälkeen tilasto-ohjelma laskee testisuureen, jonka arvo on sitä suurempi mitä enemmän havaitut (O) ja odotetut (e) frekvenssit poikkeavat toisistaan. Mikäli kummatkin frekvenssit ovat samat, on testisuuren arvo tällöin nolla. Testisuure lasketaan kaavalla: (Heikkilä 2008, 212.)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

missä

k on rivien lukumäärä

I on sarakkeiden lukumäärä

O_{ij} on i :nnen rivin j :nnen sarakkeen havaittu frekvenssi

e_{ij} on i :nnen rivin j :nnen sarakkeen odotettu frekvenssi.

Testisuureen arvon ja vapausasteiden (df) perusteella lasketaan edelleen merkitsevyytaso (Sig.). Merkitsevyytaso kertoo kuinka suuri riski on, että tulos johtuu sattumasta. Sig-arvo saadaan laskemalla kuinka suuri osa jakaumasta on testisuureen arvon oikealla puolella. Vapausasteet lasketaan puolestaan kaavalla: (Heikkilä 2008, 212.)

$$df = (\text{rivien lukumäärä} - 1) * (\text{sarakkeiden lukumäärä} - 1)$$

Mikäli muuttuja on mielipideasteikollinen niin voidaan ryhmien välisten erojen testaamiseen käyttää myös Mann–Whitney U -testiä. Hyvin yleisesti mielipideasteikko oletetaan tasaväliseksi, joten sille voidaan käyttää määrällisille muuttujille soveltuvia menetelmiä. (Taanila 2012, 29.) Mann–Whitney U -testi tai toiselta nimeltään Mannin–Whitney–Wilcoxonin testi on yksi tehokkaimpia parametrittomia testejä. Mann–Whitney U -testi soveltuu kahden riippumattoman keskiarvon vertailuun. Testin mittaustasoksi riittää järjestysasteikko. U -testi perustuu siihen, että aineisto lajitellaan ensin suuruusjärjestykseen tutkittavan muuttujan suhteen, jonka jälkeen jokainen havainto saa järjestysnumeron. Testisuure ja merkitsevyytaso lasketaan järjestyslukujen perusteella, minkä jälkeen voidaan tehdä johtopäätökset merkitsevyytasoon perustuen. (Heikkilä 2008, 233–234.)

Esiintyivätkö saadut tulokset sattumalta? Entäpä milloin tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä? Aineiston keräämisen jälkeen määritetään kuinka todennäköisesti saadut tulokset esiintyvät sattumalta. Tilastollisessa käsittelyssä virheelliset johtopäätökset pyritään minimoimaan ja laskemaan erehtymisriskin suuruus, tällöin puhutaankin testin merkitsevyytasosta. 5 %:n merkitsevyytasolla tulosten katsotaan olevan melkein merkitseviä, kun 1 %:n tasolla tulokset ovat jo merkitseviä. Erittäin merkitseviksi tuloksia voidaan sanoa silloin, kun riskitaso on 0,1 %:n luokkaa. Todennäköisyyksinä ilmaistuina riskitasot ovat 5 %:n riskitasolle $p=0,05$, 1 %:n riskitasolle $p=0,01$ ja 0,1 %:n riskitasolle $p=0,001$. Kun puhutaan, että esimerkiksi kahden ryhmän välinen ero

on tilastollisesti melkein merkitsevä tarkoittaa tämä sitä, että sadan satunnaisesti valitun tapauksen joukossa on viisi kappaletta sellaisia tuloksia, jotka ovat jostakin muusta kuin testatusta tekijästä johtuvia. (Erätuuli–Leino–Yli-Luoma 1994, 74.)

Milloin nollahypoteesi hyväksytään tai hylätään? Metsämuurosen (2006, 432) mukaan testisuureen noudattaessa tunnettua jakaumaa kuten esimerkiksi χ^2 -jakaumaa, vallitsee nollahypoteesin mukainen tila. Edellä mainittujen riskitasojen kannalta katsottuna tämä tarkoittaa sitä, että nollahypoteesin hylkäämiseen vaikuttaa tietyn suuruinen riski. Mikäli hylkäämme nollahypoteesin esimerkiksi 0,1 %:n ($p=0,001$) riskitasolla merkitsee se sitä, että nollahypoteesi voisi pitää paikkaansa 0,1 %:n todennäköisyydellä. Todennäköisyys on tässä tapauksessa siis varsin pieni. Toisin sanoen voidaan myös kysyä, että millä todennäköisyydellä teimme virheen, mikäli hylkäsimme nollahypoteesin joka olikin totta? Todennäköisyys, jolla nollahypoteesi hylättiin virheellisin perustein, halutaan luonnollisesti pitää mahdollisimman matalana. Yleisesti käytetty suurin riskitaso on 5 % ($p=0,05$). (Metsämuuronen 2006, 432–434.) Tässä tutkimuksessa riskitasoksi valittiin 5 %:n ($p=0,05$) taso.

Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointiin, Khiin neliö (χ^2)-testin, sekä Mann–Whitney U -testin arvojen laskemiseen käytettiin SPSS ohjelmistoa. Joidenkin tapausten kohdalla Khiin neliö (χ^2)-testin käyttöedellytykset eivät välttämättä suoraan täytyneet, joten aineistoa on yhdistelty näissä tapauksissa muun muassa siten, että Likertin 5-portaista asteikkoa on kavennettu 3-portaiseksi. Aineiston kaventaminen on nähtävissä suoraan muun muassa vapausasteiden määrästä.

Aina ei ole tarkoituksenmukaista analysoida yksittäisiä mittareita (osioita), vaan on mielekkäämpää muodostaa summamuuttujia yksittäisistä mittareista. Mikäli kaikki summamuuttujaan liitettävät osiot eivät ole koodattu samansuuntaisesti kuin valtaosa osioista, niin ne tulee kääntää (skaalata uudelleen) ennen summamuuttujan laskemista. Summamuuttujaan laskettavien osioiden tulisi mitata samaa asiaa eli mittarin tulisi olla mahdollisimman reliaabeli. Yksi tunnetuimmista tavoista on laskea mittarille Cronbachin alfa (α). Alfa on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä tavoista, joskaan sekään ei ole välttynyt

kritiikiltä. Kritiikistä huolimatta Cronbachin alfa (α) on yksi käytetyimmistä reliabiliuden mitoista. Yleisenä raja-arvona on käytetty alfan arvoa 0,60, jonka alle jääviä arvoja ei pitäisi hyväksyä. (Metsämuuronen 2006, 527.) Heikkilän (2008, 187) mukaan ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mutta alfa saisi olla mielellään yli 0,70. Mitä korkeampia arvoja alfa saa sitä vahvempia ovat indikaattorien väliset korrelaatiot. Toisin sanoen mitä yhdenmukaisempi mittari on sisäisesti, niin sitä vahvemmin indikaattorit korreloivat keskenään. (Ketokivi 2009, 59.)

Cronbachin alfa (α) lasketaan Metsämuurosen (2006, 69) mukaan seuraavan laskukaavan avulla:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{S_t^2}{S_f^2}\right)$$

missä

k on osioiden lukumäärä

S_t^2 on osioiden varianssien summa

S_f^2 on mittarin kokonaisvarianssi.

Ne mittarit joista muodostettiin summamuuttujia, suunniteltiin lähtökohtaisesti niin, että koodausta ei tarvitse kääntää analysointivaiheessa. Ennen summamuuttujien käyttöä niiden reliabiliteetti varmistettiin laskemalla jokaiselle summamuuttujalle Cronbachin alfa (α) SPSS ohjelmistolla. Kaikkien summamuuttujien alfat olivat yli 0,70.

Avoimien kysymysten vastaukset voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla. Analyysi voidaan suorittaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle nimensä mukaisesti teoriasta ja aiemmista tutkimuksista, jotka ohjaavat vahvasti luokitusten määrittelyjä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi puolestaan nojaa aineistoon. (Vilka 2005, 140-141.) Kolmas sisällönanalyysin muoto on teoriaohjautunut analyysi. Tällöin analyysi on pitkälti aineistolähtöistä, mutta eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä abstrahoinnin osalta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet luodaan aineiston pohjalta, kun teoriaohjautuvassa analyysissä ne tuodaan valmiina ”tiedettyinä”. Sisällönanalyysin jälkeen aineisto voidaan myös

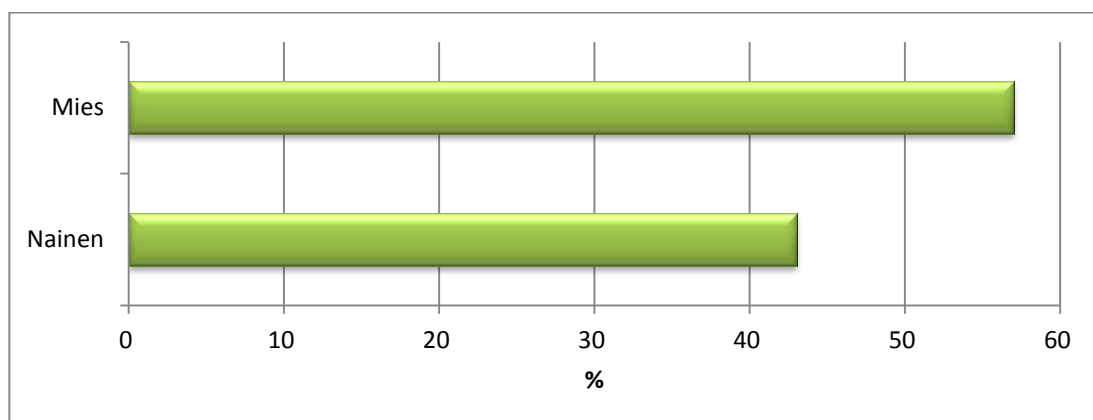
kvantifioida eli siitä voidaan laskea kuinka monta kertaa mikäkin luokka esiintyy aineistossa. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 117, 120.)

Avointen kysymysten tilastollista analysointia varten vastaukset on luokiteltu kategorioihin. Luokittelu aloitettiin niin sanotulla avoimella luokittelulla, jossa aineistoa luokiteltiin ilman ennakkokäsitystä. Avoin luokittelu eteni aluksi induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Luokat yhdisteltiin myöhemmin suuremmiksi kokonaisuuksiksi teoriaohjautuvasti. Aineiston yläluokat johdettiin tällöin teorian käsitteistä. Luokittelun jälkeen aineisto kvantifioitiin, jolloin aineistosta saatiin laskettua frekvenssit kullekin luokalle.

5 TULOKSET

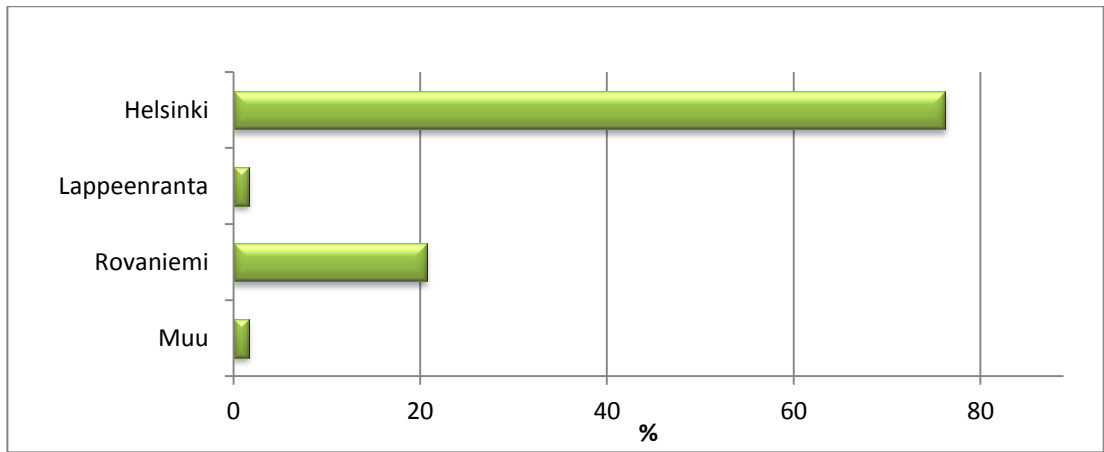
5.1 Taustatiedot

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 193 Liikenteen turvallisuusviraston työntekijää (N=193 kaikkien mittareiden osalta ellei erikseen toisin ilmoiteta). Tutkimuksen ajankohtana Liikenteen turvallisuusvirastossa työskenteli yhteensä reilu 520 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostui näin ollen noin 37 %. Vastaajista 57 % oli miehiä ja 43 % naisia. Vastaajien sukupuolijakauma noudattelee hyvin tarkasti Liikenteen turvallisuusviraston työntekijöiden sukupuolijakaumaa, jossa 56,1 % on miehiä ja 43,9 % naisia. Vastaajien sukupuolijakauma on esitetty kuviossa kahdeksan.



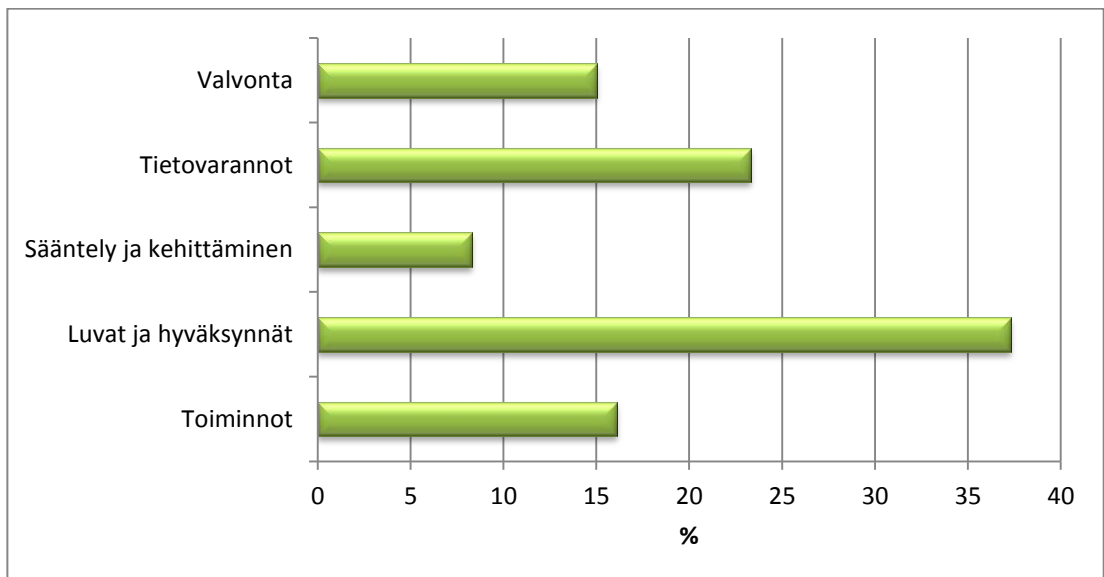
Kuvio 8. Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajista (N=193) 76 % työskenteli Helsingissä, 21 % Rovaniemellä, 1,5 % Lappeenrannassa ja 1,5 % muissa toimipaikoissa. Helsingin, Lappeenrannan ja Rovaniemen osalta vastaajien toimipistejakauma noudattelee melko tarkasti työntekijöiden määrää kyseisissä toimipisteissä kokonaistyöntekijämäärään suhteutettuna. (Helsinki 79,5 %, Lappeenranta 1,8 %, Rovaniemi 14,2 %, muut toimipaikat 4,5 %). Muiden toimipisteiden kokonaistyöntekijämäärään suhteutettu vastaajaosuus jäi hieman muita toimipisteitä alhaisemmaksi. Tilastollista testaamista varten toimipisteet ryhmiteltiin lisäksi kahteen toimipisteluokkaan, Helsinki ja muut. Vastaajien jakautuminen toimipisteiden kesken on kuvattu kuviossa yhdeksän.

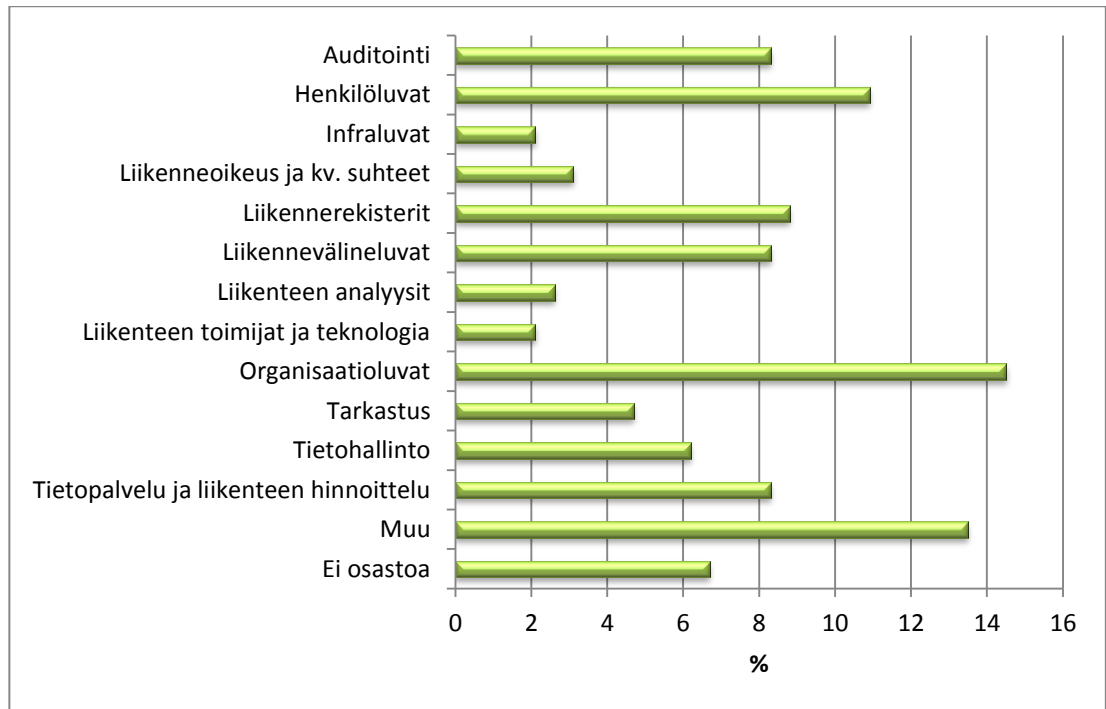


Kuvio 9. Vastaajat toimipisteittäin

Suurin vastaajaryhmä oli luvat ja hyväksynnät -toimialalla työskentelevät henkilöt 37,3 % osuudella kaikista vastanneista. Tietovarannot -toimialalta vastaajia oli 23,3 %, valvonta -toimialalta 15 %, sääntely ja kehittäminen -toimialalta 8,3 % ja muissa toiminnoissa yhteensä 16 %. Trafin henkilöstöstä 30 % työskentelee luvat ja hyväksynnät -toimialalla, 25 % tietovarannot toimialalla, 16 % sääntely ja kehittäminen -toimialalla, 15 % valvonta -toimialalla ja loput 14 % toimivat muissa Trafin toiminnoissa. Vastaajien jakautuminen toimialoittain ja toiminnoittain sekä edelleen osastoittain on esitetty kuvioissa 10 ja 11.



Kuvio 10. Vastaajat toimialoittain ja toiminnoittain



Kuvio 11. Vastajat osastoittain

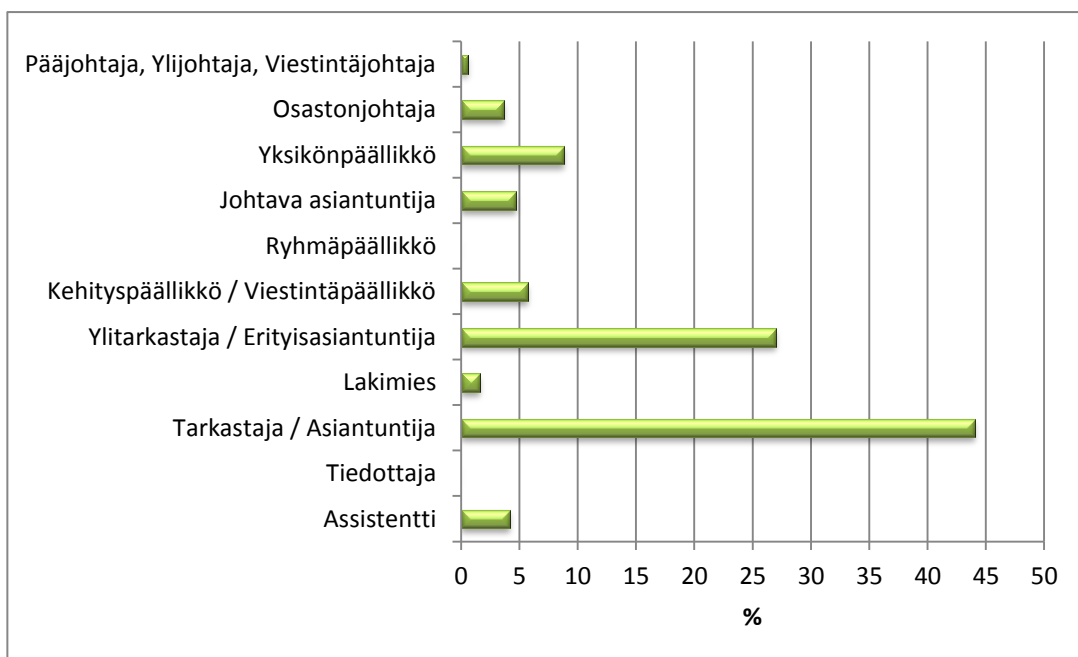
Tutkimukseen vastanneista suurin osa eli 44 % oli tarkastaja- tai asiantuntija-tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Seuraavaksi suurinta vastaajaryhmää edustivat ylitarkastajat ja erityisasiantuntijat 27 %:n osuudella kaikista vastaajista.

Tilastollista testaamista varten vastaajat ryhmiteltiin lisäksi kahteen tehtäväluokkaan. Toisen luokan muodostivat johtajat, päälliköt sekä johtavat asiantuntijat ja toisen luokan asiantuntijatasoisissa tehtävissä työskentelevät. Vastaajien jakautuminen ammattiryhmittäin (tehtävien mukaan) on esitetty kuviossa 12.

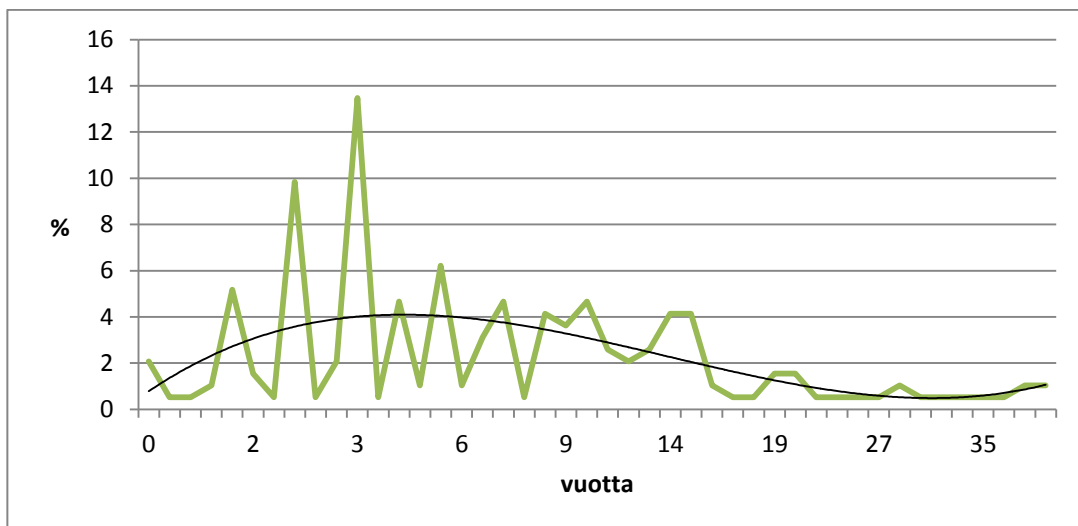
Tutkimukseen vastanneista hieman yli puolet (57 %) oli työskennellyt aiemmin Trafiin yhdistyneissä virastoissa. Tilastollista testaamista varten vastaajat ryhmiteltiin virastotaustan mukaan kahteen ryhmään, Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleisiin sekä ei työskennelleisiin (suoraan Trafiin rekrytoituihin) vastaajiin.

Vastaajien virkaiän vaihteluväli oli alle yhdestä vuodesta aina 43 vuoteen. Keskimäärin vastaaja oli työskennellyt Liikenteen turvallisuusvirastossa tai sitä edeltäneissä virastoissa 8,6 vuotta. Mediaanilla mitattuna virkaikä oli 5,5

vuotta. Vastaajien ikäjakauma on kuvattu tarkemmin kuviossa 13. Virkaiällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vastaajien työskentelyaikaa Trafissa tai sitä edeltäneissä virastoissa.



Kuvio 12. Vastaajien tehtävät



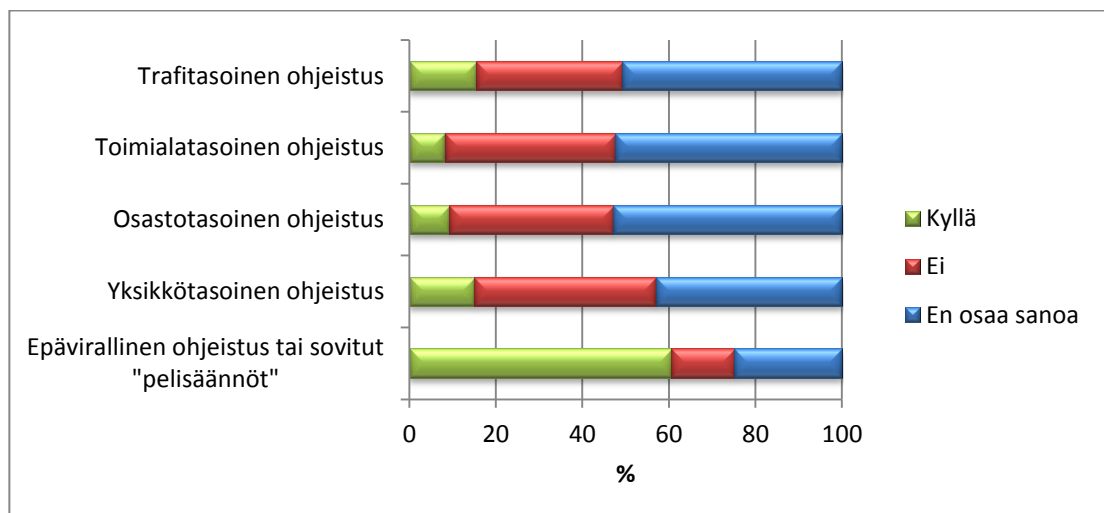
Kuvio 13. Vastaajien virkaikä (työsuhteen pituus)

5.2 Palaverikäytäntöjen ja -kulttuurin nykytila

Kyselyn alussa vastaajia pyydettiin valitsemaan mielessään yksi palaveri, johon he olivat lähiaikoina osallistuneet ja vastaamaan kyselyn kysymyksiin valitun palaverikokemuksen perusteella. Kysymyksissä 1. – 39. vastaajilta tiedusteltiin palaverikäytäntöihin liittyviä asioita. Kysymyksissä 40. – 44. vastaajia pyydettiin arvioimaan palaverikulttuuriin liittyviä väittämiä. Kyselytutkimuksen kysymykset on esitetty liitteessä kaksi.

Mikäli tuloksissa esitetyt käytännöt tai kulttuuripiirteet ovat tulosten mukaan toimipaikasta, sukupuolesta, tehtäväasemasta tai aiemmista organisaatiokytköksistä riippumattomia, niin tällöin nollahypoteesi jää voimaan. Mikäli tuloksissa esitetyt käytännöt tai kulttuuripiirteet ovat tulosten mukaan erilaisia eri toimipaikoissa, tehtäväryhmissä, sukupuolten välillä tai aiemmista organisaatiokytköksistä riippuen, niin tällöin nollahypoteesi hylätään ja vastahypoteesi jää voimaan. Nollahypoteesin hylkäämisvirhe on asetettu 5 %:n ($p=0,05$) tasolle. Mikäli p saa testissä pienemmän arvon kuin riskitasoksi valittu 0,05, katsotaan nollahypoteesin tulleen hylätyksi ja vastahypoteesin saavan vastaavasti tukea. Havaitut p -arvot on esitetty tuloksissa.

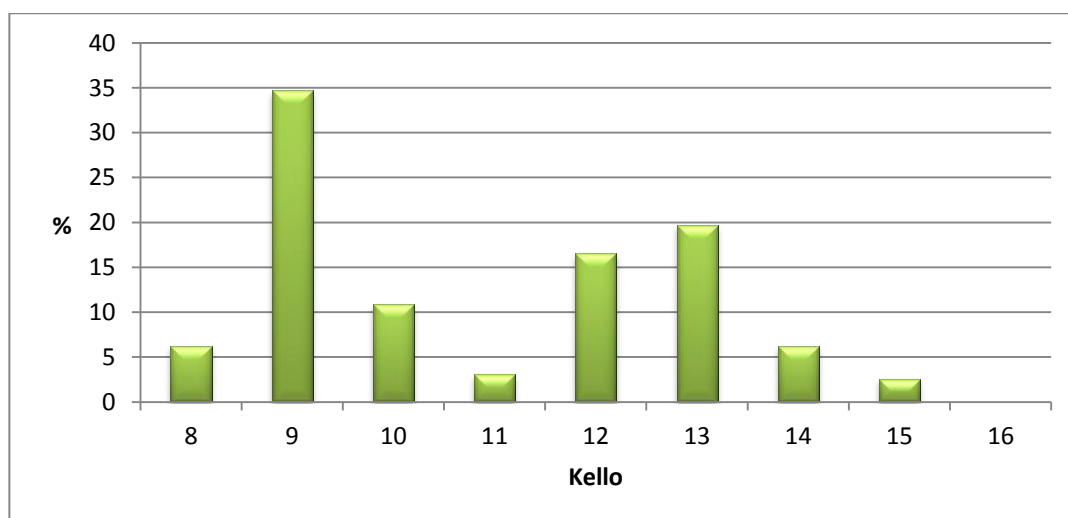
Kyselyn aluksi vastaajilta kysyttiin palaveriohjeistuksen olemassaolosta. Vastaajista hieman alle puolet (49,7 %) ei osannut kertoa, että onko virastossa minkäänlaista ohjeistusta palaverien pitämisestä. Yli puolet (60 %) vastaajista kertoi kuitenkin epävirallisen ohjeistuksen tai sovitujen sääntöjen olemassaolosta. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 14.



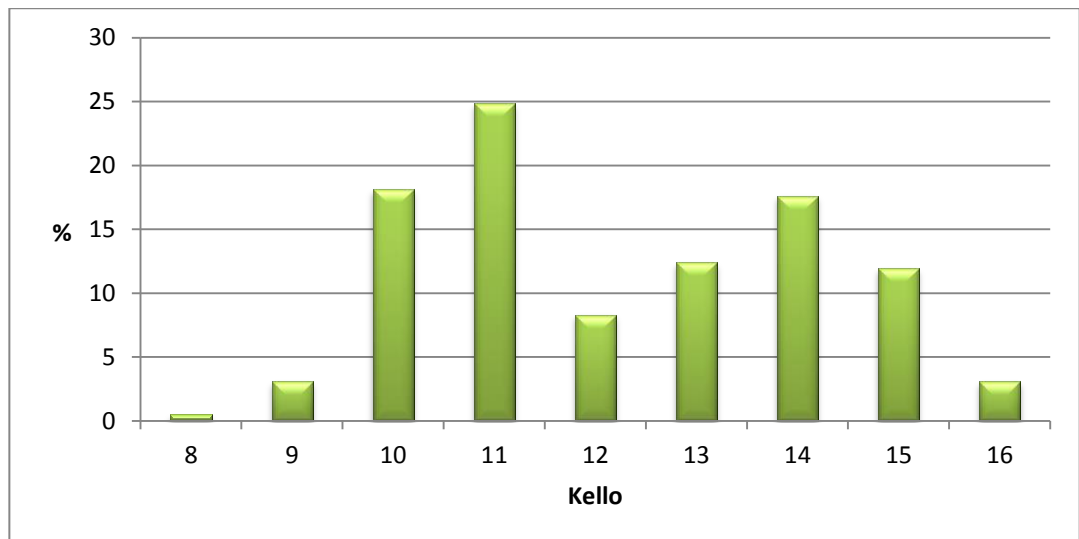
Kuvio 14. Ohjeistus palaverien järjestämisestä

Virallisia Trafi-, toimiala-, osasto-, tai yksikötasoisia ohjeita mitanneista Likertin 3-tasoisista mittareista muodostettiin summamuuttuja, joka mittasi virallisen ohjeen olemassaoloa ($\alpha=0,851$). Summamuuttujaa analysoitiin tehtäväluokan, toimipaikan, sukupuolen sekä virastotaustan suhteessa. Käsitykset virallisen ohjeistuksen olemassaolosta olivat Mann–Whitney U -testillä mitattuna merkitsevästi ($p=0,010$) erilaisia eri tehtäväluokissa (johtajat / asiantuntijat) sekä melkein merkitsevästi ($p=0,043$) erilaisia virastotaustasta (työskennellyt / ei työskennellyt) riippuen. Käsitykset epävirallisen ohjeistuksen olemassaolosta eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri tehtäväluokissa, toimipisteissä (Helsinki / muut), sukupuolten tai eri virastotaustan omaavien kesken.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan palaverin alkamis- ja päättymisaikaa. Palaverin alkamisajankohdan moodiksi muodostui klo 09:00 ja mediaaniksi klo 10:07. Vastaavasti päättymisaajan moodiksi muodostui klo 11:00 ja mediaaniksi klo 12:15. Palaverien alkamis- ja päättymisaikojen jakautuminen eri tunneille on kuvattu kuvioissa 15 ja 16. Palaverien alkamisajat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella tilastollisesti erilaisia eri tehtäväluokissa ($p= 0,895$), toimipisteissä ($p=0,099$), sukupuolten ($p= 0,351$) tai eri virastotaustan ($p= 0,253$) omaavien kesken. Palaverien päättymisaajat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella tilastollisesti erilaisia eri tehtäväluokissa ($p=0,288$), toimipisteissä ($p=0,158$), sukupuolten ($p= 0,123$) tai eri virastotaustan ($p=0,833$) omaavien kesken.

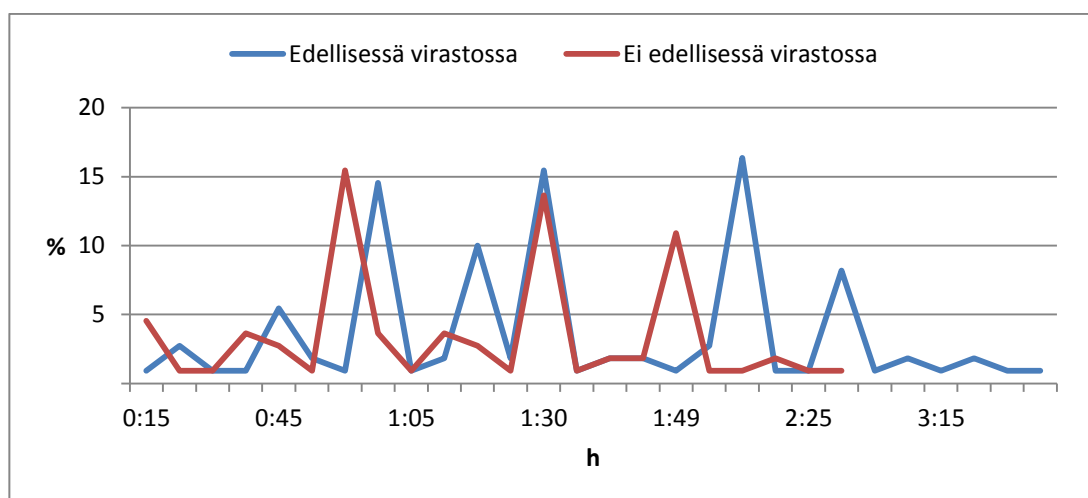


Kuvio 15. Palaverin alkamisaika



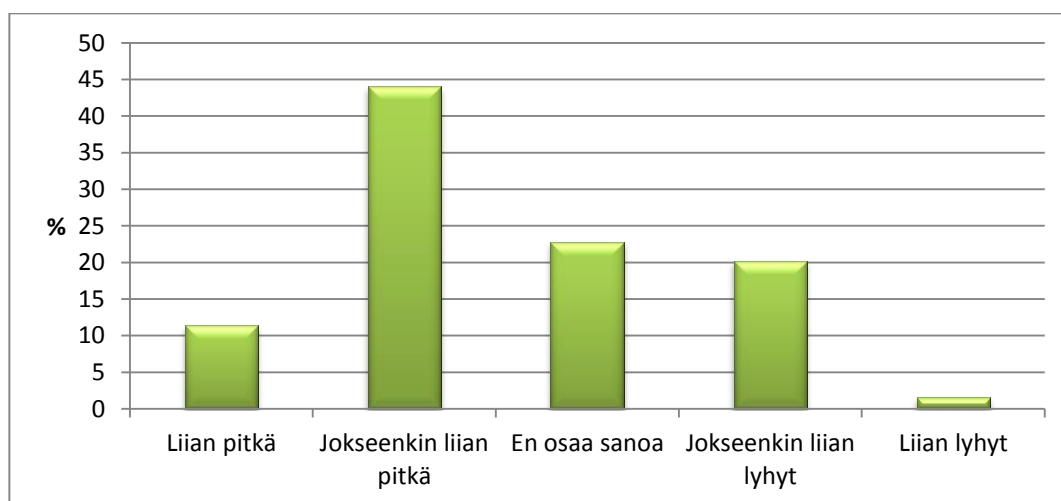
Kuvio 16. Palaverin päättymisaika

Alkamis- ja päättymisaikan perusteella laskettiin palaverin pituus. Palaverin keskimääräinen kesto oli 1 tunti 30 minuuttia. Moodilla mitattuna palaveri kesti yleisimmin yhden tunnin. Palaverien kestoajat olivat Mann–Whitney U -testin perusteella tilastollisesti erilaisia Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien välillä ($p=0,025$). Trafiin yhdistyneissä virastoissa aiemmin työskennelleet viettivät kokouksissa keskimäärin pidemmän ajan kuin muut. Palaverin kestoajaksi ei ollut Mann–Whitney U -testin perusteella tilastollisesti erilaista eri tehtäväluokissa ($p=0,072$), toimipisteissä ($p=0,197$) tai sukupuolten ($p=0,932$) kesken. Palaverin kestoajaksi suhteessa vastaajien virastotaustaan on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Palaverin kesto virastotaustan mukaan

Kysymyksessä neljä vastaajia pyydettiin arvioimaan palaverin pituutta. Noin puolet (55 %) vastaajista arvioi palaverin kestäneen liian pitkään tai jokseenkin liian pitkään. Palaverin koettu pituus on kuvattu kuviossa 18. Koettu palaverin pituus (pitkä / en osaa sanoa / lyhyt) ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=3,175$, $df=2$, $p=0,204$). Koettu palaverin pituus ei myöskään ollut erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=1,437$, $df=2$, $p=0,487$), sukupuolten välillä ($\chi^2=2,573$, $df=2$, $p=0,276$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=2,198$, $df=2$, $p=0,333$).



Kuvio 18. Palaverin koettu pituus

Kysymyksessä viisi vastaajilta tiedusteltiin pidettiinkö palaverin aikana taukoa. Miltei kaikki vastaajat (96 %) ilmoittivat, että palaverin aikana ei pidetty taukoa. Tilastollista testaamista varten aineisto luokiteltiin kahteen luokkaan; kyllä ja ei. En osaa sanoa -vastaukset käsiteltiin puuttuvina vastauksina. Taukojen pitämistottumukset eivät olleet erilaisia eri toimipisteissä ($\chi^2=1,424$, $df=1$, $p=0,233$), sukupuolten välillä ($\chi^2=2,399$, $df=1$, $p=0,121$), eikä myöskään Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=0,636$, $df=1$, $p=0,425$). Taukojen pitämistottumukset olivat sen sijaan melkein merkitsevästi erilaisia eri tehtäväluokissa (johtajat/asiiantuntijat) ($\chi^2=4,818$, $df=1$, $p=0,028$). Kontingenssitaulun joidenkin solujen odotetut frekvenssit jäivät hieman testin käyttöedellytysrajojen alapuolelle joten saatuihin tuloksiin tulee suhtautua varauksin.

Kysymyksissä kuusi, seitsemän ja kahdeksan vastaajia pyydettiin ilmoittamaan palaveriin osallistuneiden henkilöiden määrä sekä arvioimaan palaveriin osallistuneiden henkilöiden määrää ja tarpeellisuutta asian käsittelyn kannalta. Minimissään palaveriin osallistui kaksi henkilöä ja enintään 21 henkilöä. Keskimääräiseksi palaverin kooksi muodostui keskiarvolla mitattuna 7,43 henkilöä ja mediaanilla mitattuna seitsemän henkilöä. Useimmiten palaverissa oli kahdeksan henkilöä (moodiarvo). Palaverin osanottajien määrä ei ollut Mann–Whitney U -testillä mitattuna erilainen eri tehtäväluokissa, toimipisteissä, sukupuolten tai eri virastotaustan omaavien joukossa.

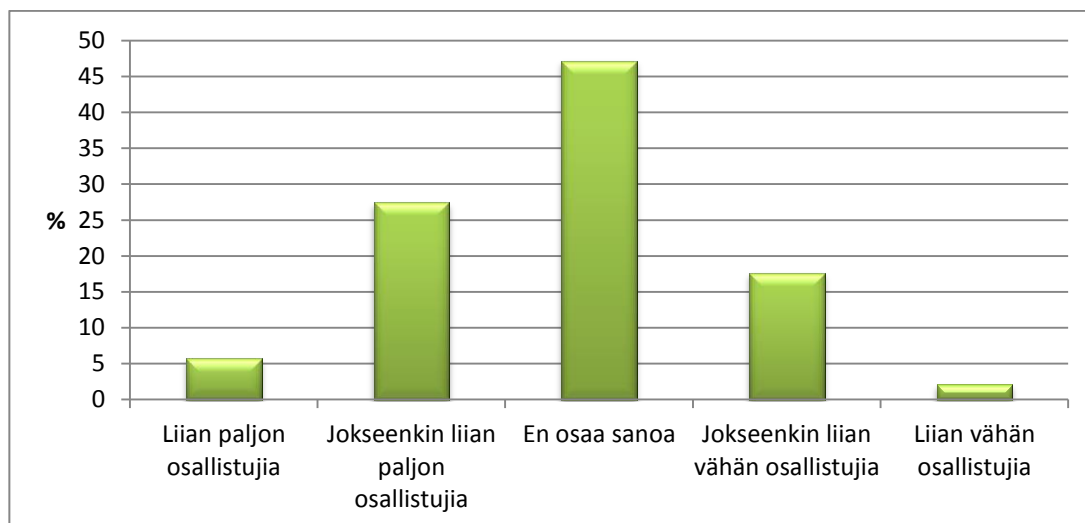
Taulukko 5. Palaverin osallistujien määrät

Tehtävä	Keskiarvo	Mediaani	Min.	Max.	N	U- testi p
Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	6,82	6,00	2	20	45	
Asiantuntijat	7,61	8,00	2	21	148	
Yhteensä	7,43	7,00	2	21	193	0,084
Sukupuoli	Keskiarvo	Mediaani	Min.	Max.	N	U- testi p
Mies	7,17	7,00	2	20	110	
Nainen	7,77	8,00	2	21	83	
Yhteensä	7,43	7,00	2	21	193	0,235
Toimipiste	Keskiarvo	Mediaani	Min.	Max.	N	U- testi p
Helsinki	7,44	7,00	2	21	147	
Muut	7,41	7,50	2	20	46	
Yhteensä	7,43	7,00	2	21	193	0,786
Edeltävävirasto	Keskiarvo	Mediaani	Min.	Max.	N	U- testi p
Työskentelin	7,58	7,00	2	21	110	
En työskennellyt	7,23	7,00	2	20	83	
Yhteensä	7,43	7,00	2	21	193	0,853

Kysymyksessä seitsemän vastaajia pyydettiin arvioimaan palaveriin osallistuneiden henkilöiden määrää. Miltei puolet (n.47 %) vastaajista ei halunnut ottaa kantaa siihen oliko osallistujia liian paljon tai liian vähän. Osallistujien määrä oli mitä ilmeisimmin koettu sopivaksi.

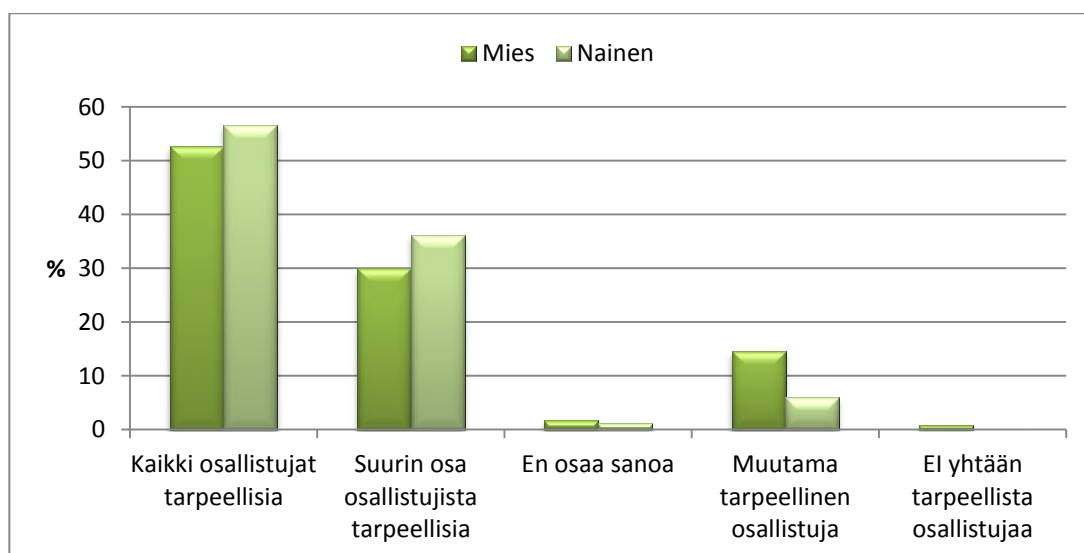
Kokemus palaveriin osallistuneiden henkilöiden määrästä (liikaa / en osaa sanoa / liian vähän) ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=3,616$ $df=2$, $p=0,164$). Se ei myöskään ollut erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=2,024$, $df=2$, $p=0,364$), sukupuolten välillä ($\chi^2=1,224$, $df=2$, $p=0,542$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä

työskentelemättömien välillä ($\chi^2=3,315$, $df=2$, $p=0,191$). Koettu osallistujien määrä on kuvattu alla esitettyssä kuviossa numero 19.



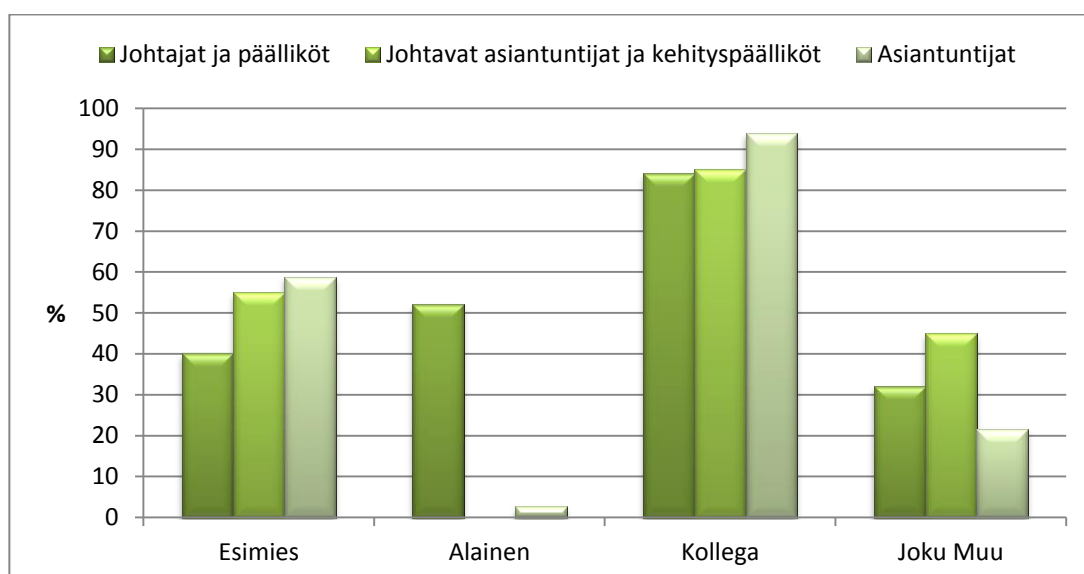
Kuvio 19. Koettu osallistujien määrä

Kysymyksessä kahdeksan vastaajaa pyydettiin arvioimaan palaveriin osallistuneiden henkilöiden tarpeellisuutta asian käsittelyn kannalta. Yli puolet vastaajista (54,4 %) arvioi, että kaikki osallistajat olivat asian käsittelyn kannalta tarkasteltuna tarpeellisia. Enemmistö (87 %) vastaajista antoi positiivisen indikaation siitä, että kaikki tai suuri osa osallistujista olivat tarpeellisia. Tilastollista testaamista varten aineisto luokiteltiin kahteen luokkaan; tarpeellisia osallistujia ja tarpeettomia osallistujia. En osaa sanoa -vastaukset (3 kpl) käsiteltiin puuttuvina vastauksina. Koettu osallistujien tarpeellisuus ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=0,346$, $df=1$, $p=0,556$), toimipisteissä ($\chi^2=0,493$, $df=1$, $p=0,483$), eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien ($\chi^2=1,315$, $df=1$, $p=0,251$) joukossa. Koettu osallistujien tarpeellisuus oli sen sijaan melkein merkitsevästi erilaista sukupuolten välillä ($\chi^2=4,234$, $df=1$, $p=0,040$), kun arvioitiin tarpeellisuutta tai tarpeettomuutta. Kuviossa 20 on esitetty mielipide jakauma miesten ja naisten välillä alkuperäisellä asteikolla.



Kuvio 20. Osallistujien tarpeellisuus

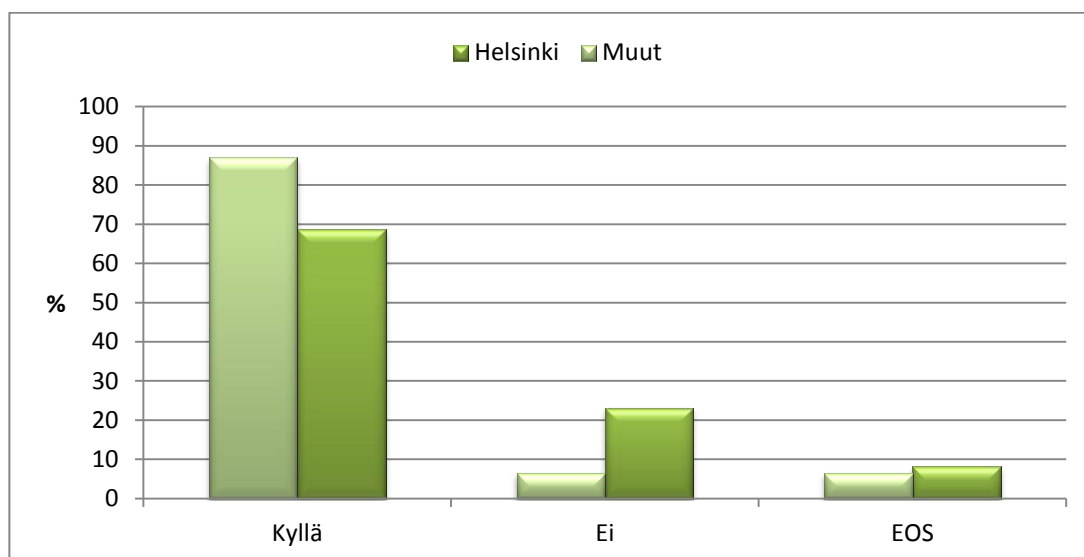
Kysymyksessä yhdeksän vastaajia pyydettiin arvioimaan miten muiden osallistujien asema suhtautui heihin itseensä. Vastaajia verrattiin nyt kolmitasoisesti johtajat ja päälliköt, johtavat asiantuntijat ja kehityspäälliköt sekä asiantuntijat. Kuviosta 21 voidaan nähdä vastaajien ja palaverin osanottajien jakautuminen eri organisaatiotasolle ristiintaulukoinnin jälkeen.



Kuvio 21. Palaveriin osallistuneiden henkilöiden suhteet.

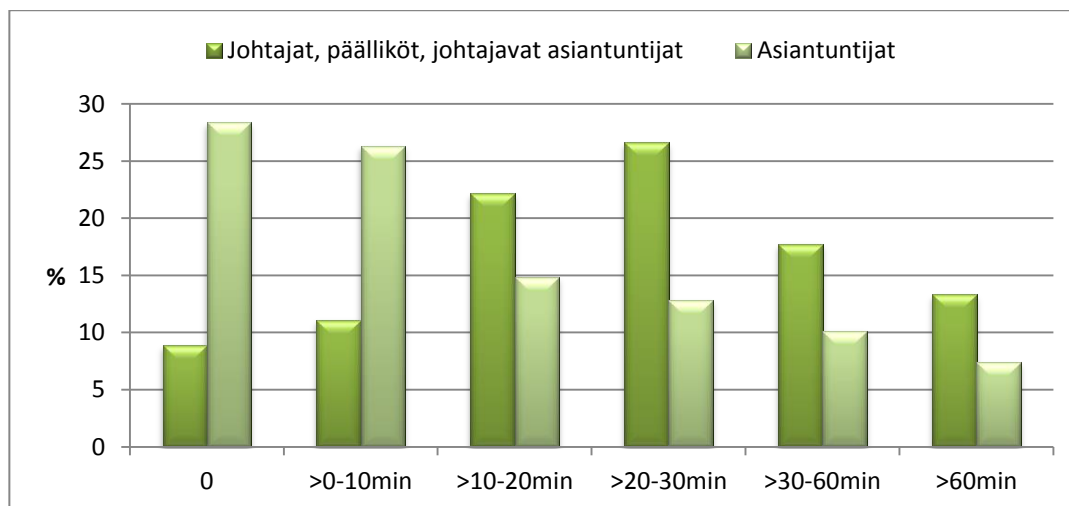
Kysymyksessä 10. tiedusteltiin saapuivatko kaikki palaveriin kutsutut henkilöt paikalle, pois lukien ne henkilöt jotka ilmoittivat etteivät osallistu. Osallistujien ilmaantuminen palaveriin ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=0,408$, $df=2$, $p=0,816$), sukupuolten välillä ($\chi^2=1,796$, $df=2$, $p=0,407$), eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä

työskentelemättömien joukossa ($\chi^2=0,826$, $df=2$, $p=0,662$). Sen sijaan osallistujien ilmaantuminen palaveriin oli melkein merkitsevästi erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2= 6,759$, $df=2$, $p=0,034$). Helsingissä joku jätti saapumatta noin joka neljänteen (23,1 %) palaveriin, kun muissa toimipaikoissa joku osallistujista jätti saapumatta vain 6,5 %:ssa tapauksista. Osallistujien saapuminen palaveriin on kuvattu kuviossa 22.



Kuvio 22. Osallistujien saapuminen palaveriin

Kysymyksessä 11. tiedusteltiin vastaajilta heidän palaveriin käyttämänsä valmistautumisaikaa tunneissa ja minuuteissa. Vastaukset muunnettiin minuuteiksi, sillä suurin osa (91 %) vastauksista sijoittui alle 60 minuutin alueelle. Valmistautumisaajan vaihteluväli oli 0 ja 240 minuutin välillä. Keskiarvolla mitattuna valmistautumisaika oli noin 27 minuuttia. Mediaanilla mitattuna valmistautumisaika oli puolestaan 15 minuuttia. Yleisin ilmoitettu valmistautumisaika oli 0 minuuttia. Ajankäyttö palaveriin valmistauduttaessa ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri sukupuolten ($\chi^2=2,283$ $df=5$, $p=0,809$), toimipaikkojen ($\chi^2=3,326$, $df=5$, $p=0,650$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien joukossa ($\chi^2=6,860$, $df=5$, $p=0,231$). Ajankäyttö palaveriin valmistauduttaessa oli merkittävästi erilaista eri tehtäväluokissa. Asiantuntijoista vajaa kolmannes (28,4 %) ei käyttänyt valmistautumiseen ollenkaan aikaa ja reilu neljänneskin (26,4 %) alle 10 minuuttia. Kuvioista 23. voidaan havaita eri tehtäväluokkien välillä esiintyvät erot.



Kuvio 23. Palaveriin valmistautumiseen käytetty aika

Kysymyksessä 12. vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin he olivat valmistautuneet palaveriin. Kokemus omasta valmistautumisasteesta ei ollut Mann–Whitney U -testin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($p=0,408$). Se ei myöskään ollut erilaista sukupuolten välillä ($p=0,174$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($p=0,506$). Kokemus omasta valmistautumisasteesta oli melkein merkitsevästi erilainen eri toimipisteissä ($p=0,037$). Muissa toimipisteissä vastaajat kokivat olevansa useammin (89,1 %) valmistautuneita palaveriin kuin Helsingissä. Tunne valmistautumisen asteesta on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Tunne valmistautumisen asteesta

		Toimipiste		Yhteensä
		Helsinki	Muut	
Tunne omasta valmistautumisesta	Valmistautunut	105 71,4%	41 89,1%	146 75,6%
	EOS	7 4,8%	1 2,2%	8 4,1%
	Valmistautumaton	35 23,8%	4 8,7%	39 20,2%
Yhteensä		147 100,0%	46 100,0%	193 100,0%

Kun valmistautumiseen käytetty aika ja valmistautumisen aste ristiintaulukoitiin ja en osaa sanoa -vastaukset käsiteltiin puuttuvina vastauksina niin selvisi, että noin kaksi kolmannesta (59 %) 0 minuuttia valmistautumiseen käyttäneestä vastaajasta oli mielestään valmistautunut hyvin palaveria varten. Ko-

kemus omasta valmistautumisen asteesta suhteessa valmistautumisaikaan on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Valmistautumisen aste

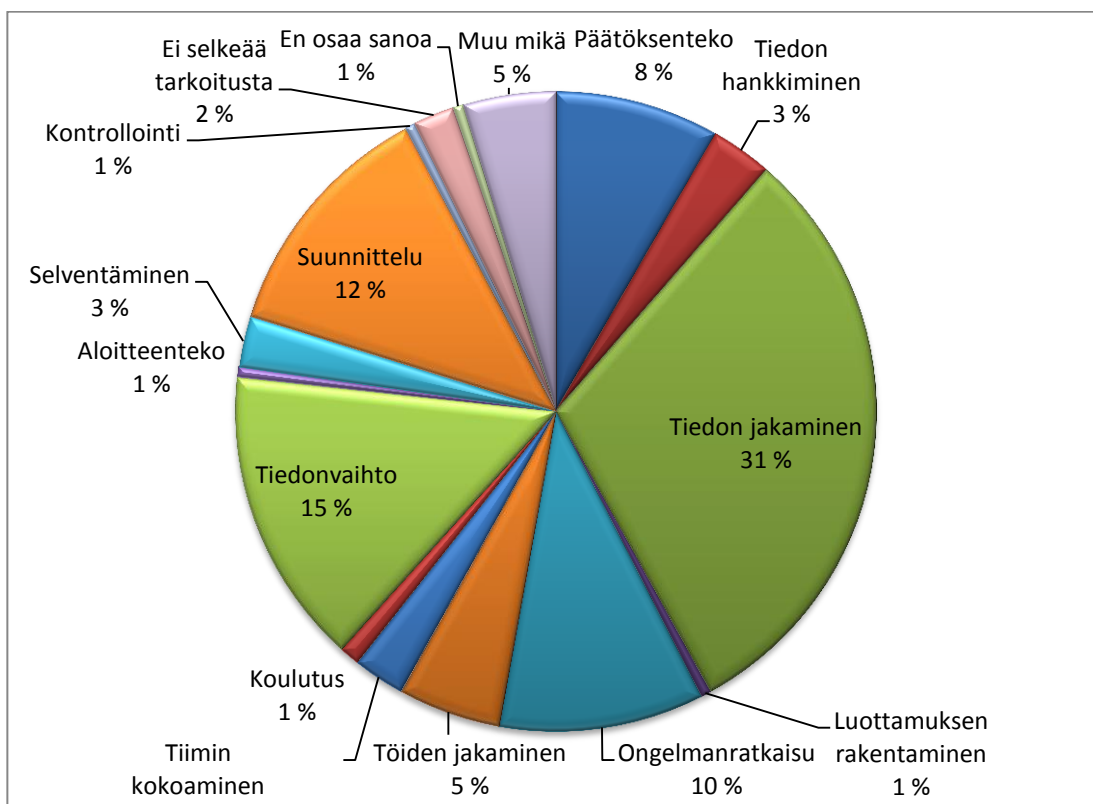
	Valmistautumisaika						Yht.
	0	>0-10min	>10-20min	>20-30min	>30-60min	>60min	
Valmistautunut	23 59,0%	36 81,8%	23 74,2%	28 90,3%	20 87,0%	16 94,1%	146 78,9%
Valmistautumaton	16 41,0%	8 18,2%	8 25,8%	3 9,7%	3 13,0%	1 5,9%	39 21,1%
Yhteensä	39 100,0 %	44 100,0 %	31 100,0 %	31 100,0 %	23 100,0 %	17 100,0 %	185 100,0 %

Kysymyksessä 13. pyydettiin arvioimaan, oliko valmistautumiseen käytetty aika riittävä. Vastaajista 75 % ilmoitti valmistautumiseen käytetyn olleen riittävä. Arviot valmistautumisajan riittävydestä eivät olleet Khiin neliötestin perusteella erilaisia eri tehtäväluokissa ($\chi^2=1,117$ df=2, $p=0,572$). Se ei myöskään ollut erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=2,316$, df=2, $p=0,314$), sukupuolten välillä ($\chi^2=3,326$, df=2, $p=0,190$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=0,487$, df=2, $p=0,784$).

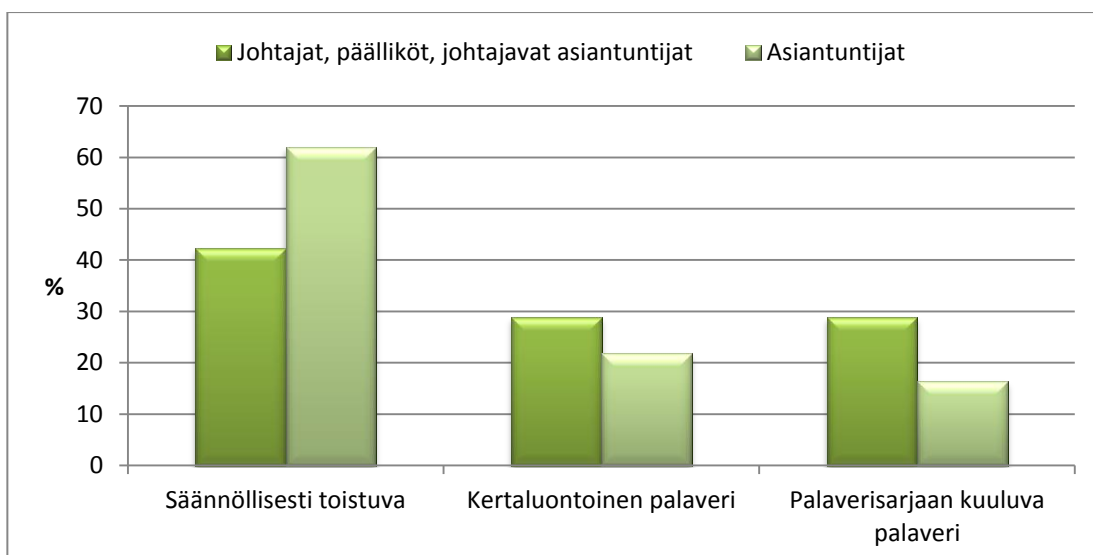
Kysymyksessä 14. vastaajilta tiedusteltiin palaverin pääasiallista tarkoitusta. Arvioitaessa vastauksia kokonaisuutena voidaan havaita, että suurimmassa osassa palavereista pääasiallisena tarkoituksena oli tiedonjakaminen (31 %) tai tiedonvaihto (15 %). Palaverin pääasiallisen tarkoituksen jakautuminen on esitetty kuviossa 24.

Kysymyksessä 15. vastaajilta tiedusteltiin oliko palaveri säännöllisesti toistuva, kertaluontoinen, vai palaverisarjaan (esimerkiksi yksi useista projektin aikana järjestettävistä palavereista) kuuluva. En osaa sanoa -vastaus (1 kpl) käsiteltiin ristiintaulukoinnissa puuttuvana tietona. Palaverin luonne ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=5,896$ df=2, $p=0,052$), toimipisteissä ($\chi^2=2,951$ df=2, $p=0,229$), sukupuolten välillä ($\chi^2=2,071$, df=2, $p=0,355$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=1,070$, df=2, $p=0,586$).

Tehtäväloukkien osalta erot palaverin luonteessa olivat miltei melkein merkittävällä tasolla ($p=0,052$). Kuvioista 25. voidaan havaita, että asiantuntijat osallistuivat muita useammin (69,1 %) säännöllisesti toistuviin palaveri-ihin.



Kuvio 24. Palaverin pääasiallinen tarkoitus



Kuvio 25. Palaverin luonne (N=192)

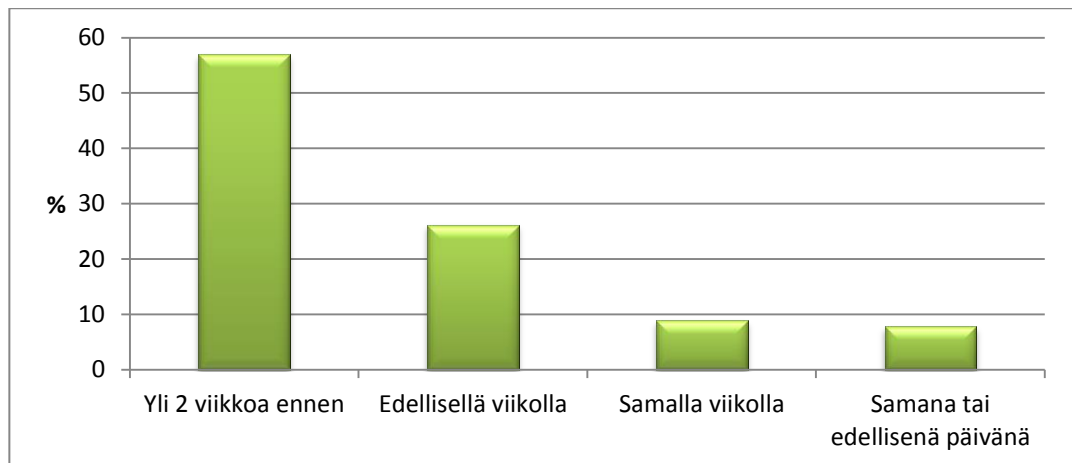
Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, että kuka toimi palaverin koollekutsujana. Koollekutsujana toimiminen ei Khiin neliötestin perusteella ollut erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=2,886$, $df=4$, $p=0,577$), sukupuolten välillä ($\chi^2=6,689$,

df=4, p= 0,153), eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=2,396$, df=4, p=0,663). Palaverin koollekutsujan osalta eri tehtäväluokkien välillä oli odotetusti erittäin merkittävästi eroa ($\chi^2=19,367$ df=4, p=0,001). Tehtäväluokkien välillä olevat erot on havainnollistettu taulukossa 8.

Taulukko 8. Palaverin kutsui koolle (tehtävän mukaan)

	Tehtävä		Yhteensä	
	Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	Asiantuntijat		
Palaverin kutsui koolle	Minä itse	13 28,9%	15 10,1%	28 14,5%
	Esimies (lähin esimies tai sitä ylempi)	10 22,2%	66 44,6%	76 39,4%
	Alainen	2 4,4%	0 0,0%	2 1,0%
	Kollega	13 28,9%	45 30,4%	58 30,1%
	Joku muu	7 15,6%	22 14,9%	29 15,0%
Yhteensä		45 100,0%	148 100,0%	193 100,0%

Kysymyksessä 17. vastaajilta tiedusteltiin kuinka aikaisin palaverikutsu toimitettiin osallistujille. Yli puolet (57 %) kutsuista toimitettiin yli kaksi viikkoa ennen palaveria. Viisi kuudesta (83,2 %) palaverikutsusta toimitettiin vähintään viikon varoitusajalla. Palaverikutsujen toimitusajat eivät Khiin neliötestin perusteella eronneet eri toimipisteissä ($\chi^2=2,614$, df=3, p=0,455), tehtäväryhmissä ($\chi^2=4,186$, df=3, p= 0,242), sukupuolten ($\chi^2=2,041$, df=3, p=0,564) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=7,057$, df=3, p=0,070). En osaa sanoa -vastaus (1kpl) käsiteltiin ristiintaulukoinnin yhteydessä puuttuvana tuloksena. Khiin neliötestin edellytykset eivät täysin täyttyneet tehtävän ja toimipisteen osalta, joten tuloksiin tulee suhtautua niiden osalta varauksin. Kuviossa 26 on esitetty kaikkien palaverikutsujen toimitusajat.



Kuvio 26. Palaverikutsun toimitusajankohta

Kysymyksessä 18. tiedusteltiin sitä, minkälaisessa tilassa palaveri oli järjestetty. Miltei kaikki vastaajat (95 %) ilmoittivat, että palaveri oli järjestetty neuvotteluhuoneessa. Koska yksi luokka sai miltei kaikki vastaukset, aineisto luokiteltiin ristiintaulukointia varten uudelleen kahteen luokkaan; neuvotteluhuone sekä muu luokkiin. Tästäkin huolimatta odotetut frekvenssit jäivät alle sallitun yhdessä solussa, joten tuloksiin tulee suhtautua tältä osin varauksella.

Käytetyt palaveritilat eivät Khiin neliötestin perusteella olleet erilaisia tehtäväryhmissä ($\chi^2=0,102$, $df=1$, $p=0,749$) eikä sukupuolten ($\chi^2=2,026$, $df=1$, $p=0,155$) eikä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden eikä niissä työskentelemättömien välillä ($\chi^2=0,634$, $df=1$, $p=0,426$). Palaveripaikat erosivat kuitenkin melkein merkittävästi eri toimipisteiden välillä ($\chi^2=6,061$, $df=1$, $p=0,014$). Muissa toimipisteissä palaveri pidettiin Helsinkiä useammin muualla, kuin neuvotteluhuoneessa. Palaverien jakautuminen eri tiloihin on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Palaveritila

		Toimipiste		Yhteensä
		Helsinki	Muut	
Palaveripaikka	Neuvotteluhuone	142 96,6%	40 87,0%	182 94,3%
	Muu	5 3,4%	6 13,0%	11 5,7%
Yhteensä		147 100,0%	46 100,0%	193 100,0%

Kysymyksessä 19. tiedusteltiin palaverin ympäristöä. Tapaamisista suurin osa (88 %) oli fyysisiä tapaamisia. Tapaamisen tyyppissä ei ollut Khiin neliötestin perusteella eroa eri tehtäväluokissa ($\chi^2=1,541$, $df=1$, $p=0,214$) tai sukupuolten välillä ($\chi^2=0,248$, $df=1$, $p=0,619$). Sen sijaan eri toimipisteiden ($\chi^2=57,311$, $df=1$, $p=0,001$) sekä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=10,177$, $df=1$, $p=0,001$) oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi eroa. Aineisto uudelleen luokiteltiin ristiintaulukointia ja Khiin neliötestiä varten kahteen luokkaan (tapaaminen ja Lync tai muu yhteys). Toimipisteistä ja virastotaustasta johtuvat eroavaisuudet on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Osallistumistapa

		Toimipiste		Yhteensä
		Helsinki	Muut	
Osallistumistapa	Tapaaminen	144 98,0%	26 56,5%	170 88,1%
	Lync tai muu	3 2,0%	20 43,5%	23 11,9%
Yhteensä		147 100,0%	46 100,0%	193 100,0%
		Edeltävä virasto		Yhteensä
		Työskentelin	En työskennellyt	
Osallistumistapa	Tapaaminen	104 94,5%	66 79,5%	170 88,1%
	Lync tai muu	6 5,5%	17 20,5%	23 11,9%
Yhteensä		110 100,0%	83 100,0%	193 100,0%

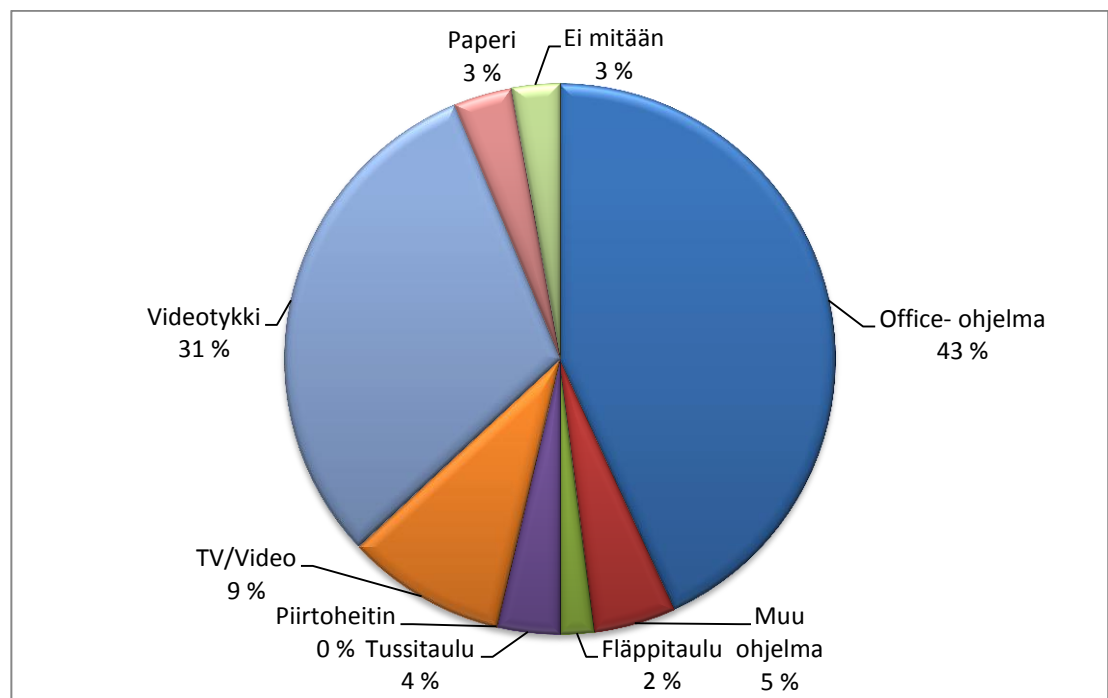
Kuusi seitsemästä (87 %) Trafin palaverista istuttiin kysymykseen 20. vastanneiden mukaan suorakaiteen muotoisen pöydän äärellä. Istumajärjestys ei Khiin neliötestin perusteella ollut erilainen eri tehtäväryhmissä ($\chi^2=0,202$, $df=1$, $p=0,653$), eikä sukupuolten välillä ($\chi^2=0,965$, $df=1$, $p=0,326$). Istumajärjestys oli sen sijaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=43,923$, $df=1$, $p=0,001$) ja melkein merkitsevästi erilaista Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=5,211$, $df=1$, $p=0,022$). Muissa toimipisteissä peräti kaksi viidestä (42 %) palaverista pidettiin muualla, kuin ”perinteisessä” neuvotte-

luhuoneessa. Ero on huomattava Helsingin toimipisteeseen verrattuna. Palaverissa käytetty istumajärjestys on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11. Neuvottelutilan istumajärjestys (N=191)

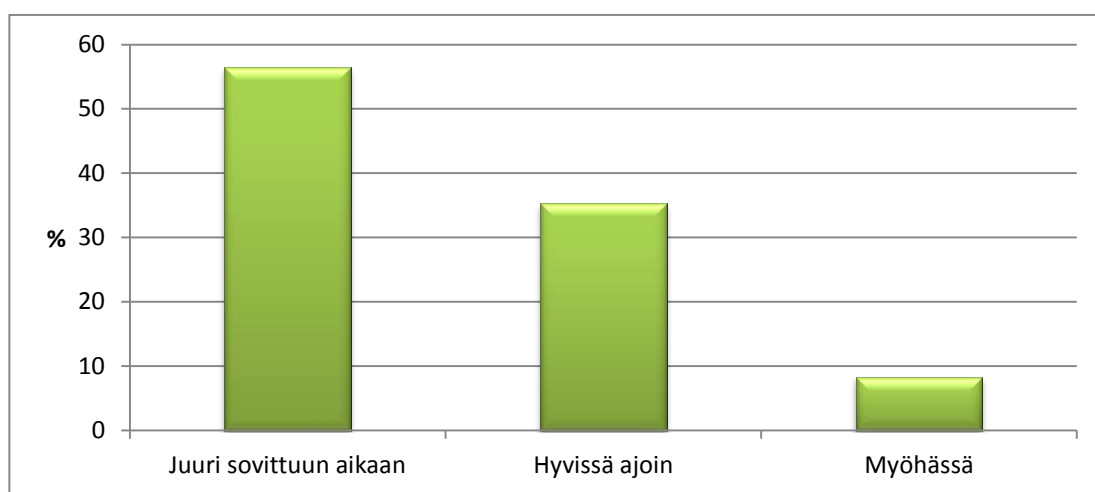
			Toimipiste		Yhteensä
			Helsinki	Muut	
Istumajärjestys	Suorakaiteen pöytä	muotoinen	140 95,9%	26 57,8%	166 86,9%
	Muu istumajärjestys tai virtuaalitila		6 4,1%	19 42,2%	25 13,1%
Yhteensä			146 100,0%	45 100,0%	191 100,0%
			Edeltävä virasto		Yhteensä
			Työskentelin	En työskennellyt	
Istumajärjestys	Suorakaiteen pöytä	muotoinen	100 91,7%	66 80,5%	166 86,9%
	Muu istumajärjestys tai virtuaalitila		9 8,3%	16 19,5%	25 13,1%
Yhteensä			109 100,0%	82 100,0%	191 100,0%

Kysymyksen 21. vastausten mukaan palavereissa käytettävät havainnollistamisvälineet jakoutuivat 88 %:lla teknologian eduksi. Vain noin kymmenesosassa (9 %) palavereista käytetään perinteisiä havainnollistamisvälineitä.



Kuvio 27. Havainnollistamisvälineet

Kun vastaajilta tiedusteltiin kysymyksessä 22. saapuvatko he ajoissa palaveriin, niin yhdeksän kymmenestä (92 %) ilmoitti saapuvansa juuri sovittuun aikaan tai hyvissä ajoin. Palaveriin saapumisessa ei Khiin neliötestin perusteella ollut eroja eri tehtäväluokkien ($\chi^2=1,178$, $df=2$, $p=0,555$), sukupuolten ($\chi^2=3,386$, $df=2$, $p=0,184$), toimipaikkojen ($\chi^2=1,342$, $df=2$, $p=0,511$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=2,846$, $df=2$, $p=0,241$). Aineiston luokittelua tiivistettiin ristiintaulukoinnin yhteydessä kolmeen luokkaan. Kokonaistulokset on kuvattu alapuolella olevassa kuviossa 28.



Kuvio 28. Saapuminen palaveriin

Kun vastaajilta tiedusteltiin palaverin alkamisesta ja päättymisestä ajallaan vain vähän yli puolet (56,5 %) ilmoitti palaverien alkavan sovittuun aikaan. Vastaavasti vajaa kolme vastaajaa neljästä (77,7 %) ilmoitti palaverien päättyvän ennen sovittua aikaa tai viimeistään ajallaan. Aineiston luokittelua tiivistettiin ristiintaulukoinnin yhteydessä kolmeen luokkaan. Palaverin alkaminen ajoissa oli melkein merkitsevästi erilaista eri tehtäväryhmien välillä ($\chi^2=4,851$, $df=1$, $p=0,028$) sekä sukupuolten välillä ($\chi^2=5,334$, $df=1$, $p=0,021$). Asiantuntijoista yli puolet (60 %) ilmoitti palaverin alkaneen ajoissa. Vastaavasti yli puolet miehistä (64 %) ilmoitti palaverin alkaneen ajallaan. Palaverin alkaminen ajallaan ei ollut erilaista eri toimipaikoissa ($\chi^2=0,121$, $df=1$, $p=0,728$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=0,109$, $df=1$, $p=0,742$). Palaverin päättyminen ei puolestaan ollut erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=2,353$, $df=2$, $p=0,308$), toimipaikoissa ($\chi^2=1,258$, $df=2$, $p=0,533$), sukupuolten ($\chi^2=3,717$, $df=2$, $p=0,156$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä

työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=0,147$, $df=2$, $p=0,929$). Tehtävien ja sukupuolten välillä palaverin alkamisessa olleet erot on havainnollistettu alla olevassa taulukossa 12. Päätymisajankohdan tiedot on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 12. Palaverin alkaminen

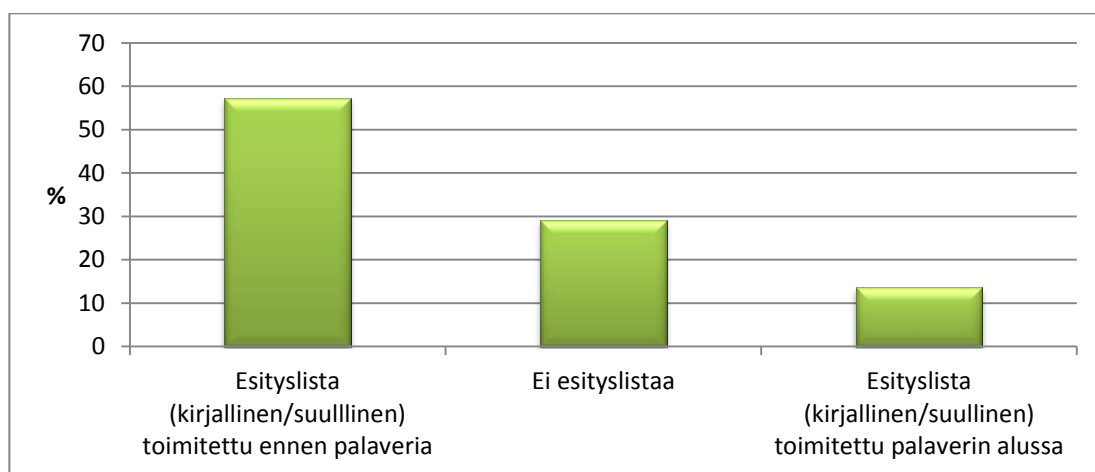
		Palaverin alku		Yhteensä
		Ajallaan	Myöhässä	
Tehtävä	Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	19 42,2%	26 57,8%	45 100,0%
	Asiantuntijat	90 60,8%	58 39,2%	148 100,0%
Yhteensä		109 56,5%	84 43,5%	193 100,0%
Sukupuoli	Mies	70 63,6%	40 36,4%	110 100,0%
	Nainen	39 47,0%	44 53,0%	83 100,0%
Yhteensä		109 56,5%	84 43,5%	193 100,0%

Taulukko 13. Palaverin päättyminen

		kpl	%	% (Kumulatiivinen)
Päättyminen	Ennen sovittua aikaa	67	34,7	34,7
	Ajallaan	83	43,0	77,7
	Myöhässä	43	22,3	100,0
	Yhteensä	193	100,0	

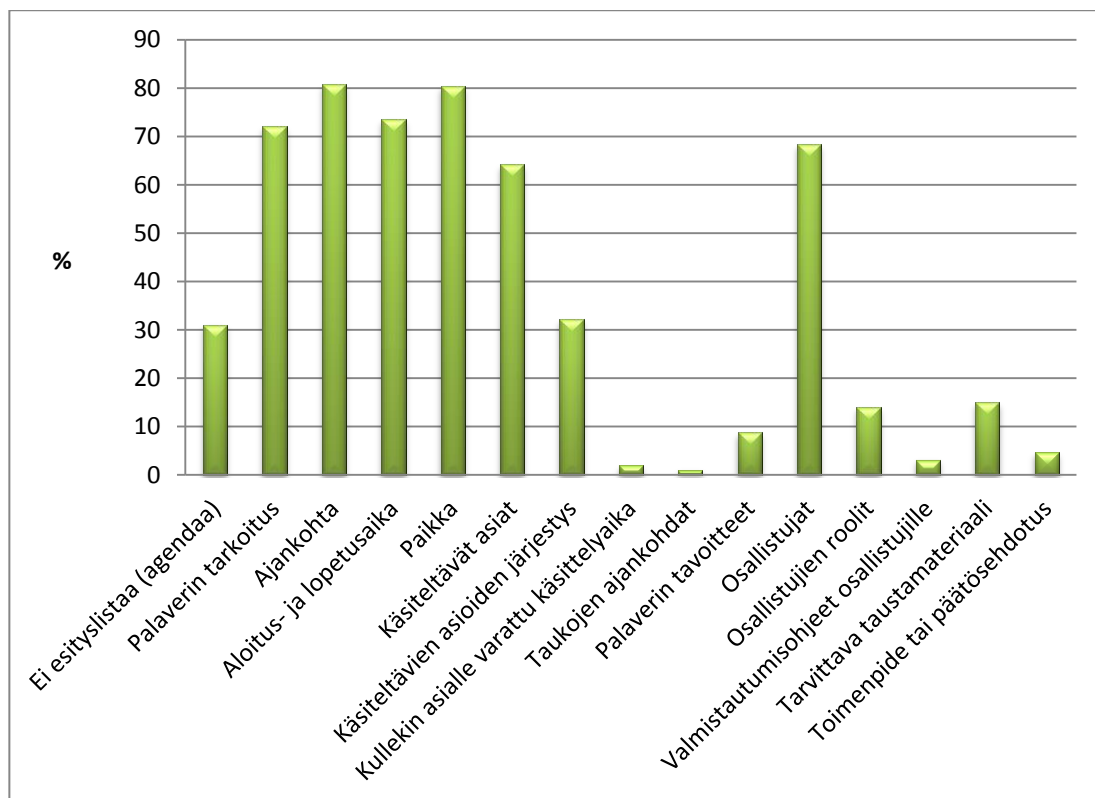
Vastaajista miltei kaikki (94,8 %) ilmoittivat poistuneensa palaverista sen loppua. Vain muutama (5,2 %) oli poistunut kesken palaverin. Palaverista poistuminen ei ollut erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=1,046$, $df=1$, $p=0,306$), toimipisteissä ($\chi^2=1,112$ $df=1$, $p=0,292$) eikä sukupuolten ($\chi^2=0,211$ $df=1$, $p=0,646$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=0,211$ $df=1$, $p=0,646$). Khiin neliötestin edellytykset eivät täysin täyttyneet (yhden solun odotettu frekvenssi jäi alle vaaditun), joten testitulokseen tulee suhtautua tältä osin varauksella.

Noin joka kolmannekseen (29 %) palavereista ei vastaajien mukaan ollut esityslistaa lainkaan. Ristiintaulukointia ja Khiin neliötestiä varten luokkia yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. En osaa sanoa -vastaus (1kpl) käsiteltiin puuttuvana tietona. Esityslistan olemassaolo ja sen toimittaminen ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=4,983$, $df=2$, $p=0,083$), toimipisteissä ($\chi^2=0,771$ $df=2$, $p=0,680$) eikä sukupuolten ($\chi^2=1,470$ $df=2$, $p=0,480$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=3,029$ $df=2$, $p=0,220$). Esityslistan toimittaminen on esitetty kuviossa 29.



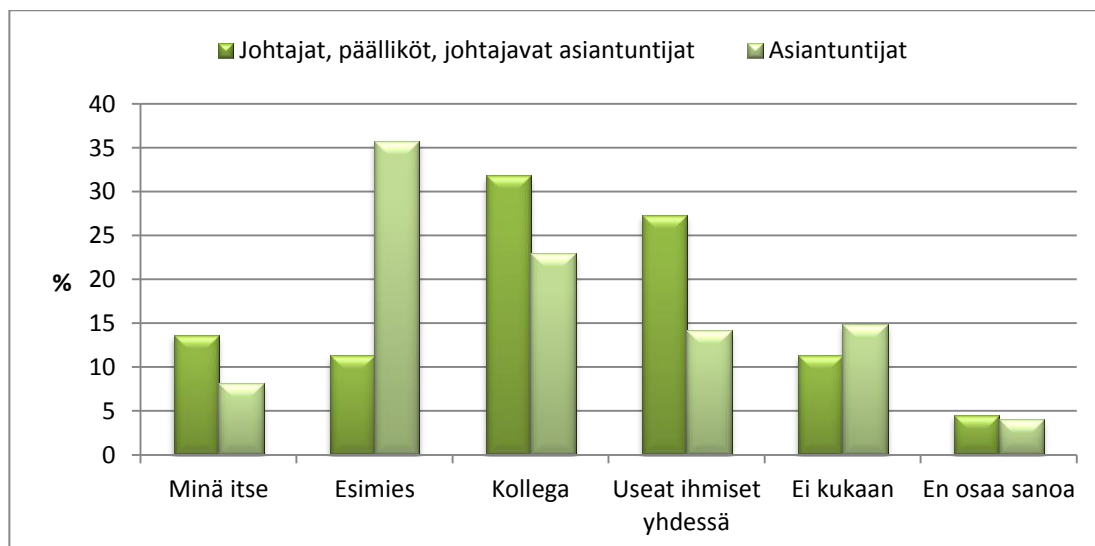
Kuvio 29. Esityslistan toimittaminen

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin esityslistan sisällöstä. Vastaajia ohjeistettiin erikseen merkitsemään tiedot, jotka he olivat saaneet (esimerkiksi Outlook-kalenterikutsun yhteydessä), vaikka varsinaista esityslistaa ei olisikaan ollut. Kuten myös edellisessä kohdassa todettiin, niin esityslista puuttui noin joka kolmannesta (31 %) palaverista. Vastauksista nousi erityisesti esille se, että palaverin tavoitteet oli ilmoitettu vain muutamassa (8 %) palaverikutsussa tai esityslistassa. Muita vähemmälle huomiolle jääneitä asioita olivat osallistujien roolit, valmistautumisohjeet, toimenpide- tai päätösehdotukset sekä kullekin asialle varattu käsittelyaika ja taukojen ajankohdat. Kuviossa 30 on esitetty esityslistassa tai palaverikutsussa esiintyneet sisällöt.



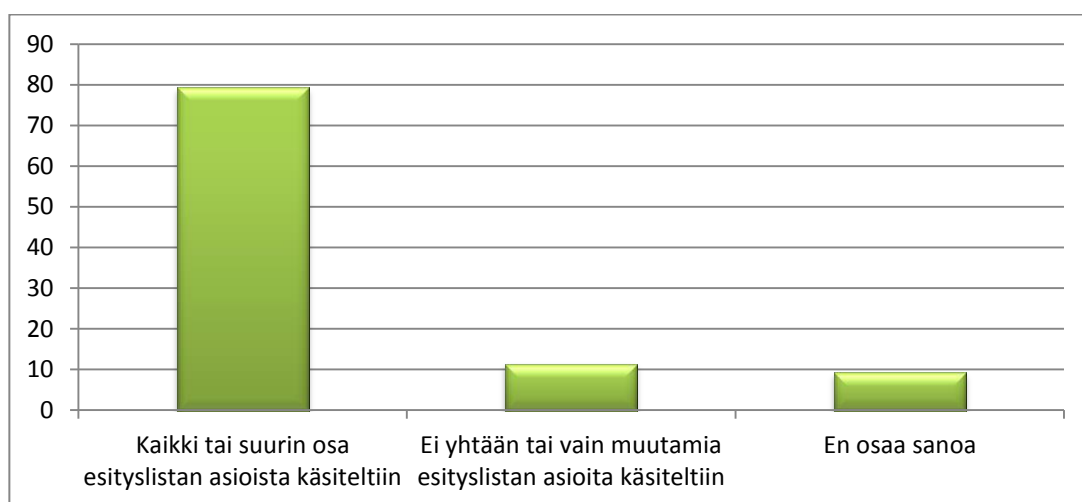
Kuvio 30. Esityslistan sisältö

Mikäli esityslista oli laadittu, niin sen sisällön oli useimmiten (35,8 %) laatinut vastaajan esimies. Ainoastaan yhdessä tapauksessa esityslistan oli laatinut vastaajan alainen. Ristiintaulukoinnin yhteydessä alainen käsiteltiin puuttavana vastauksena. Käytännöt, joiden mukaan esityslistan sisällön laatija valikoitui, eivät olleet erilaisia eri toimipisteissä ($\chi^2=2,829$, $df=5$, $p=0,726$), eikä sukupuolten ($\chi^2= 5,828$, $df=5$, $p=0,323$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=1,897$, $df=5$, $p= 0,863$). Sen sijaan käytännöt, joiden mukaan esityslistan sisällön laatija valikoitui, olivat melkein merkitsevästi erilaisia eri tehtäväryhmissä ($\chi^2= 12,571$, $df=5$, $p=0,028$). Ryhmien väliset erot on esitetty kuviossa 31.



Kuvio 31. Esityslistan sisällön laatija.

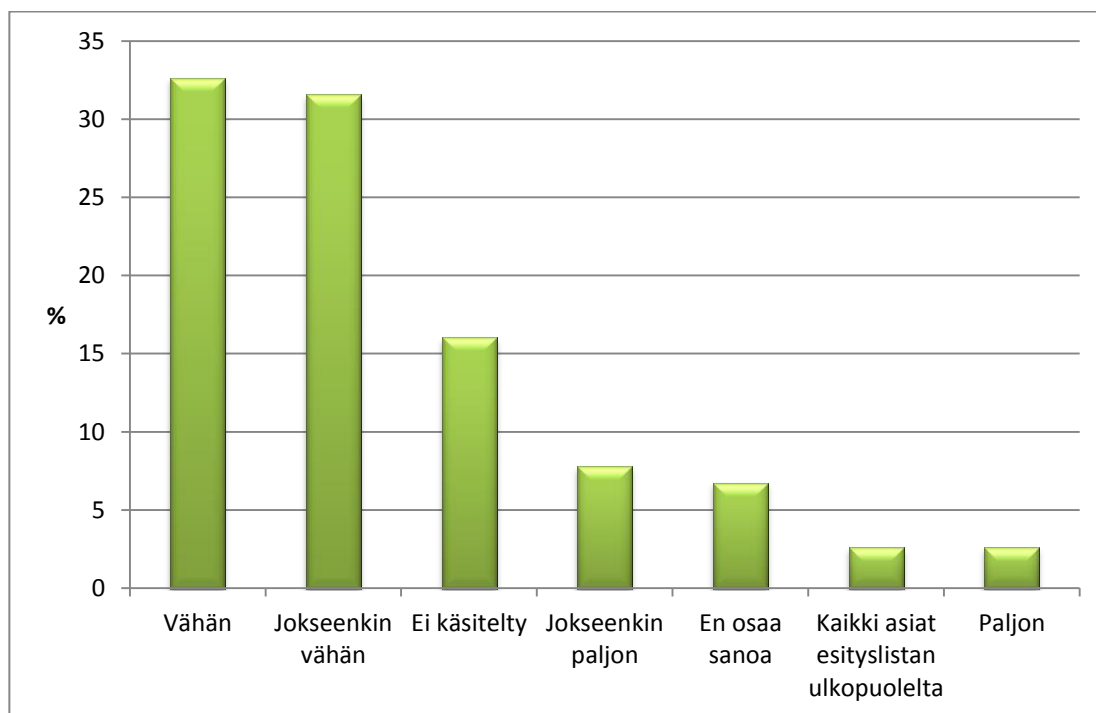
Noin neljä vastaajaa viidestä (79,3 %) ilmoitti, että kaikki tai suurin osa esityslistalla olleista asioista käsiteltiin. Aineisto uudelleenluokiteltiin kolmeen luokkaan ristiintaulukointia ja Khiin neliötestiä varten. Asioiden käsittelyssä ei Khiin neliötestin perusteella ollut eroja eri tehtäväluokkien ($\chi^2=2,002$, $df=2$, $p=0,367$), sukupuolten ($\chi^2=0,541$, $df=2$, $p=0,763$), toimipaikkojen ($\chi^2=0,987$, $df=2$, $p=0,610$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=5,243$, $df=2$, $p=0,263$). Esityslistalla olleiden asioiden käsittely on esitetty kuviossa 32.



Kuvio 32. Esityslistan asioiden käsittely

Kysymykseen 30. saatujen vastausten mukaan noin 15 % palavereista on sellaisia, joissa ei käsitellä lainkaan esityslistan ulkopuolisia asioita. Tyypillisesti esityslistan ulkopuolelta tuli vain vähän tai jokseenkin vähän asioita.

Esityslistalle kuulumattomien asioiden käsittelyssä ei Mann–Whitney U -testin perusteella ollut eroja eri tehtäväluokkien ($p=1,000$), sukupuolten ($p=0,912$), toimipaikkojen ($p=0,386$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,760$). Esityslistan ulkopuolisten asioiden käsittely on kuvattu kuviossa 33.



Kuvio 33. Esityslistan ulkopuolisten asioiden käsittely

Seuraavaksi tiedusteltiin palaverin osanottajien roolien jakautumista. Ristiintaulukoinnin yhteydessä palaverin vetäjän ja sihteerin (pöytäkirjan laatija) luokat yhdistettiin yhdeksi luokaksi; hallinnollinen rooli. Seurailijan rooli (5 kpl) käsiteltiin puuttuvana tietona analyysiteknisistä syistä.

Palaveriroolien jakautuminen ei ollut Khiin neliötestin perusteella erilaista eri toimipaikoissa ($\chi^2=5,623$, $df=2$, $p=0,060$). Palaveriroolien jakautuminen oli tilastollisesti erittäin merkittävästi erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=17,523$, $df=2$, $p=0,001$) sekä merkitsevästi erilaista eri sukupuolten ($\chi^2=9,379$, $df=2$, $p=0,009$) välillä. Johtavassa asemassa olevat henkilöt toimivat muita useammin palaverin hallinnollisessa tehtävässä. Palaveriroolien jakautuminen oli myös melkein merkitsevästi erilaista Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=7,197$

df=2, p=0,027). Roolien jakautuminen kaikissa vertailuryhmissä on esitetty taulukossa 14.

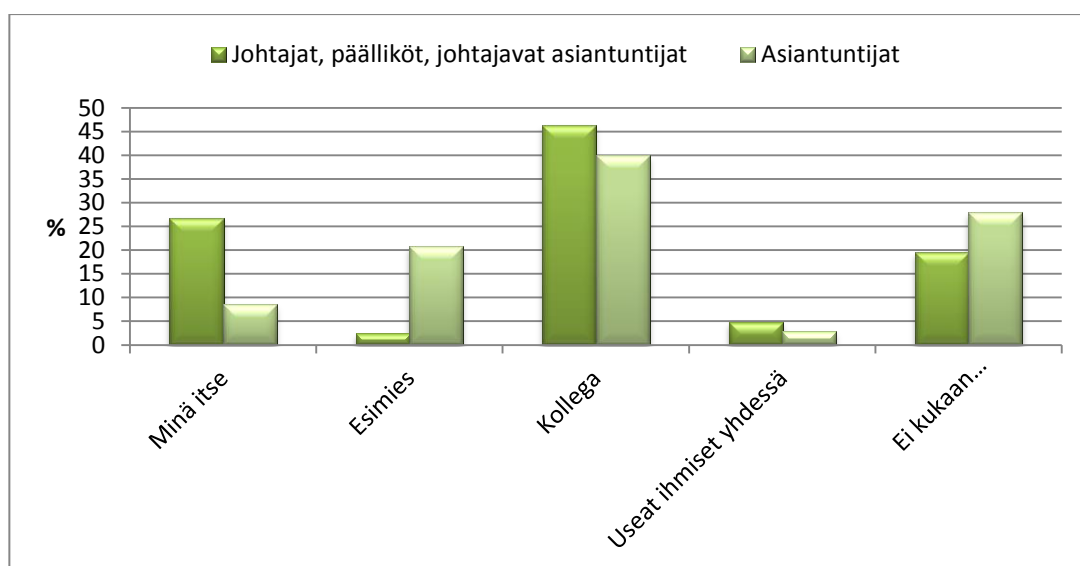
Taulukko 14. Roolit palaverissa (N=188)

		Roolit palaverissa			Yht.
		Hallinnollinen tehtävä (vetäjä tai sihteeri)	Käsiteltävän asian (substanssi) asiantuntija	Osallistuja (ei substanssi-roolia)	
Tehtävä	Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	16 35,6%	18 40,0%	11 24,4%	45 100,0%
	Asiantuntijat	14 9,8%	69 48,3%	60 42,0%	143 100,0%
Sukupuoli	Mies	16 14,8%	60 55,6%	32 29,6%	108 100,0%
	Nainen	14 17,5%	27 33,8%	39 48,8%	80 100,0%
Edeltävä virasto	Työskentelin	20 18,5%	56 51,9%	32 29,6%	108 100,0%
	En työskennellyt	10 12,5%	31 38,8%	39 48,8%	80 100,0%
Toimipiste	Helsinki	26 18,1%	70 48,6%	48 33,3%	144 100,0%
	Muut	4 9,1%	17 38,6%	23 52,3%	44 100,0%
Kaikki yhteensä		30 16,0%	87 46,3%	71 37,8%	188 100,0%

Palaverirooli oli miltei kaikilla (92,7 %) vastaajilla tiedossa ennen palaveria. Tulosta voidaan pitää mielenkiintoisena, sillä roolit on annettu kysymyksen 27. vastausten mukaan tiedoksi (esityslistalla tai kutsussa) ennen palaveria vain noin 14 % tapauksista. Ennakkokäsityksessä palaveriroolista ei Mann-Whitney U -testin perusteella ollut eroja eri tehtäväluokkien (p= 0,903), sukupuolten (p=0,536), toimipaikkojen (p=0,652) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä (p=0,995).

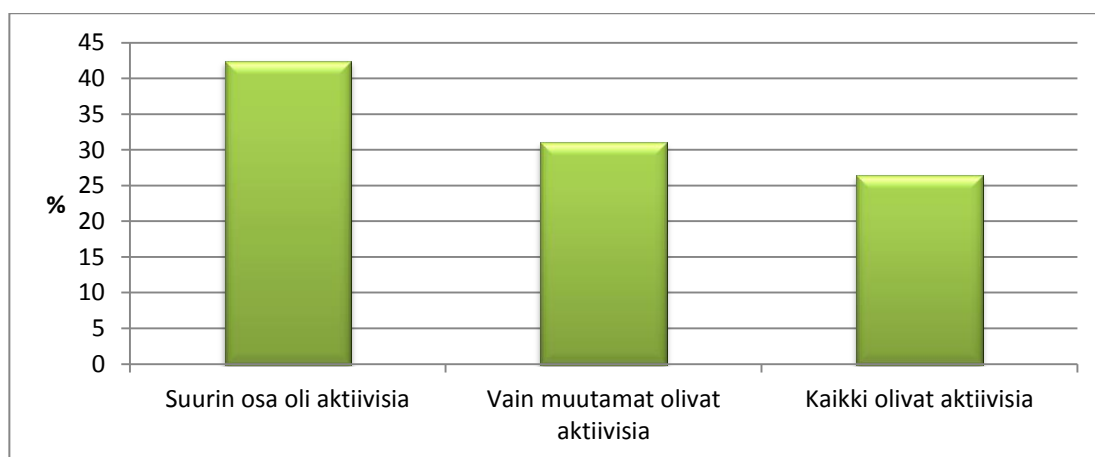
Useimmissa tapauksissa palaverin pöytäkirjan tai muistion laati vastaajan kollega, joka oli yleensä johtavassa asemassa oleva henkilö. Ristiintaulukoinnin yhteydessä alainen -vaihtoehdot (7 kpl) ja en osaa sanoa -vaihtoehdot (5 kpl) käsiteltiin puuttuvina havaintoina analyysiteknisten seikko-

jen vuoksi. Pöytäkirjan laatijoiden asema ei Khiin neliötestin perusteella ollut erilaista eri sukupuolten ($\chi^2=5,404$, $df=4$, $p=0,248$), toimipaikkojen ($\chi^2=6,988$, $df=4$, $p=0,137$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=3,277$, $df=4$, $p=0,513$). Pöytäkirjan laatijoiden asema oli Khiin neliötestin perusteella erittäin merkitsevästi erilaista eri tehtäväryhmissä ($\chi^2=16,258$, $df=4$, $p=0,003$). Pöytäkirjan tai muistion laatimisvastuiden jakautuminen eri tehtäväluokkien kesken on esitetty kuviossa 34.



Kuvio 34. Pöytäkirjan laatija (N=181)

Kysymyksessä 34. vastaajia pyydettiin arvioimaan palaveriin osallistuneiden henkilöiden aktiivisuutta. Vain yhdessä palaverissa pelkästään vetäjä oli ollut aktiivinen. Suurimmassa osassa palavereista (70 %) kaikki tai suurin osa osallistujista oli aktiivisia. Aineisto luokiteltiin uudelleen Khiin neliötestiä varten. Vain muutamien henkilöiden osallistumista mittaavat vaihtoehdot yhdistettiin yhdeksi vaihtoehdoksi. Palaveriin osallistuneiden aktiivisuus ei Khiin neliötestin perusteella ollut erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=1,374$, $df=2$, $p=0,503$), toimipaikoissa ($\chi^2=0,067$, $df=2$, $p=0,967$) tai sukupuolen ($\chi^2=3,829$, $df=2$, $p=0,147$), tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=0,423$, $df=2$, $p=0,809$). Osallistujien aktiivisuuden jakautuminen on esitetty kuviossa 35.



Kuvio 35. Osallistujien aktiivisuus

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka monta prosenttia palaverin kestosta käytettiin epäoleellisista asioista puhumiseen. Keskiarvolla mitattuna aikaa käytettiin 15 % ja vastaavasti mediaanilla mitattuna 10 % palaverin kestosta. Yleisin vastaus oli 5 % ajasta. Mann–Whitney U -testin perusteella palaverissa epäolennaisista asioista puhumiseen käytetty aika ei ollut erilaista eri tehtäväluokissa ($p=0,553$), toimipisteissä ($p=0,445$) tai sukupuolten ($p=0,269$) ja Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,617$).

Kysymyksessä 36. vastaajilta kysyttiin palaverin päätöksentekotavasta. Kaikkein yleisimmin päätöksiin (59,1 %) päädyttiin keskustelemalla ja päätyen sen pohjalta yhteiseen näkemykseen. Aineiston luokkia yhdisteltiin ristiintaulukointia ja Khiin neliötestiä varten. Yksittäisen henkilön päätöksellä tehdyt luokat yhdistettiin yhdeksi luokaksi. Päätöksiä ei saatu aikaan -luokka käsiteltiin puuttuvana tietona, sillä vain päätöksentekotapa oli kiinnostuksen kohteena. Päätöksentekotavat eivät Khiin neliötestin perusteella olleet erilaisia eri toimipisteissä ($\chi^2=0,796$, $df=2$, $p=0,672$) tai sukupuolten välillä ($\chi^2=1,628$, $df=3$, $p=0,443$). Päätöksentekotapa oli sen sijaan erittäin merkitsevästi erilaista eri tehtäväluokissa ($\chi^2=18,487$, $df=2$, $p=0,001$) ja melkein merkitsevästi erilaista Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=7,134$, $df=2$, $p=0,028$). Päätöksentekotapa on esitetty taulukossa 15.

Taulukko 15. Päätöksentekotapa (N=185)

	Päätöksentekotapa			Yhteensä
	Palaverissa käsitelty asia ei vaitinut päätöksiä	Keskustelemalla, päätyen yhteiseen näkemykseen	Yksittäisen henkilön päätöksellä (puheenjohtaja, esimies, joku muu)	
Tehtävä Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	3 7,0%	34 79,1%	6 14,0%	43 100,0%
Asiantuntijat	56 39,4%	80 56,3%	6 4,2%	142 100,0%
Edeltävä Työskentelin virasto	25 24,3%	69 67,0%	9 8,7%	103 100,0%
En työskennellyt	34 41,5%	45 54,9%	3 3,7%	82 100,0%
Yhteensä	59 31,9%	114 61,6%	12 6,5%	185 100,0%

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he vaikuttivat palaverissa tehtyihin päätöksiin tai palaverin tuloksiin. Heistä 78 % koki, että vaikutti palaverin päätöksiin tai tuloksiin jossain määrin (vähän - paljon). Koettu vaikuttaminen palaverin päätöksiin tai tuloksiin ei Khiin neliötestin perusteella ollut erilaista eri toimipisteissä ($\chi^2=6,108$, $df=5$, $p=0,296$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($\chi^2=5,671$, $df=5$, $p=0,340$). Koettu vaikuttaminen oli sen sijaan Khiin neliötestin perusteella erittäin merkitsevästi erilaista eri tehtäväryhmissä ($\chi^2=26,706$, $df=5$, $p=0,001$) ja melkein merkitsevästi erilaista sukupuolten välillä ($\chi^2=13,244$, $df=5$, $p=0,021$). Johtavassa asemassa olevat kokivat muita useammin vaikuttaneensa päätöksiin paljon tai jokseenkin paljon. Yksikään johtavassa asemassa oleva ei ilmoittanut, ettei olisi vaikuttanut päätökseen yhtään. Tehtäväryhmän osalta testiedellytykset eivät täysin täyttyneet (odotetut frekvenssit jäivät alle viiden kolmessa solussa eli 25 %:ssa), joten tuloksiin tulee suhtautua tältä osin varauksella. Vastausten jakautuminen tehtäväryhmissä ja sukupuolten kesken on esitetty taulukossa 16.

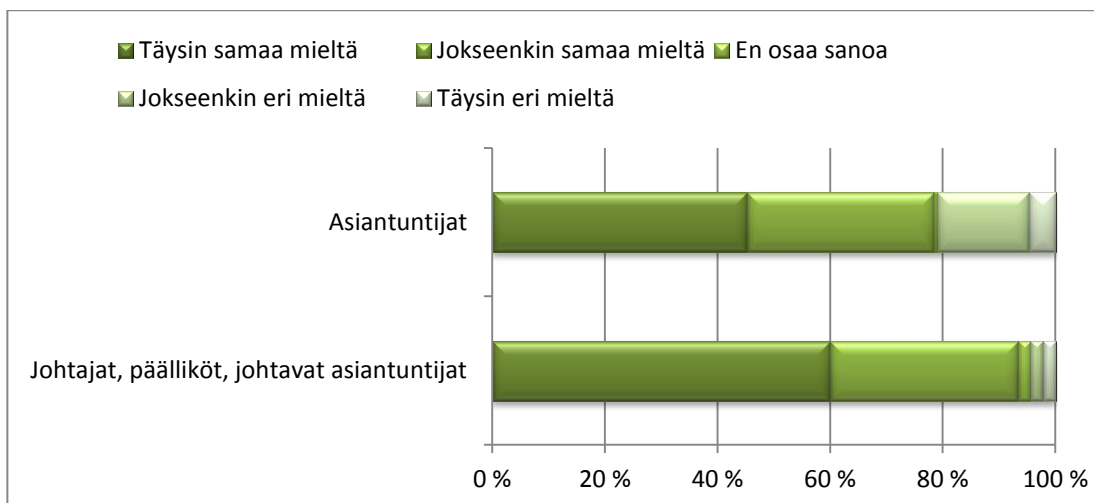
Taulukko 16. Päätöksiin tai tuloksiin vaikuttaminen

	Päätöksiin tai tuloksiin vaikuttaminen						Yhteensä
	Paljon	Jokseenkin paljon	Jokseenkin vähän	Vähän	En ollenkaan	En osaa sanoa	
Johtajat, päälliköt, johtavat asiantuntijat	7 15,6%	24 53,3%	11 24,4%	1 2,2%	0 0,0%	2 4,4%	45 100,0%
Asiantuntijat	9 6,1%	36 24,3%	40 27,0%	23 15,5%	21 14,2%	19 12,8%	148 100,0%
Mies	10 9,1%	40 36,4%	34 30,9%	10 9,1%	9 8,2%	7 6,4%	110 100,0%
Nainen	6 7,2%	20 24,1%	17 20,5%	14 16,9%	12 14,5%	14 16,9%	83 100,0%
Yhteensä	16 8,3%	60 31,1%	51 26,4%	24 12,4%	21 10,9%	21 10,9%	193 100,0%

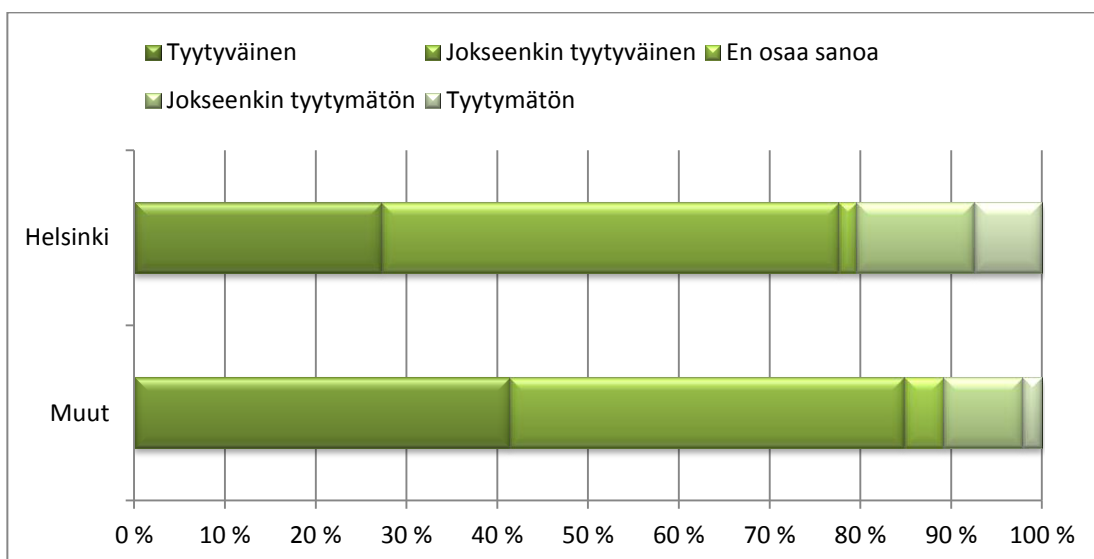
Kysymyksissä 38. ja 39. vastaajilta tiedusteltiin miten tarpeellisenä he kokivat palaverin ja kuinka tyytyväisiä he olivat siihen. Neljä viidestä (82 %) vastaajasta koki, että palaveri oli tarpeellinen. Vastaavasti saman verran (79 %) vastaajista koki, että he olivat tyytyväisiä palaveriin.

Koettu palaverin tarpeellisuus ei Mann–Whitney U -testin perusteella ollut erilaista eri toimipisteissä ($p=0,517$), sukupuolten välillä ($p=0,316$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,800$). Koettu tarpeellisuus oli melkein merkitsevästi erilaista eri tehtäväluokissa ($p=0,028$). Johtavassa asemassa olevat henkilöt kokivat muita useammin, että palaveri oli tarpeellinen. Koetun tarpeellisuuden jakautuminen eri tehtäväluokissa on esitetty kuviossa 36.

Koettu tyytyväisyys palaveriin ei ollut erilaista eri tehtäväluokissa ($p=0,250$), toimipisteissä ($p=0,057$), sukupuolten välillä ($p=0,504$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,260$). Muissa toimipaikoissa oltiin useimmin tyytyväisempiä palaveriin kuin Helsingissä. Tyytyväisyyden jakautuminen eri toimipisteiden välillä on esitetty kuviossa 37.

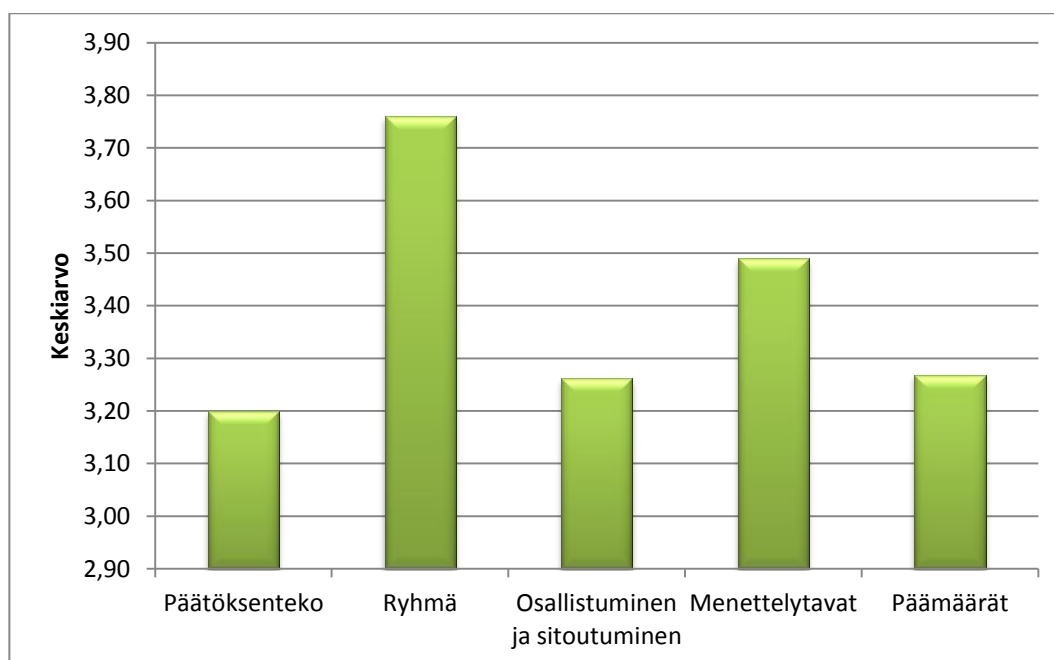


Kuvio 36. Koettu palaverin tarpeellisuus



Kuvio 37. Tyytyväisyys palaveriin

Kysymyksissä 40–44. esitetyillä väittämillä pyrittiin arvioimaan palaverikulttuurin tilaa kokonaisuutena. Kysymyssarjoista muodostettiin summamuuttujia, jotka mittaavat kukin yhtä ominaisuutta. Summamuuttujien reliabiliteetti arvioitiin laskemalla niille Cronbachin alfa (α). Alfojen arvot olivat 0,881, 0,893, 0,864, 0,824 ja 0,859 eli kaikki reilusti yli 0,70 raja-arvon. Kuviossa 38. on esitetty kaikkien summamuuttujien saamat arvot kokonaisuutena.



Kuvio 38. Palaverikulttuurin tila

Päätökseentekoon liittyvät seikat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri tehtäväryhmissä ($p=0,450$), toimipisteissä ($p=0,071$) eikä sukupuolten ($p=0,856$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,089$).

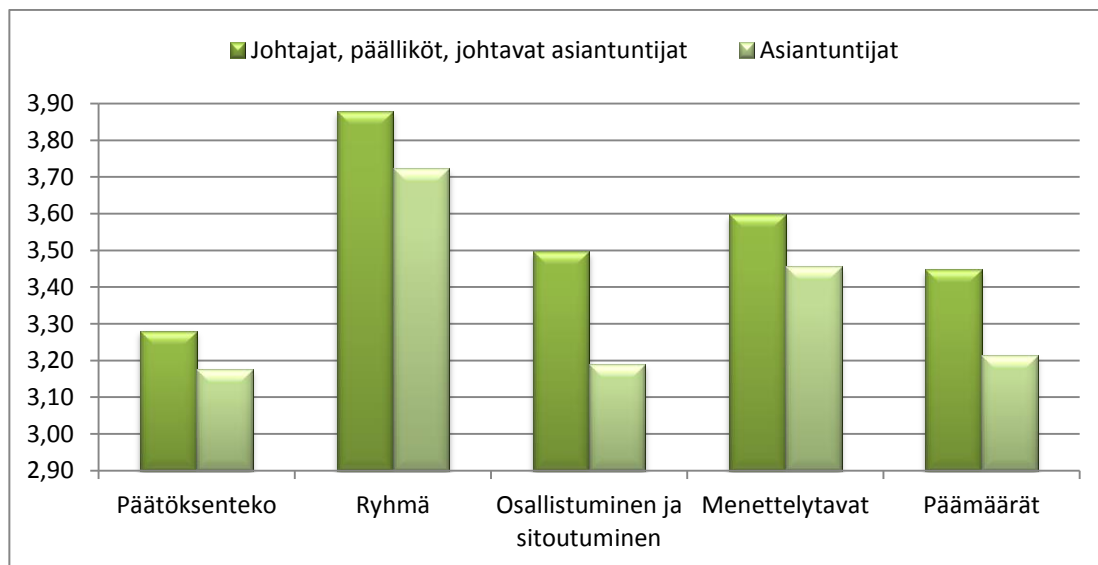
Ryhmän toimintaan liittyvät seikat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri tehtäväryhmissä ($p=0,192$), toimipisteissä ($p=0,833$) eikä sukupuolten ($p=0,510$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,943$).

Osallistumiseen ja sitoutumiseen liittyvät seikat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri toimipisteissä ($p=0,569$) eikä sukupuolten ($p=0,528$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,807$). Osallistumiseen ja sitoutumiseen liittyvät seikat olivat Mann–Whitney U -testin perusteella melkein merkitsevästi erilaista eri tehtäväryhmissä ($p=0,018$).

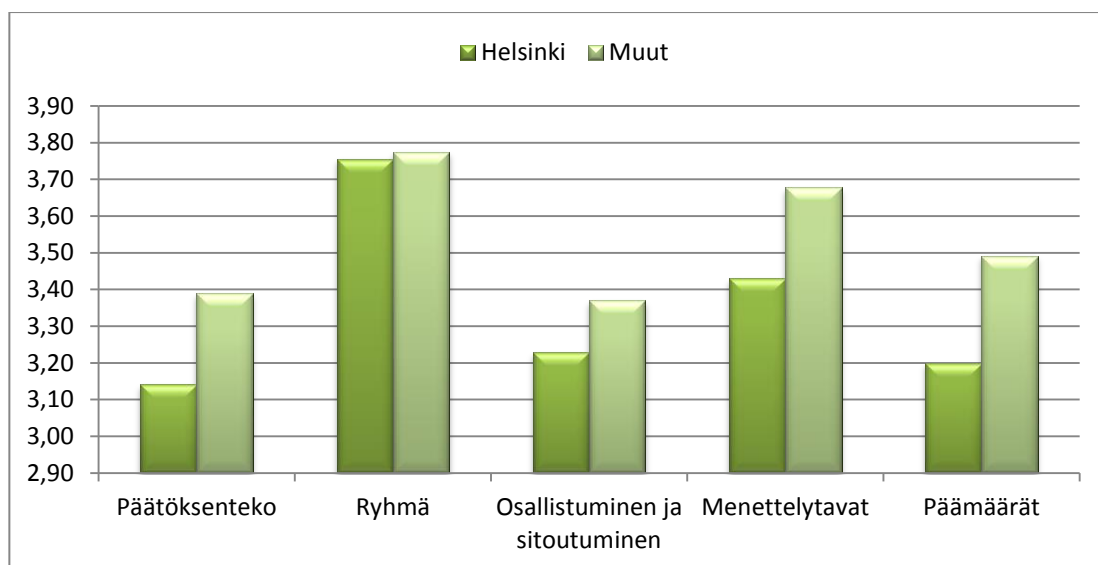
Menettelytapoihin liittyvät seikat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri tehtäväryhmissä ($p=0,290$), toimipisteissä ($p=0,143$) eikä sukupuolten ($p=0,984$) tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,430$).

Päämääriin liittyvät seikat eivät olleet Mann–Whitney U -testin perusteella erilaisia eri tehtäväryhmissä ($p=0,156$), toimipisteissä ($p=0,058$) eikä sukupuolten välillä ($p=0,156$). Päämääriin liittyvät seikat olivat myös melkein merkittävästi erilaisia Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien vastaajien välillä ($p=0,023$).

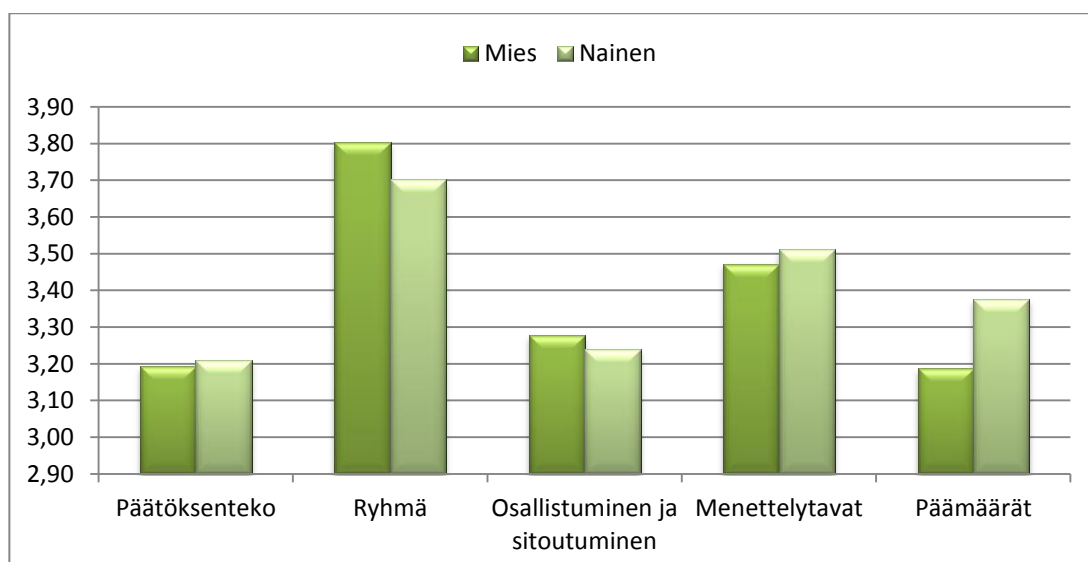
Erot jokaisessa ryhmässä on esitetty kuviossa 39–42.



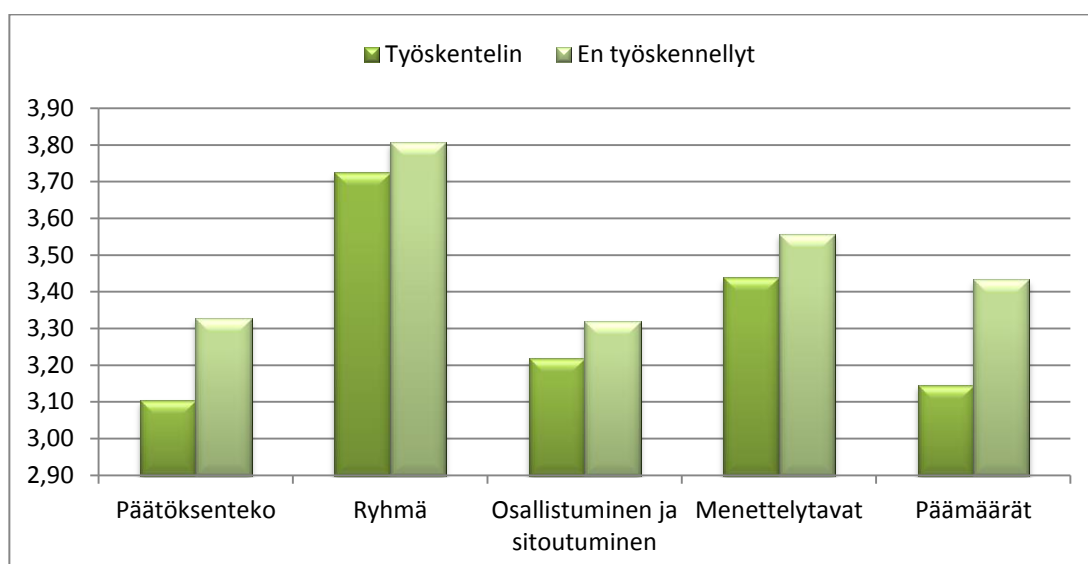
Kuvio 39. Palaverikulttuuri, tehtäväryhmittäin



Kuvio 40. Palaverikulttuuri, toimipaikoittain



Kuvio 41. Palaverikulttuuri, sukupuolittain



Kuvio 42. Palaverikulttuuri, virastotaustoittain

Kysymyksissä 45. – 49. vastaajilta tiedusteltiin vielä palaverien määriin ja valmistautumiseen sekä palaverien keston liittyviä seikkoja. Heitä pyydettiin arvioimaan palaverien määriä ja niihin käytettyä aikaa edellisen neljän viikon ajalta. Arvot toimivat muiden kysymysten yhteydessä mitattujen arvojen kontrollikysymyksinä.

Vastaajat (N=191, kaksi vastausta käsiteltiin puuttuvina vastauksina) olivat edellisen neljän työviikon aikana osallistuneet palaveriin keskimäärin noin kymmenenä työpäivänä (9,72). Vastaavasti mediaanilla mitattuna vastaajat olivat osallistuneet palaveriin edellisen neljän työviikon aikana yhdeksänä

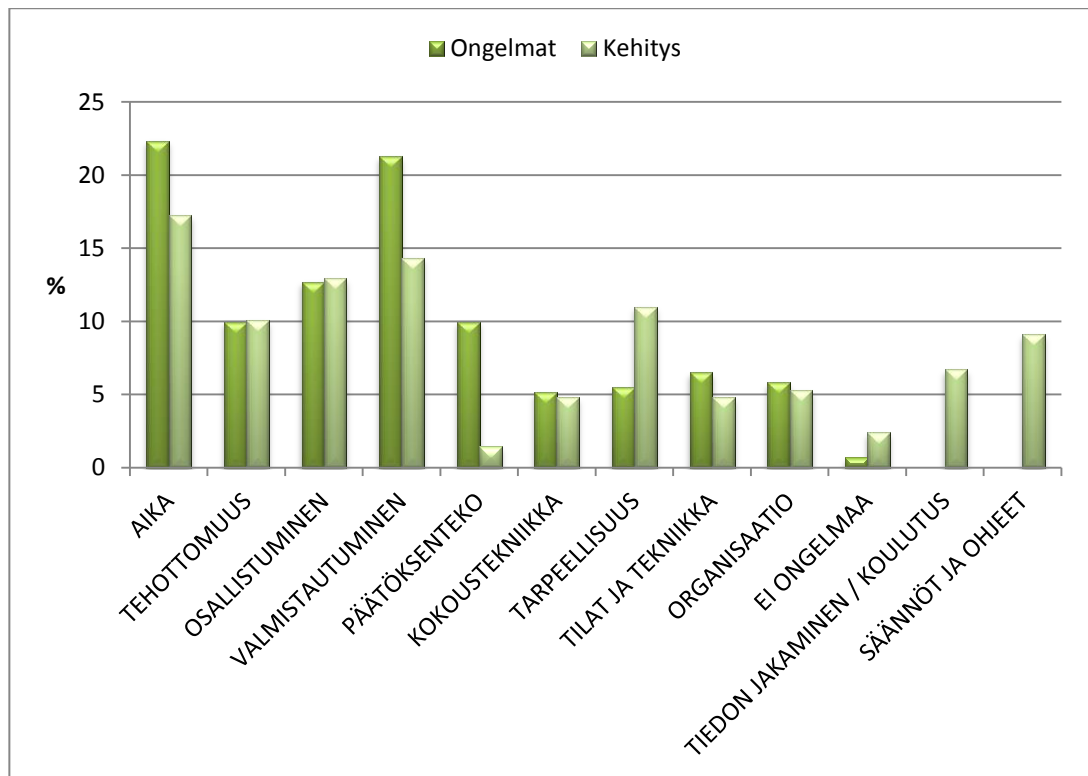
työpäivänä (9,00). Näiden päivien aikana vastaajat olivat osallistuneet keskiarvolla mitattuna 10,97 sisäiseen palaveriin ja 3,55 sellaiseen palaveriin, jossa oli mukana ulkopuolisia tahoja. Vastaavat luvut mediaanilla mitattuna olivat 9 sisäiseen palaveriin ja 8 sellaiseen palaveriin, jossa oli mukana ulkopuolisia tahoja. Palaverien määrät edellisen neljän työviikon ajalta vaihtelivat 0 ja 90 välillä. Vastaajista noin kolmannes (27,5 %) osallistui palaveriin 1–5 kertaa edellisen neljän työviikon aikana. Seuraavaksi suurin ryhmä olivat yli 20 palaveriin edelliseen neljän työviikon aikana osallistuneet vastaajat (23,3 %). Vastaajista 78,8 % oli osallistunut palaveriin useammin, kuin kerran viikossa edellisen neljän työviikon aikana.

Valmistautumiseen meni keskimäärin yhteensä 4 t 20 min. Yleisin (13 %) vastaajien ilmoittama valmistautumisaika neljän viikon aikana oli 2 tuntia. Palaveria kohti laskettuna valmistautumiseen meni keskimääriin 23 minuuttia ja vastaavasti mediaanilla mitaten 15 minuuttia. Palaveria kohti laskettu yleisin valmistautumisaika kuukauden aikana oli 0 minuuttia. Vastaajat ilmoittivat palaverien kestäneen keskimäärin 1 t 37min ja mediaanilla mitaten 1 t 30min.

5.3 Palaveritoiminnan ongelmat ja kehityskohteet

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sanallisesti palaverikulttuurin ongelmia ja esittämään kehitysehdotuksia, joilla palaverikulttuuria voitaisiin parantaa. Palaverikulttuurin ongelmia käsitelleeseen kysymykseen vastasi 128 vastaajaa. Kehitysehdotuksia käsitelleeseen kysymykseen vastasi puolestaan 110 vastaajaa.

Eniten ongelmia sisältäväksi osa-alueiksi vastaajat kokivat aikaan liittyvät ongelmat, valmistautumisen ja osallistumisen. Kun vastaajilta tiedusteltiin, miten he kehittäisivät Trafín palaverikulttuuria, niin suurin osa vastauksista jakautui ongelma-alueita vastaavasti. Esiin nousi kuitenkin muutamia uusia kohteita kuten sääntöjen ja ohjeiden kehittäminen, sekä tiedon jakamisen ja kouluttamisen kehittäminen. Suurimmat kehitystarpeet olivat ajankäyttöön, valmistautumiseen ja osallistumiseen liittyviä. Kuviossa 43. on kuvattu kuhunkin luokkaan kuuluvien kannanottojen esiintymisfrekvenssi prosentteina annetuista vastauksista kussakin ryhmässä.



Kuvio 43. Ongelmat ja kehityskohteet (avoimet vastaukset)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Trafín palaverikulttuuria ja -toimintamalleja palaverikulttuurin ja toimintatapojen nykytilan kartoittamisen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia palaverikulttuurin ja -toimintamallien kehittämiseksi. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 193 Liikenteen turvallisuusviraston työntekijää. Tutkimuksen ajankohtana Liikenteen turvallisuusvirastossa työskenteli vakituisesti yhteensä reilu 520 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostui näin ollen noin 37 %. Vastajat jakautuivat suhteellisen hyvin organisaatorakenteen mukaisia henkilöstömääriä noudattaen. Voidaan katsoa, että vastaajat edustivat hyvin läpileikkausta viraston henkilöstöstä.

Tulosten perusteella tyypillisessä Liikenteen turvallisuusviraston palaverissa vietettiin keskimäärin puolitoista tuntia kerrallaan ja eniten järjestettiin tunnin mittaisia palavereja. Eniten palavereja aloitettiin aamulla klo 9:n ja 10:n välillä ja vastaavasti lopetettiin klo 11:sta ja 12:sta välillä. Trafiin yhdistyneissä viirastoissa työskennelleet osallistuivat muita useammin pidempiin palaveriinhin riippumatta siitä olivatko he johtavassa- tai asiantuntija-asemassa. Yleistä oli, että palaverin aikana ei pidetty taukoa (96 %). Taukojen pitämistottumukset olivat erilaiset eri tehtäväluokissa. Johtavassa asemassa työskentelevät pitivät muita useammin taukoja palaverin aikana.

Hieman yli puolet vastaajista koki palaverien olevan liian pitkiä (55 %). Palaveriinhin osallistui yleisimmin kahdeksan henkilöä, mikä miellettiin yleisesti (47 %) sopivan suuruiseksi osallistujamääräksi. Enemmistö (87 %) oli sitä mieltä, että osallistujista lähes kaikki osallistujat olivat tarpeellisia asian käsittelyn kannalta. Käsitykset osallistujien tarpeellisuudesta olivat erilaiset sukupuolten välillä. Naiset arvioivat muita useammin suurimman osan osallistujista olleen tarpeellisia. Kutsutuista osallistujista noin neljännes (27 %) jätti saapumatta ja ilmoittamatta ettei saavu palaveriinhin. Palaveriinhin saapumatta jättäminen oli erilaista eri toimipisteissä. Helsingissä jätettiin muita toimipisteitä useammin saapumatta palaveriinhin.

Monet osallistujista (76 %) kokivat valmistautuneensa palaveriin hyvin. Vastaavasti 24 % ilmoitti, että ei ollut käyttänyt valmistautumiseen aikaa lainkaan. Reilu puolet (59 %) osallistujista, jotka eivät käyttäneet valmistautumiseen aikaa ollenkaan, olivat kuitenkin mielestään valmistautuneet hyvin palaveria varten. Kokemus omasta valmistautumisen asteesta oli erilaista eri toimipisteissä sekä eri tehtäväryhmissä. Helsingissä koettiin useammin valmistautumattomuutta kuin muissa toimipisteissä. Vastaavasti vajaa kolmannes asiantuntijoista ei käyttänyt valmistautumiseen aikaa ollenkaan.

Yleisimmin (49 %) palaveriin kokoonnuttiin hankkimaan, vaihtamaan tai jakamaan tietoa. Yleisesti (80 %) palaverit olivat säännöllisesti toistuvia kuten esimerkiksi viikkopalavereita tai palaverisarjaan kuuluvia kuten esimerkiksi projektin palavereita. Suurin osa (83 %) kutsuttiin kokoon vähintään viikon varoitusajalla.

Noin kolmanneksessa (31 %) palavereista ei ollut esityslistaa lainkaan. Palaverin tavoitteet viestittiin osallistujille vain noin joka kymmenennessä (9 %) kutsussa. Myös roolit viestittiin osallistujille vain joka seitsemännessä (14 %) kutsussa, mutta silti miltei kaikki (93 %) ilmoittivat, että heidän palaverirolinsa oli tiedossa ennen palaveria. Tehtävien jakautuminen oli selkeästi erilaista eri tehtäväryhmissä. Esityslistan oli useimmiten (35,8 %) laatinut esimies. Vastaavasti yleisimmin palaverin veti ja muistion laati johtavassa asemassa oleva henkilö. Myös koollekutsujana toimi yleensä (39 %) esimiesasemassa oleva henkilö. Roolien jakautuminen oli erilaista eri tehtäväluokissa, sukupuolten sekä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien välillä.

Osallistujat saapuivat palavereihin yleensä (92 %) aina hyvissä ajoin tai juuri ajallaan. Tästä huolimatta vain noin puolet palavereista (57 %) alkoi ajallaan, mutta vastaavasti vain joka viides (22 %) palaveri päättyi myöhässä. Asiantuntijat ja miehet kokivat muita useammin, että palaveri alkoi ajoissa. Osallistuminen oli palaverin aikana yleensä (70 %) aktiivista ja tuloksiin päästiin tyyppillisesti keskustelemalla. Päätöksentekotavat olivat erilaisia eri tehtäväluokissa sekä Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskennelleiden ja niissä työskentelemättömien välillä.

Iso osa (78 %) vastaajista koki vaikuttaneensa palaverin tuloksiin jossain määrin. Koettu vaikuttaminen oli erilaista eri tehtäväryhmissä sekä sukupuolten välillä. Johtavassa asemassa olevat sekä miehet kokivat muita useammin vaikuttaneensa päätöksiin tai tuloksiin enemmän kuin muut.

Miltei kaikki tapaamiset (94 %) järjestettiin tyypillisessä neuvotteluhuoneessa. Neuvotteluhuone oli yleensä (87 %) perinteistä mallia, jossa oli suorakaiteen muotoinen pöytä. Teknisiä apuvälineitä käytettiin hyväksi suurimmassa osassa (88 %) palavereista. Neuvotteluun käytettyjen tilojen välillä oli eroa eri toimipaikkojen kesken. Helsingissä kokoonnuttiin muita toimipaikkoja useammin perinteisen neuvottelupöydän ääreen. Muissa toimipaikoissa fyysinen tapaaminen oli harvinaisempaa kuin Helsingissä. Erilaisen virastotaustan omaavat henkilöt kokoontuivat myös eri tavalla. Virastossa aiemmin työskentelemättömät istuivat muita useammin muun kuin perinteisen neuvottelupöydän äärellä tai käyttivät etäyhteyttä.

Suurin osa vastaajista (88 %) antoi indikaation siitä, että heidän mielestään virastossa ei ole virallista palaveriohjetta tai he eivät tiedä sellaisen olemassaolosta. Käsitukset virallisen ohjeistuksen olemassaolosta vaihtelivat etenkin eri tehtäväryhmien kesken. Myös erilaisen virastotaustan omaavien kesken vallitsivat erilaiset käsitykset ohjeistuksen olemassaolosta.

Neljä viidestä (82 %) koki palaverin olleen hyödyllinen ja vastaavasti saman verran vastaajista (79 %) koki olleensa tyytyväisiä palaveriin. Kokemukset palaverin tarpeellisuudesta olivat erilaisia eri tehtäväryhmissä. Johtavassa asemassa olevat kokivat muita useammin, että palaveri oli tarpeellinen. Palaveriinkin oltiin muissa toimipaikoissa tyytyväisempiä kuin Helsingissä.

Scheinin (1991, 25) mukaan ennen kuin jonkun tietyn kulttuurin integroitumisesta, differentioitumisesta tai fragmentoitumisesta voidaan todeta mitään, on hankittava käytäntöön pohjautuvaa tietoa. Tiedonhankkimista ohjaamaan laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta neljä hypoteesia. Nollahypoteesit esittivät, että palaverikulttuuri ja käytännöt eivät ole erilaisia eri toimipisteissä, tehtäväluokissa, sukupuolten tai Trafiin yhdistyneissä virastoissa työskenteleiden ja niissä työskentelemättömien välillä.

Tulosten perusteella eniten kehitettävää oli palaverien päätöksentekoon, päämääriin sekä osallistumiseen liittyvissä seikoissa. Tutkimuksessa havaittiin, että palaverikäytännöt ja -kulttuuri ovat differentioituneet tietyiltä osiltaan eri taustamuuttujien suhteen. Osa nollahypoteeseista siis hylättiin 5 %:n riskitasolla ja vastahypoteesit saivat tällöin vahvistusta. Tulokset vahvistavat luvussa kaksi esitettyä käsityksiä differentioitumisen syistä. Luvussa kaksi esitettiin, että eri maantieteellisillä yksiköillä, tehtäväluokilla ynnä muilla organisaation sisäisillä ryhmillä voi olla erilaiset toimintatavat ja erilaisia kulttuurillisia piirteitä. Luvussa kaksi esitettiin myös, että erilaisuus voi johtua myös organisaatioiden fuusioista. Liikenteen turvallisuusvirasto muodostettiin useammasta eri virastosta.

6.2 Pohdintaa

Palaverin päämääriin, osallistumiseen ja sitoutumiseen sekä päätöksentekoon liittyvät seikat olivat eniten kehittämistä vaativia kokonaisuuksia. Teoria saa tukea havainnoista, sillä Scheinin (1991, 68) mukaan jäsenten tulee ensin ratkaista ryhmän ensisijainen tehtävä sekä se millä strategialla sitä toteutetaan. Yksimielisyys tehtävästä ei vielä takaa sitä, että kaikilla jäsenillä olisi yhteiset tavoitteet (päämäärät). Jäsenet voivat päästä yhteisymmärrykseen tavoitteista mikäli heillä on yhteinen kieli ja yhteiset oletukset konkreettisista toimista, joihin he voivat ryhtyä päästäkseen konkreettisiin tavoitteisiin. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ellei keinoista, joilla tavoitteisiin päästään, ole yksimielisyyttä. Yhteisymmärryksen muodostaman mallin pohjalta kehittyvät organisaation ”tyyli” sekä sen tehtävien rakenne, työnjako, määräysvallan jakaantuminen, organisaatorakenne, palkitsemis-, kannuste-, valvonta-, ja informaatiojärjestelmät. Matkan varrella organisaatio on hankkinut erilaisia tietoja, taitoja ja teknologioita. Mikäli näiden käytöstä valitsee yksimielisyys, niin niistä tulee osa kulttuuria. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot määrittyvät juuri näistä taidoista, rakenteista ja prosesseista. (Schein 1991, 71–72.) Ryhmän jäsenten tulee myös päästä yksimielisyyteen tulosten mittaamista koskevista periaatteista. Mikäli ryhmän jäsenten käsitykset tulosten arvioimisesta vaihtelevat suuresti, eivät he voi kehittää koordinoituja korjaavia toimia (Schein 1991, 75).

Palaverin tarkoitus oli määritelty suurimmassa osassa (70 %) palavereista. Palaverin tarkoituksena voisi olla esimerkiksi tiedon jakaminen. Palaverin tarkoituksella ei kuitenkaan ole hirveästi merkitystä mikäli palaverilla ei ole päämääriä (tavoitteita). Mikäli palaverin tarkoituksena oli jakaa tietoa vaikkapa uudesta lakimuutoksesta, niin palaverin päämääränä (tavoitteena) olisi voinut olla esimerkiksi se, että jokainen osallistuja tuntee kyseisen lain muuttuneet kohdat. Tulosten mukaan päämäärät olivat ennakkoon tiedossa vain alle kymmenyksessä (9 %) palavereista. Scheinin (1991, 71) mukaan tavoitteiden (päämäärien) saavuttaminen puolestaan vaikeutuu, koska keinoista ei ole täyttä yksimielisyyttä. Keinot ovat ikään kuin organisaation ”tyyli” tehdä asioita. Se miten esimerkiksi työt, roolit ja valta jakautuvat ovat osa käytettävissä olevia keinoja. (Schein 1991, 71.)

Ohjeet ovat myös osa tätä keinojen järjestelmää. Scheinin esimerkki, jossa kaksi lasta haluaa keinua keinulaudalla kuvaa tilannetta hyvin. Jotta keinuminen onnistuu, on heidän pystyttävä viestimään toisilleen halukkuutensa keinua. Sen lisäksi he tarvitsevat erilaisia sanallisia tai sanattomia merkkejä, jotta he voivat kommunikoida keinumisen vaatimista tehtävistä. Milloin on ponkaistava ylöspäin ja milloin myötältävä. (Schein 1991, 80.) Ohjeet ovat ikään kuin yhteisen kielen ja käsiteluoikkien pohja. Niillä voidaan ohjata rooliin, tehtävien ja ynnä muiden sellaisten jakautumista. Koska virastolla ei ole virallista koko organisaatiolle suunnattua palaveriohjeistusta, on organisaatio kehittänyt epävirallisia ohjeita tai sille on kehittynyt vakiintuneita toimintamalleja, jotka ohjailevat palaveritoimintaa. Yhtenäisistä sovituista käytännöistä on myös hyötyä, kun ihmiset siirtyvät tiimeistä toisiin tai osallistuvat palaveriin poikki organisaation. Kaikki tuntevat tällöin säännöt. Spiik (2004, 214) kuvaa sääntöjen merkitystä mielestäni erittäin hyvin vertaamalla palavereja jalkapalloon. Mikäli pelaamme jalkapalloa ja haluamme osallistua jonkun muun joukkueen peliin, on huomattavasti helpompaa valmistautua, kun tiedämme pelaavamme jalkapalloa. Jos yhdessä palaverissa pelataan ”jalkapalloa”, toisessa ”lentopalloa” ja kolmannessa ”jääpalloa”, niin valmistautuminen käy hankalaksi ja palaverin pito sekavaksi. (Spiik 2004, 214.)

Mikäli ryhmän jäsenillä ei ole yhteistä käsitystä siitä mihin tähdätään ja miten tuloksia arvioidaan, eivät myöskään korjaavat toimet ole mahdollisia. Ellei

edellä mainittuun palaveriin osallistuvat tiedä, että tavoitteena on se että he tuntevat muuttuneet lainkohdat eivät he voi arvioida annettavaa tietoa. Mikäli kouluttaja kouluttaa tavoitteiden kannalta epärelevantteja asioita, osallistujat eivät voi puuttua asiaan ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä, koska he eivät tiedä tavoitetta. Tulosten perusteella palaverien tuloksia arvioidaan harvoin, mikä on Scheinin (1991, 75) mukaan omiaan vaikeuttamaan korjaavien toimenpiteiden suorittamista sekä edelleen päämäärien saavuttamista.

Ryhmän muodostuessa jokaisella jäsenellä on yleensä tarve jonkinlaiseen vaikutusvaltaan. Ryhmän muotoutumiseen liittyy sen jäsenten suorittamaa testausta, jossa tarkastellaan kuka antaa valtaa ja kenelle sekä kuka etsii vaikutteita keneltäkin. Ihmisyhteisöissäkin kehitetään siis eräänlainen ”noki-järjestys” vaikka niin sanottu luokkautuminen ei ole yhtä merkillepantavaa kuin valta-asemaan tähtäävät rituaalit eläinyhteisöissä. (Schein 1991, 87–88.) Roolien (tehtävien) jakautuminen oli tulosten perusteella aina kaikille palaverien jäsenille selvä, vaikka sitä ei erikseen juuri koskaan viestittykään. Roolien jakautuminen on muodostunut normiksi. Tulosten mukaan palaverin kutsuu kokoon, vetää ja esityslistat laatii pääsääntöisesti johtavassa asemassa oleva henkilö. Tällainen järjestely ylläpitää kokoonkutsujien valtaa, sillä Juutin ja Vuorelan (2005, 114) mukaan palaverit ovat toistuessaan kulttuurillisia rituaaleja, jotka ylläpitävät niiden valtaa joilla on oikeus kutsua niitä koolle. Järjestely ehkä osaltaan selittää osallistumisen ja sitoutumisen alueella olevaa kehittymisen tarvetta. Palaverien roolit, valta ja vaikuttaminen liittyvät toisiinsa. Palaverit ovat hyvä tilaisuus jakaa valtaa ja vastuuta tasaisesti ryhmän jäsenille esimerkiksi vetovuoroa kierrättämällä. (Juuti–Vuorela 2005, 115.)

Oletukset tavoista, joilla yksilöt suhtautuvat toisiinsa, ovat osa kulttuurin ydintä ja vaikuttavat siihen onko ryhmä turvallinen ja miellyttävä vai sekasortoinen ja säännötön (Schein 1991, 116). Summamuuttujalla arvioituna ryhmänä toimiminen oli kaikista alueista vähiten kehitystä vaativa osa-alue. Vastaajat kokivat, että palaverissa he voivat muun muassa luottaa toisiin ja esittää vapaasti omia ajatuksiaan ja ideoita. Palavereissa ei myöskään esiinny hyökkäävää käytöstä ja osallistujat kunnioittavat toisiaan. Hyvä yhteistyö antaa hyvän pohjan rakentaa palaverikäytäntöjen muutoksia.

Suurin osa palavereista (87 %) järjestettiin perinteisen suorakaiteen muotoisen pöydän äärellä. Helsingissä vastaava luku oli 96 % ja muissa toimipisteissä 57,8 %. Artefaktit ovat ihmistyöllä aikaansaatuja fyysisiä ja sosiaalisia ympäristöjä. Ne sijoittuvat organisaatiokulttuurin näkyvimmälle tasolle. Toimitilat voidaan käsittää kuuluvan fyysisten artefaktien ryhmään. (Lämsä-Hautala 2005, 182–183.) Julkilausutut arvot kannustavat rohkeuteen, mutta artefaktien tasolla neuvotteluhuoneet viestivät muodollisuudesta. Kuten luvussa kolme todettiin, niin perinteinen järjestys on haasteellinen erityisesti vuorovaikutuksen kannalta, sillä näköyhteyden saaminen samalla puolella pöytää istuviin on hankalaa (Koski–Kortesuo 2012, 111).

Perinteinen suorakaiteen muotoinen järjestys luo muodollisen ilmapiirin, kun pyöreä ja neliönmallinen muoto puolestaan vähentävät muodollisuutta ja asettavat neuvottelun osapuolet tasavertaiseen asemaan sekä helpottavat osapuolten katsekontaktia. Kun pöytä jätetään pois ja istutaan ympyrässä, on osallistujilla mahdollisuus suorimpaan vuorovaikutukseen, sillä tällöin pöydät eivät ole ikään kuin muurina osapuolten välillä. Neuvotteluissa, joissa halutaan virittää vuorovaikutusta pienryhmien sisällä, tiimeittäin ryhmitelty istumajärjestys on vastaavasti kaikkein tarkoituksenmukaisin. Olipa tilantarve mikääläinen hyvänsä, niin hyvin harvoin organisaatioilla on mahdollisuus rakentaa erityyppisiä tiloja eri tarkoituksiin. Tällöin tilojen muunneltavuus nousee kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi. (Surakka 2006, 54–55.) Osallistumista ja sitoutumista ajatellen perinteinen suorakaiteen muotoinen ratkaisu ei liene parhain. Kuten Koski ja Kortesuo (2012, 112) mainitsevat, niin tilan tulisi tukea aktiivista toimintaa silloin kun halutaan lisätä aitoa osallistumista. Perinteisten ”fläppien” tilalle he ehdottavat muun muassa koko seinän kokoista ideointitilaa (Koski–Kortesuo 2012, 112).

Kosken ja Kortesuon mukaan myöhästymisen on nykyään monissa organisaatioissa sosiaalisesti hyväksyttävää. Yleistä on myös se, että vaikka myöhässä olevat henkilöt olisivat hyväksyneet palaverikutsun, niin se ei tarkoita välttämättä sitä, että he olisivat tulossa palaveriin. (Koski–Kortesuo 2012, 82.) Tulosten mukaan noin puolet palavereista (56,5 %) pääsi alkamaan ajallaan ja vastaavasti esimerkiksi Helsingissä joku jätti saapumatta joka neljänneen (23 %) palaveriin eikä ilmoittanut siitä ennakoon. Vajaa kymmenes

vastaaajista (8 %) ilmoitti saapuneensa palaveriin myöhässä. Kun huomioidaan saapumatta jääneet ja myöhässä olevat henkilöt, niin 31 % palavereista oli sellaisia joihin joku jätti saapumatta tai saapui myöhässä. Tämä väistämättä viivästyttää palavereiden alkamista, mikäli myöhässä olijoita odotellaan.

Miten paljon voi olla myöhässä olematta myöhässä? Käsitys myöhässä tai ajoissa olemisesta vaihtelee kulttuureittain, mutta myös organisaatioittain. Oleellista ei kuitenkaan ole se mitä ajankäsitystä sovelletaan vaan se, että ryhmä on yksimielinen siitä, mikä aikakäsitys on kulloinkin sopivin. (Schein 1991, 107–108.) Erilaiset käsitykset ajasta johtavat hyvin usein kommunikatio- ja ihmissuhdeongelmiin. Aikakäsitys ja ajan kokeminen ovat ryhmän toiminnan kannalta hyvin keskeisiä asioita. (Schein 2004, 151.) Ajankäyttö on tehokkuuteen kytkeytyvässä monokronisessa aikakäsityksessä myös jatkuva huolenaihe. Aikaa voidaan tuhllata, käyttää hyvin tai säästää. Monokroninen aikakäsitys vaikuttaa myös tilajärjestelyihin, sillä erityyppisiä tapaamisia varten on varattava tilat ja omaa rauhaa. Jotta ajankäyttö olisi tehokasta, on tilajärjestelyjen oltava sellaisia, jotka vähimmäistävät ajan tuhlaamisen. (Schein 1991, 107–109.) Tukevatko Liikenteen turvallisuusviraston tilaratkaisut ja tilojen käytönhallinta ajan tehokasta käyttämistä?

Kosken ja Kortesuon (2012, 36) mukaan monesti ajatellaan, että palaverissa ei ole aikaa pitää taukoja. Tulosten mukaan 96 % kokouksista pidettiin ilman taukoa. Pelätäänkö, että tauot hukkaavat aikaa?

Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia muun muassa luvussa yksi viitattuihin palaverija käsitelleisiin tutkimuksiin, jotka Romano ja Nunamaker ovat koonneet yhteen omassa tutkimuksessaan, niin voidaan havaita tiettyjä samankaltaisuuksia. Muissa tutkimuksissa havaittuja yleisimpiä ongelmia olivat muun muassa päämäärien (tavoitteiden) ja esityslistan puuttuminen, liian pitkät palaverit ja puutteellinen valmistautuminen. Agenda puuttui 32 % palavereista. Tyypillistä oli myös, että valmistautumiseen ei käytetty aikaa tai sitä käytettiin hyvin vähän. Osallistujista 33 % ei käyttänyt valmistautumiseen ollenkaan aikaa. Silti 79 % koki olleensa valmistautunut hyvin tai jokseenkin

hyvin. Yleisimmin palavereihin osallistui 6 -10 osallistujaa. (Romano–Nunamaker 2001, 1–13.)

Kuten tuloksista havaittiin, niin tietyt käytännöt ovat differentioituneet tehtäväryhmien, sukupuolen, virastotaustan ja toimipaikkojen välillä. Palaverikulttuurin differentioituminen voi olla seuraus esimerkiksi organisaatioiden fuusiosta, jossa eri organisaatioita, toimipaikkoja, yksiköitä tai muita sellaisia on yhdistetty yhteen. Eri maantieteelliset toimipisteet tai yksiköt ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla, organisaatioiden yhdistyessä näin totuttuja tapoja muokataan tai yritetään muokata. Differentioituminen riippuu paljolti siitä miten hyvin organisaatioiden erilaiset toimintamallit onnistutaan saattamaan yhteen fuusion aikana. (Valpola 2004, 71–73.)

Aalto, Peltomäki ja Westermarck ovat listanneet tyypillisiä palaverien tehokkuutta heikentäviä asioita. Listalla on muun muassa valmistautumisen puute, myöhässä oleminen, riittämätön palaverin ohjaus, palaverien liika pituus ja asioihin perehtymättömyys. Palaverit, joilla ei selkeää tavoitetta, asialistaa tai jälkiseurantaa he leimaavat turhaksi ajanhukaksi. (Aalto–Peltomäki–Westermarck 2007, 119.) Miltä nämä ajatukset vaikuttavat tulosten valossa?

6.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuskohteet

Tuloksista nousi esille erityisesti päämääriin, päätöksentekoon, osallistumiseen ja sitoutumiseen liittyviä seikkoja. Vastaajat toivat esille erityisesti myös ajanhallintaan, valmistautumiseen ja tehokkuuteen liittyviä ongelmia.

Tulosten perusteella voitaneen todeta, että ensimmäiset tarvittavat toimenpiteet liittyvät palaveriohjeistukseen ja sitä kautta edelleen valmistautumiseen. Ohjeistamalla palavereiden perusasiat päästään jo monesta perusongelmas- ta eroon. Työntekijöille voisi tarjota ohjeiden lisäksi sisältömalleja muun muassa esityslistaa varten. Vaikka yksiselitteistä ohjetta tai mallia ei voi palaverien erilaisuuden vuoksi laatia, niin ohje auttaa kuitenkin muistamaan tietyt perusasiat ja auttamaan näin valmisteluissa.

Vastaajat nostivat esille myös hyvien palaverikäytäntöjen kouluttamisen. Kun on pidetty palaveria 20 vuotta samalla tavalla, niin ei enää helposti nähdä

muita tapoja. Joskus on hyvä kerätä parhaita käytäntöjä yhteen ja jalostaa niitä eteenpäin sekä jakaa niitä edelleen eteenpäin.

Monet palavereista järjestetään tulosten mukaan tiedon vaihtamisen vuoksi. Kun palaveria kutsutaan koolle tiedonvälittämistä varten, tulisi Kosken ja Kortesuon mukaan hälytyskellojen soida. Heidän mukaansa olisi tärkeää pohtia, voiko tiedonvälittämisen hoitaa jollakin muulla tavalla kuin kutsumalla ihmisiä koolle ja karrikoituna, lukemalla PowerPoint-kalvoja ääneen (Koski–Kortesus 2012, 44.) Nykyaikana tiedonvaihtamiseen löytyy useita tehokkaita teknisiä ratkaisuja. Tiedon vaihtamista voidaan tehostaa esimerkiksi sosiaalisten intranet -palveluiden avulla (esimerkiksi Yammer tai Sharepoint). Sosiaalisen intranet -palvelun avulla käyttäjät voivat muun muassa seurata uutisvirtaa, jossa näkyvät kaikki ilmoitusasiat, päivitykset, dokumentit ja ynnä muut tärkeät asiat kaikista käyttäjän seuraamista tiloista yhdellä silmäyksellä (Microsoft 2014).

Kuten edellisessä luvussa todettiin niin palaverien roolit, valta ja vaikuttaminen liittyvät toisiinsa. Palaverit ovat hyvä tilaisuus jakaa valtaa ja vastuuta tasaisesti ryhmän jäsenille esimerkiksi vetovuoroa kierrättämällä. (Juuti–Vuorela 2005, 115.) Esimerkiksi palaverin vetovuoron kierrättäminen voisi olla yksi hyvä lisä keinojen valikoimaan. Sitouttamalla osallistujia vetämään usein toistuvia palavereja, voitaisiin mahdollisesti lisätä osallistujien sitoutumista palaverin asioihin. Myös esityslistan laatimisvastuun sekä pöytäkirjan pitäjän kierrättäminen voisivat lisätä sitoutumista.

Päätöksenteko oli yksi kehitystä vaativista alueista. Päätöstenteon vaikeuden taustalla vaikuttavat nähtävästi monet palaveriin valmistautumiseen liittyvistä ongelmista. Myös päämääriin liittyvät kehittymistarpeet vaikuttavat suoraan siihen, että päätöstenteko voi olla hankalaa. Mikäli osallistujat eivät tiedä palaveriin tullessaan palaverin päämäärää, niin päätöksenteko vaikeutuu. Vastaavasti mikäli osallistujat eivät ole osanneet valmistautua päätöksentekoon riittävästi, saaneet taustamateriaalia, valmistautumisohjeita palaveria varten tai esimerkiksi päätösesitystä, ei palaverista saada ulos päätöksiä ulos tehokkaasti.

Myös tilajärjestelyillä voidaan vaikuttaa paljonkin palaverin kulkuun. Kuten aiemmin todettiin niin julkilausutut arvot kannustavat rohkeuteen ja yhdessä tekemiseen, mutta artefaktien tasolla neuvotteluhuoneet viestivät muodollisuudesta. Virastossa käytettävät neuvottelutilat ovat pääsääntöisesti perinteistä mallia eli suorakaiteen muotoisilla suurilla pöydillä varustettuja. Eri tyyppisiä palavereja varten voisi tarjota enemmän eri käyttötarkoituksiin muunneltavia tiloja.

Aaltonen ja Junkkari vertaavat kulttuuria taiteeseen ja viiniin. He pohtivat miten kuvata maisemaa tai viinin makua. Osa näistä ominaisuuksista on mitattavia asioita, joille on vakiintuneet ilmaisut. Mutta iso osa jää arvioijan oman luovuuden varaan. (Aaltonen–Junkkari 2005, 100.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan Liikenteen turvallisuusviraston palaverikulttuuria ja käytäntöjä juuri mitattavien asioiden avulla. Kuten edellä oleva esimerkki kertoo, niin kaikkia asioita ei voida mitata tarkasti vaan osa asioista jää arvioijan oman tulkinnan varaan. Mielestäni tämä tutkimus avaa hyviä jatkotutkimuskohteita juuri kvalitatiivisen tutkimuksen saralta. Tutkimustuloksista voidaan nostaa muutamia jatkotutkimuskohteita. Palaverikäytäntöjen arviointi palavereja havainnoimalla toisi uusia mielenkiintoisia näkökulmia palaverien kehittämiseen. Havainnoimalla päästään tutkimaan ja aistimaan palaveritoiminnasta niitä piirteitä, joita ei voida kyselytutkimuksella tavoittaa. Olisi hyvä tutkia palaverikäytäntöjä jokaisessa toimipisteessä erikseen, jotta toimipisteiden välillä vallinneet erot saataisiin selvitettyä ja jokaisen vahvat puolet hyödynnettyä.

Myös palaveritiloja ja niiden käyttöä olisi hyvä tutkia. Tukevatko tilat ja niiden käyttö tehokasta ja tavoitteellista arvojen mukaista työskentelyä? Tulosten mukaan suurimman tarpeen palaverin järjestämiselle muodostivat erilaiset tiedon jakamiseen tai vaihtamiseen liittyvät tarpeet. Erityisesti tiedon vaihtamiseen ja jakamiseen liittyvät palaverit olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä nykyajan teknologiat mahdollistavat helpon tiedon vaihtamisen ja jakamisen ilman erillisen tapaamisen järjestämistä. Mistä tiedotustyyppisten palaverien suuri järjestämistarve pohjimmiltaan nousee?

Tuloksista havaittiin tiettyjen toimintojen ja kulttuurillisten piirteiden differentioitumista eri taustamuuttujien suhteen. Valpolan (2004, 71–72) mukaan differentioituminen riippuu myös paljon siitä miten hyvin organisaatioiden erilaiset

toimintamallit onnistutaan saattamaan yhteen fuusion aikana. Liikenteen turvallisuusvirasto muodostettiin useammasta virastosta eli kyseessä oli eräänlainen fuusio. Differentioitumisen taustalla olevia syitä voisi selvittää Liikenteen turvallisuusviraston muodostamiseen liittyvällä tutkimuksella. Miten hyvin toimintamallit onnistuttiin saattamaan yhteen viraston muodostamisen aikana?

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuten luvussa neljä todettiin, niin mittaamiseen liittyy aina virheen mahdollisuus. Virheitä voi esiintyä useista syistä ja niiden muodostumiseen voivat vaikuttaa useat tekijät kuten esimerkiksi mittausvälineet ja niiden epätarkkuus, mittausmenetelmien heikkoudet, muuttujien heikkoudet, hankalat käsitteet jne. Mittaamisen luotettavuuteen ja mittausten oikeellisuuteen voi liittyä tiettyjä ongelmia. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä, mitä sillä on todella haluttu mitata ja se on siis aina kytköksissä sovellusalueen teoriaan. (Holopainen–Tenhunen–Vuorinen 2004, 26.) Vilkan (2005, 161) mukaan tutkimustulokset voivat vääristyä mikäli vastaaja ei ajattele samoin kuin mitä tutkija odotti eli vastaajat voivat esimerkiksi ymmärtää kysymyksen toisin kuin oli tarkoitettu.

Validiteettia pyrittiin nostamaan heti alusta alkaen muun muassa muuttujien huolellisella valinnalla sekä huolehtimalla siitä, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Validiteettia pyrittiin nostamaan myös muun muassa lomakkeen huolellisella testauksella. Lomake testattiin nelivaiheisesti viiden testaajan toimesta, 2x ulkopuolinen testaus, 1 x perusjoukko- ja asiantuntija-testaus sekä 1 x ulkopuolinen testaus. Lomaketta korjattiin ja siihen tehtiin parannuksia jokaisen testivaiheen jälkeen. Testausten tuloksena parannettiin muun muassa lomakkeen kirjoitusasua ja asettelua, kysymysten muotoilua sekä säädettiin hieman mittareiden mitta-asteikkoja. Näin pyrittiin välttämään muun muassa yllä mainittuja kysymysten ymmärrysongelmia ja hankalia käsitteitä. Validiteetin voidaan katsoa toteutuneen tältä osin hyvällä tasolla, sillä yksikään vastaajista ei indikoinut, ettei olisi esimerkiksi ymmärtänyt jotakin kysymystä. Eri osa-alueita mitattiin useammilla indikaattoreilla mikä Ketokiven (2009, 60) mukaan validiteetin kannalta katsottuna takaa, että teoreettisen käsitteen sisältö on tullut operationalisoitua kattavasti.

Reliabiliteetti puolestaan mittaa mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli se mittaa käytännössä mittarin luotettavuutta. Jos sama tilastoyksikkö mitataan tutkimuksessa useampaan kertaan ja saadaan samat mittaus-tulokset, on mittaus tutkimuksen kannalta sisäisesti reliaabeli. Vastaavasti jos tutkimukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa, on tutkimus ulkoisesti reliaabeli. (Holopainen–Tenhunen–Vuorinen 2004, 26.) Kuten edellisessä luvussa todettiin, niin myös muissa tutkimuksissa oli saatu samankaltaisia tuloksia palaverikäytäntöjen osalta kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkittavan joukon edustaessa hyvin perusjoukkoa ja mittaamisen sisältäessä mahdollisimman vähän satunnaisuutta voidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pitää hyvänä. Tutkimustuloksia voivat heikentää myös erilaiset satunnaisvirheet kuten esimerkiksi se, että vastaaja muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää jonkun asian eri tavalla kuin tutkija. Virheitä voi syntyä myös tuloksia tallennettaessa. (Vilka 2005, 161–162.) Havaintomatriisi sisälsi vain muutamia yksittäisiä selkeitä virheitä, jotka korjattiin tutkijan toimesta. Kyselytutkimuksella saadun datan kokonaislaatua voidaan pitää erittäin hyvänä. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin nostamaan muun muassa varmistamalla esimerkiksi Cronbachin alfan (α) avulla, että summamuuttujat todella mittaavat samaa asiaa. Cronbachin alfa (α) on tarkoitettu juuri useista indikaattoreista muodostetun summamuuttujan reliabiliteetin tarkasteluun (Ketokivi 2009, 59).

Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida, että kyselylomakkeen pituus on voinut vähentää vastaajien määrää ja sitä kautta vaikuttaa saadun datan määrään ja yleistettävyyteen. Tutkimus suoritettiin juuri kesälomakauden alussa vähän ennen juhannusta, joten myös ajankohta on voinut vaikuttaa vastaajien määrään. Vastauksia saatiin yhteensä 193 kpl, joten voitaneen katsoa vastausten määrän olevan kuitenkin vähintäänkin riittävällä tasolla ja tulosten olevan yleistettävissä viraston henkilöstöön.

LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 1. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltonen, T. – Junkkari, L. 2005. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Aalto, L. – Peltomäki, S. – Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Belbin, R. M. 2010. Management teams: Why they succeed or fail. 3. painos. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bowditch, J. L. – Buono, A. F. 2005. A Primer on Organizational Behaviour. 6. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bratton, J. – Callinan, M. – Forshaw, C. – Sawchuk, P. 2007. Work and Organizational Behaviour: Understanding the Workplace. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Buckingham, A. – Saunders, P. 2004. The Survey Methods Workbook: From Design to Analysis. Cambridge: Polity Press Ltd.
- Erätuuli, M. – Leino, J. – Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Fowler, F. J. 1995. Improving Survey Questions. Design and Evaluation. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- French, R. – Rayner, C. – Rees, G. – Rumbles, S. 2011. Organizational Behaviour. 2. painos. New York: John Wiley & Sons.
- Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. – Donnelly, J. H. – Konopaske, R. 2012. Organizations Behaviour, Structure, Processes. 14. painos. Boston: McGraw-Hill.
- Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Osoitteessa <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf-stubb/fi.pdf>. 13.4.2014.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Harrison, M. I. – Shirom, A. 1999. Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Haynes, M. E. 1997. Effective Meeting Skills. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Hirvihuhta, H. – Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Holopainen, M. – Pulkkinen, P. 2004. Tilastolliset menetelmät. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Holopainen, M. – Tenhunen, L. – Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Huczynski, A. A. – Buchanan, D. A. 2007. Organizational Behaviour. 6. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Oy.
- Itä-Suomen yliopisto, oikeustieteiden laitos 2012. JOHDATUS EMPIIRISEEN OIKEUSTUTKIMUKSEEN. Osoitteessa http://wanda.uef.fi/oikeustieteet/luennot12-13/Jk_emp.oikeustut.2012opintomoniste.pdf. 5.4.2014.
- Jauhiainen, R. – Eskola, M. 1993. Ryhmäilmiö. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. – Vuorela, A. 2005. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. KVANTTI Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.

Kortetjärvi-Nurmi, S. – Kuronen, M-L. – Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Koski, R. – Korteso, K. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä: paranna palaveritasi. Helsinki: Talentum.

L 863/2009 Laki liikenteen turvallisuusvirastosta. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090863#P1>. 16.2.2014.

Leigh, J. 2002. Organizing and Participating in Meetings. Oxford: Oxford University Press.

Liikenteen turvallisuusvirasto 2014. Osoitteessa http://www.trafi.fi/tietoa_trafista/historia. 9.3.2014.

Lämsä, A-M. – Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Microsoft 2014. SharePoint 2013 Overview. Osoitteessa <http://office.microsoft.com/en-001/sharepoint/sharepoint-2013-overview-collaboration-software-features-FX103789323.aspx>. 8.11.2014.

Monge, P. M. – McSween, C. – Wyer, J. A. 1989. A Profile of Meeting in Corporate America: Results of the 3M Meeting Effectiveness Study. Los Angeles, California: CEO Publications. Osoitteessa http://ceo.usc.edu/working_paper/a_profile_of_meetings_in_corpo.html. 5.4.2014.

Munter, M. – Nezley, M. 2002. Guide to Meetings. 1. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Paavola, V. 2010. Työpaikan ikuiset myytit. Jyväskylä: PS-kustannus.

Panko, R. R. – Kinney, S. T. 1995. Meeting Profiles: Size, Duration and Location. Hawaii: Proceedings of the 28th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Osoitteessa http://www.researchgate.net/publication/221179860_Meeting_profiles_size_duration_and_location. 4.5.2014.

Rasila, M. – Pitkonen, M. 2008. Palaverit paremmiksi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Robbins, S. P. – Judge, T. A. 2014. Essentials of Organizational Behaviour. 12. painos. Harlow: Pearson Education Inc.

Romano, N. C. – Nunamaker, J. F. 2001. Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System. Hawaii. Osoitteessa

<http://www.okstate.edu/ceat/msetm/courses/etm5221/Week%201%20Challenges/Meeting%20Analysis%20Findings%20from%20Research%20and%20Practice.pdf>. 6.9.2014.

Ryynänen, A. 1995. Neuvotteluopas. 4. painos. Helsinki: TJS.

Sanaghan, P. – Goldstein, L. – Conway, C. 2003. The Highly Effective Meeting Profile, Assessing the Meeting Effectiveness of Intact and Ongoing Groups. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Schein, E. H. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3. painos. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Schein, E. H. 2009. YRITYSKULTTUURI - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Sillanpää, M. 2012. Ydintoimintoanalyysi. Esitelmä Liikenteen turvallisuusviraston henkilöstöinfossa Helsingissä 12.09.2012.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Stone, B. – Marsden, A. 2001. Organisational Behaviour. Success in Your Business Degree. Exeter: Crucial.

Stroh, L. K. – Northcraft, G. B. – Neale, M. A. 2002. Organizational Behaviour, a Management Challenge. 3. painos. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Surakka, T. (toim.) 2006. Kohti parempia palaverreja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Surakka, T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Edita Publishing Oy.

Taanila, A. 2012. TILASTOLLINEN PÄÄTTELY. Osoitteessa <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattely.pdf>. 23.9.2014.

Tiensuu, V. – Partanen, V. – Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Tropman, J. E. 1996. Making Meetings Work. Achieving High Quality Group Decisions. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Valtiovarainministeriö 2012. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pähkinänkuoressa. Osoitteessa https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Vaikuttavuus-_ja_tuloksellisuusohjelma_esittely01082012.pdf. 7.1.2014.

Van der Molen, H. T. – Gramsbergen-Hoogland, Y. H. 2005. Communication in Organisations, Basic Skills and Conversation Models. Hove: Psychology Press.

Wheelan, S. A. – McKeage, R. 1993. Developmental Patterns in Small and Large Groups. Small Group Research 1 /1993.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

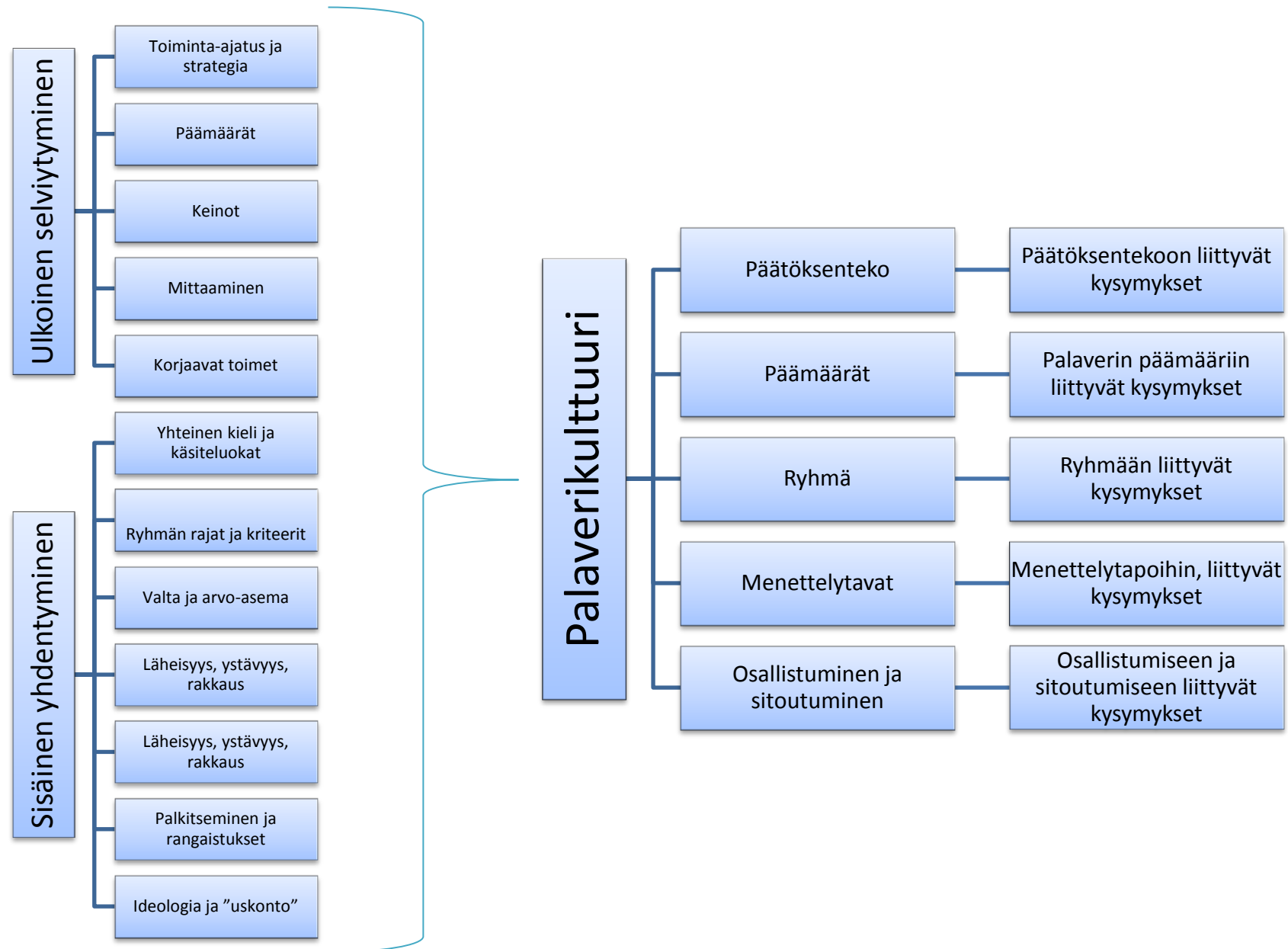
Kysymysten operationalisointi esimerkki

Liite 1

Kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 2

Liite 1.



Liite 2.



Palaverikulttuuri ja palaverikäytännöt Trafissa

Seuraavat kysymykset koskevat Trafifin palaverikäytäntöjä ja palaverikulttuuria.

Kysymykset liittyvät Trafifin sisäisiin palavereihin (ellei toisin erikseen mainita). Sisäisiksi palaveriksi lasketaan myös vakituisten yhteistyökumppaneiden kanssa käydyt palaverit (esim. konsultit joka työskentelevät Trafissa)

Palaverilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kahden tai useamman henkilön kesken sovittua tapaamista.

Huomioithan, että kaikki * :llä merkityt kysymykset ovat pakollisia.
Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee nopeudesta riippuen noin 15 minuuttia.

Valitse mielessäsi joku edellisistä palavereistasi ja pohdi tämän kyselyn kysymyksiä sen palaverikokemuksen perusteella.

**Arvioi Trafifin palaveriohjeistusta
oman toimialasi, osastosi ja yksikkösi näkökulmasta**

1. Palaverin pitämisestä on *

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Trafitasoinen ohjeistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialatasoinen ohjeistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastotasoinen ohjeistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkötasoinen ohjeistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epävirallinen ohjeistus tai sovitut "polisäännöt"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palaveriestasi.
Pohdi seuraavia kysymyksiä sen palaverikokemuksen perusteella.

2. Palaveri alkoi klo: *

Mikäli palaveri alkoi klo: 9.30 merkitse 9.30

kello:

3. Palaveri päättyi klo: *

Mikäli palaveri päättyi esim. klo:10.15 merkitse 10.15

kello:

4. Palaverin kesto oli mielestäni *

- Liian pitkä
- Jokseenkin liian pitkä
- Jokseenkin liian lyhyt
- Liian lyhyt
- En osaa sanoa

5. Pidettiinkö palaverin aikana tauko? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Kuinka monta henkilöä palaveriin osallistui? *

kpl

7. Arvioi palaveriin osallistuneiden henkilöiden määrää asian käsittelyn kannalta *

- Liian paljon osallistujia
- Jokseenkin liian paljon osallistujia
- Jokseenkin liian vähän osallistujia
- Liian vähän osallistujia
- En osaa sanoa

8. Arvioi palaveriin osallistuneiden henkilöiden tarpeellisuutta asian käsittelyn kannalta *

- Kaikki osallistujat tarpeellisia.
- Suurin osa osallistujista tarpeellisia
- Muutama tarpeellinen osallistuja
- Ei yhtään tarpeellista henkilöä
- En osaa sanoa

9. Palaverin osallistui itsesi lisäksi (voit valita useampia) *

Huom! Kollegalla tarkoitetaan samalla organisaatiotasolla olevia henkilöitä.

- Esimies (lähin esimies tai sitä ylempi)
- Alainen
- Kollega
- Joku muu

10. Saapuivatko kaikki palaveriin kutsutut osallistujat paikalle (poislukien ne jotka ilmoittivat etteivät osallistu) *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Kuinka kauan käytit aikaa edelliseen palaveriin valmistautumiseen? (tuntia ja minuuttia) *

tuntia minuuttia

12. Kuinka hyvin olit mielestäsi valmistautunut palaveriin? *

- Hyvin valmistautunut
- Jokseenkin hyvin valmistautunut
- Jokseenkin huonosti valmistautunut
- Huonosti valmistautunut
- En osaa sanoa

13. Oliko sinulla riittävästi aikaa valmistautumiseen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Palaverin pääasiallisena tarkoituksena oli *

- Päätöksenteko
- Tiedon hankkiminen
- Tiedon jakaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Seurusteleminen/Keskusteleminen
- Ongelmanratkaisu
- Töiden jakaminen
- Tiimin kokoaminen
- Koulutus
- Tiedonvaihto
- Aloitteenteko (uusien ideoiden ja toimintatapojen ehdottaminen)
- Selventäminen
- Ristiriitojen ratkaisu
- Suunnittelu
- Kontrollointi
- Ei selkeää tarkoitusta
- En osaa sanoa
- Muu mikä

15. Palaveri oli luonteeltaan *

- Säännöllisesti toistuva (esim. viikkopalaveri, kuukausipalaveri tms.)
- Kertaluontoinen palaveri
- Palaverisarjaan kuuluva palaveri (esim. yksi useista projektin aikana järjestettävistä palavereista)
- En osaa sanoa

16. Palaverin kutsui koolle *

- Minä itse
- Esimies (lähin esimies tai sitä ylempi)
- Alainen
- Kollega
- Joku muu
- En osaa sanoa

17. Palaverikutsu toimitettiin *

- Ei ennakkokutsua
- Samana päivänä kuin palaveri
- Edellisenä päivänä ennen palaveria
- Samalla viikolla palaverin kanssa
- Edellisellä viikolla ennen palaveria
- Yli 2 viikkoa ennen palaveria
- En osaa sanoa

18. Palaveripaikkana toimi *

- Palaverihuone (neuvotteluhuone)
- Käytävä (sohva-alue tms.)
- Oma työhuone
- Esimiehen työhuone
- Alaisen työhuone
- Kollegan työhuone
- Ravintola
- Kahvio (taukotila)
- Muu

19. Tapa jolla osallistuit palaveriin *

- Tapaaminen
- Lync tai muu video/ääniyhteys
- Lync tai muu pelkkä ääniyhteys
- Puhelinyhteys

20. Palaveritilan istumajärjestys (valitse parhaiten tilannetta kuvaava vaihtoehto klikkaamalla kuvaa)



Suorakaiteen muotoinen pöytä



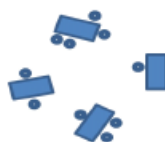
Tuolit ringissä ilman pöytiä



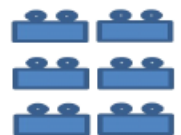
Pyöreä pöytä



Pöydät U muodossa



Ryhmätyöpisteet



Luokkahuone

Virtuaalihuone Virtuaalihuone/Lync

21. Mitä seuraavista havainnollistamisvälineistä palaverissa käytettiin (voit valita useita) *

- Office- ohjelma (Power point, Excel, Word jne.)
- Muu ohjelma
- Fläppitaulu
- Tussitaulu
- Piirtoheitin
- TV/Video
- Videotykki
- Paperi
- Ei mitään

22. Milloin saavuit palaveriin *

- Hyvissä ajoin
- Juuri sovittuun aikaan
- 1-5 minuuttia myöhässä
- 5-10 minuuttia myöhässä
- 10-15 minuuttia myöhässä.
- enemmän kuin 15 minuuttia myöhässä

23. Palaveri alkoi *

- Ennen sovittua aikaa
- Sovittuun aikaan
- 1-5 minuuttia myöhässä.
- 5-10 minuuttia myöhässä.
- 10-15 minuuttia myöhässä.
- Enemmän kuin 15 minuuttia myöhässä

24. Palaveri päättyi *

- Ennen sovittua aikaa
- Sovittuun aikaan
- 1-5 minuuttia myöhässä.
- 5-10 minuuttia myöhässä.
- 10-15 minuuttia myöhässä.
- Enemmän kuin 15 minuuttia myöhässä

25. Milloin lähdit palaverista *

- Palaverin päättyttyä
- Kesken palaverin enkä palannut takaisin
- Kesken palaverin mutta palasin myöhemmin takaisin

26. Oliko palaverille laaditu esityslista (agenda/asialista)? (esim. Outlook- kalenterikutsun yhteydessä) *

- Ei esityslistaa.
- Esityslista, toimitettu ennen palaveria.
- Esityslista, toimitettu palaverin alussa.
- Suullinen esityslista, ennen palaveria.
- Suullinen esityslista, palaverin alussa.
- En osaa sanoa.

27. Palaverikutsusta/Agendasta ilmeni: (voit valita useita) *

Mikäli esityslistaa ei oltu laadittu mutta asiat ilmenivät kutsusta valitse "Ei esityslistaa (agenda)" sekä lisäksi ne asiat jotka ilmenivät kutsusta

- Ei esityslistaa (agenda)
- Palaverin tarkoitus
- Ajankohta
- Aloitus- ja lopetusaika
- Paikka
- Käsiteltävät asiat
- Käsiteltävien asioiden järjestys
- Kullekin asialle varattu käsittelyaika
- Taukojen ajankohdat
- Palaverin tavoitteet
- Osallistujat
- Osallistujien roolit (palaverin vetäjä, sihteeri, jne.)
- Valmistautumisohjeet osallistujille
- Tarvittava taustamateriaali (raportti, pöytäkirja, tms. muu palaverissa tarvittava materiaali)
- Toimenpide tai päätösehdotus

28. Palaverin esityslistan sisällön laati *

- Minä itse
- Esimies
- Alainen
- Kollega
- Useat ihmiset yhdessä
- Ei kukaan
- En osaa sanoa

29. Kuvaile kuinka esityslistassa esitetyt asiat käsiteltiin palaverissa *

- Kaikki esityslistan asiat käsiteltiin
- Suurin osa esityslistan asioista käsiteltiin
- Muutamia esityslistan asioita käsiteltiin
- Yhtään esityslistan asiaa ei käsitelty (tai esityslistaa ei ollut)
- En osaa sanoa.

30. Palaverissa käsiteltiin esityslistan / kutsun ulkopuolisia asioita *

- Kaikki asiat esityslistan ulkopuolelta
- Paljon
- Jokseenkin paljon
- Jokseenkin vähän
- Vähän
- Ei käsitelty
- En osaa sanoa

31. Missä seuraavista rooleista pääasiassa toimit edellisen palaverin aikana *

- Palaverin vetäjä
- Sihteeri (pöytäkirjan/muistion laatija)
- Käsiteltävän asian (substanssi) asiantuntija
- Avustaja
- Osallistuja (ei asiantuntijaroolia)
- Seurailija

32. Oliko palaveri roolisi tiedossa ennen palaveria *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

33. Palaverin pöytäkirjan/muistion laati *

- Minä itse
- Esimies
- En osaa sanoa

29. Kuvaile kuinka esityslistassa es:

- Kaikki esityslistan asiat käsiteltiin
- Suurin osa esityslistan asioista käsiteltii
- Muutamia esityslistan asioita käsiteltiin

34. Arvioi palaveriin osallistuneiden henkilöiden osallistumisaktiivisuutta *

- Vain palaverin vetäjä oli aktiivinen
- Palaverin vetäjä ja yksi toinen henkilö olivat aktiivisia
- Vain muutama henkilö oli aktiivinen
- Suurin osa oli aktiivisia
- Kaikki olivat aktiivisia

35. Arvioi kuinka suuri osa palaverin ajasta (%) käytettiin epäoleellisista asioista puhumiseen. *

Tunnin palaverista esim. 10min on 16%

prosenttia (%)

36. Päätöksentekotapa *

- Palaverissa käsitelty asia ei vaatinut päätöksiä
- Päätöksiä ei saatu aikaan
- Keskustelemalla, päätyen yhteiseen näkemykseen
- Palaverin vetäjän päätöksellä
- Esimiesasemassa olevan päätöksellä
- Yksittäisen muun henkilön päätöksellä (ei palaverin vetäjä tai esimiesasemassa)
- Äänestämällä

38. Mielestäni palaveri oli tarpeellinen *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

39. Kuinka tyytyväinen olit palaveriin yleisesti *

- Tyytyväinen
- Jokseenkin tyytyväinen
- Jokseenkin tyytymätön
- Tyytymätön
- En osaa sanoa

40. Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palavereistasi. Arvioi seuraavia väittämiä valitsemasi palaverin näkökulmasta. *

Käytä koko arviointiasteikkoa. Valitse "En osaa sanoa" vain jos et pysty muodostamaan mielipidettäsi kumpaankaan suuntaan.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaiken kaikkiaan päätöksentekomme palavereissa on hyvätasoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistujilla on yhteinen näkemys päätöksentekotavasta ennen päätösten tekemistä (enemmistö päättää, puheenjohtajalla viimeinen sana jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisesti voidaan sanoa, että ihmiset tuntevat voivansa vaikuttaa palaverin päätöksiin/tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen tärkeitä päätöksiä arvioimme eri vaihtoehtoja ennalta sovittujen kriteerien pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin päätöksiä / tuloksia seurataan, jotta niiden laatua voidaan tarkkailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytämme erilaisia päätöksentekomenetelmiä (esim. äänestys, ryhmätekniikat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menettelytapoja, joilla palaverin päätökset/loputulokset saadaan aikaan, voidaan pitää tehokkaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeitä päätöksiä tehdessämme käytämme kaikkien ymmärtämää hyvin jäsentynyttä toimintamallia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perustamme palaverin päätökset/tulokset faktoihin. faktoihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteossa/tulosten saavuttamisessa hyödynnämme osallistujien henkilökohtaisia kykyjä ja voimavaroja (erilaisia näkökulmia, kokemusta jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palaveriestasi. Arvioi seuraavia väittämiä valitsemasi palaverin näkökulmasta. *

Käytä koko arviointiasteikkoa. Valitse "En osaa sanoa" vain jos et pysty muodostamaan mielipidettäsi kumpaankaan suuntaan.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minusta tuntuu, että palaverin aikana voin vapaasti keskustella ristiriitaisistakin aiheista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin osallistujien välillä vallitsee keskinäinen luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että palaverin mahdolliset konfliktit käsitellään tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että palaverissa ihmiset ovat avoimia toisten ajatuksille/ideoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa saa vapaasti haastaa toisten ajatuksia ajatuksia ja mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa ei käyttydytä hyökkäävästi toisia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin osallistujat todella kuuntelevat mitä toisilla on sanottavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytämme osan palaverista hyvien uutisten juhlistamiseen tai onnistumisten jakamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut palaveriin osallistujat arvostavat ja kunnioittavat mielipidettäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että palaverissa ei ole "piiloagenda" (esim. tarkoituksellista toisten osallistujien sabotointia, vallan havittelua tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palavereistasi. Arvioi seuraavia väittämiä valitsemasi palaverin näkökulmasta. *

Käytä koko arviointiasteikkoa. Valitse "En osaa sanoa" vain jos et pysty muodostamaan mielipidettäsi kumpaankaan suuntaan.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaikkia osallistujia kannustetaan palaverin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsin, että olin todella mukana palaverin asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut osallistujat kysyvät mielipidettäni palaverin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että keskusteluiden taso palaverissa on korkeatasoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin aikana käytämme erilaisia osallistamiskeinoja varmistaaksemme sen, että kaikki saivat mahdollisuuden osallistua (brainstrom, mindmap, ryhmätyö, parityö tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa tarkastelemme useita erilaisia ideoita ja ja näkökulmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin osallistujat saavat vaikuttaa esityslistan/asialistan sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin aikana osallistujat todella keskittyvät käsiteltävään asiaan (ei sähköpostiin vastausta, puheluita tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuminen on energistä ja innostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että palaveri oli hyödyllinen, koska osallistujat saivat todella vaikuttaa päätöksiin / tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palavereistasi. Arvioi seuraavia väittämiä valitsemasi palaverin näkökulmasta. *

Käytä koko arviointiasteikkoa. Valitse "En osaa sanoa" vain jos et pysty muodostamaan mielipidettäsi kumpaankaan suuntaan.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Palaverin tarkoitus ja tavoitteet on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esityslista/asialista käydään lyhyesti läpi palaverin aluksi (katsotaan mitä on tarkoitus käsitellä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa huolehdimme, että kaikki palaverin aikana sovitut asiat kirjataan (toimeksiannot, sopimukset jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin vetäjä huolehtii palaverin etenemisestä ja auttaa osallistujia pysymään mukana aiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverimuistiinpanot / pöytäkirja toimitetaan osallistujille heti palaverin jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa tarvittava materiaali (esim. raportit, muistiot jne.) toimitetaan ennakkoon niin, että osallistujilla on riittävästi aikaa tutustua materiaaliin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli jonkin asian käsittely jumiutuu palaverin aikana, niin kirjaamme sen ylös ja jatkamme toisten aiheiden käsittelyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverin aikana noudatamme palaveriohjeistusta tai sovittuja palaverin "pelisääntöjä"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voidaan sanoa, että palaveri alkoi ja loppui ajoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli joku ei pääse palaveriin, niin muut huolehtivat sitä, että poissaolijaa informoidaan palaverin asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Kyselyn alussa valitsit mielessäsi jonkun edellisistä palavereistasi. Arvioi seuraavia väittämiä valitsemasi palaverin näkökulmasta. *

Käytä koko arviointiasteikkoa. Valitse "En osaa sanoa" vain jos et pysty muodostamaan mielipidettäsi kumpaankaan suuntaan.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Palaverin osanottajat olivat yleisesti ottaen hyvin valmistautuneet palaveria varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esityslistamme asiat on priorisoitu. Käytimme suurimman osan ajasta tärkeimpien asioiden käsittelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverissa vastuutamme osallistujia käymällä läpi mahdollisia edellisissä palavereissa annettuja toimeksiantoja ja niiden edistymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen palaverin päättymistä palaverin asioista tehdään yhteenveto ja sovitaan jatkotoimista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaveriin käyttämäni aika oli sen arvoista, koska käsitelimme tärkeitä asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelun rönsyillessä palautetaan se nopeasti takaisin raitelleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palavereissa sovittuja / päätettyjä asioita seurataan eikä niitä jätetä unohduksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskeneräiset asiat siirretään käsiteltäväksi seuraavassa palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aika ajoin arvioimme palaveriemme tehokkuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki palaverille asetetut tavoitteet saavutettiin - asioita ei jäänyt roikkumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PALAVERIT EDELLISEN NELJÄN TYÖVIIKON AIKANA

45. Kuinka monena päivänä edellisen neljän työviikon aikana osallistuit palaveriin? *

päivänä

46. Kuinka moneen Trafín sisäiseen palaveriin osallistuit edellisen neljän työviikon aikana? *

kpl

47. Kuinka moneen palaveriin osallistuit edellisen neljän työviikon aikana, jossa oli mukana Trafín ulkopuolisia tahoja? *

kpl

48. Kuinka paljon käytit aikaa edellisen neljän työviikon palaveriinkin valmistautumiseen? *

tuntia

minuuttia

49. Kuinka kauan yksi palaveri keskimäärin kesti edellisen neljän työviikon aikana. *

tuntia

minuuttia

Halutessasi voit ilmaista Trafín palaverikulttuurin ongelmat ja kehitysehdotukset seuraavissa avoimissa tekstikentissä.

50. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat Trafín palaverikulttuurissa.

51. Miten kehittäisit Trafín palaverikulttuuria

TAUSTATIEDOT

Taustatietoja käytetään vain tilastollisten jakaumien laskemiseen ja havaintojen tekemiseen. Yksittäisiä vastauksia ei erotella eikä julkaista.

52. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

53. Tehtävä *

- Pääjohtaja, Ylijohtaja, Viestintäjohtaja
- Osastonjohtaja
- Yksikönpäällikkö
- Johtava asiantuntija
- Ryhmäpäällikkö
- Kehityspäällikkö / Viestintäpäällikkö
- Ylitarkastaja / Erityisasiantuntija
- Lakimies
- Tarkastaja / Asiantuntija
- Tiedottaja
- Assistentti

54. Toimipiste *

- Helsinki
- Lappeenranta
- Rovaniemi
- Muu

55. Toimiala *

- Hallinto
- Luvat ja hyväksynät
- Strategia
- Sääntely ja kehittäminen
- Tietovarannot
- Valvonta
- Viestintä
- Muu

56. Osasto *

- Auditointi
- Henkilöluvut
- Infraluvat
- Liikenneoikeus ja kv. suhteet
- Liikennerekisterit
- Liikennevälineluvat
- Liikenteen analyysit
- Liikenteen toimijat ja teknologia
- Organisaatioluvat
- Tarkastus
- Tietohallinto
- Tietopalvelu ja liikenteen hinnoittelu
- Ei osastoa
- Muu

57. Kuinka kauan olet työskennellyt Trafissa / sitä edeltäneessä virastossa? *

vuotta

58. Edeltävä virasto *

- Ajoneuvohallintokeskus
- Ilmailuhallinto
- Rautatievirasto
- Merenkululaitos
- En työskennellyt Trafiin yhdistyneissä virastoissa