



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Inka Vanajas

Työyhteisön tunneilmaston vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Tekijä Otsikko	Inka Vanajas Työyhteisön tunneilmaston vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen
Sivumäärä Aika	48 sivua + 1 liite Maaliskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua tunneilmastoa koskeviin ja siihen liittyviin teorioihin sekä tutkimuksiin. Päämääränä oli selvittää tunneilmastossa piilevät mahdollisuudet sekä yleisimmät kompastuskivet saavuteltaessa suoritustehokasta palaveria.</p> <p>Työssä selvitettiin laadullisin menetelmin palavereiden yleiset tarkoitukset sekä se, mitä suoritustehokkaalla palaverilla tarkoitetaan ja minkälaisia asioita palavereilla usein tavoitellaan. Palavereiden tarkoituksenmukaisuuden selvitys auttaa myös lukijaa hahmottamaan, miksi palavereiden tehokkuutta on lähdetty tarkastelemaan tunneilmaston näkökulmasta ja miksi se on olennaista. Laadullisilla menetelmillä selvitettiin palaveriosuuden jälkeen sosiiali- ja käyttäytymispsykologiaan viitaten esimerkiksi kohtaamisen tarpeisiin liittyviä teorioita ja tutkimuksia sekä tunneilmaston yhteyttä suorituskyykyyn ja vuorovaikutukseen.</p> <p>Työn aikana hahmottui, kuinka palaverin tuloksellisuuden kannalta suorituskyyky, vuorovaikutus ja tunneilmasto luovat olennaisen toisiaan tukevan viitekehysten. Kyseisiin viitekehysten osiin syventymällä syntyi lopullinen työn hypoteesi siitä, kuinka palaverin tuloksellisuuteen vaikuttavat osa-alueet liittyvät todennäköisesti hiljentymiseen, häpeään, luottamukseen ja kohtamiseen.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kuutta eri-ikäistä, eri organisaatioissa työskentelevää ja palavereihin vähintään kerran viikossa osallistuvaa henkilöä. Osalla haastateltavista oli yli 30 vuoden kokemus palavereihin osallistumisesta, osalla parin vuoden ajalta. Empiirisen osuuden jälkeen työssä on arvioitu esitettyjen johtopäätelmien, teorioiden ja toteutettujen haastattelujen perusteella loppupäätelmiä tunneilmastossa piilevien mahdollisuuksien ja uhkien yhteydestä suorituskyykyiseen tiimiin palaveritilanteessa. Työssä esitetään lopuksi myös ehdotelmaa jatkotutkimukselle erilaisella näkökulmalla ja pidempikestoilla yksilöiden seurannalla työuran aikana.</p>	
Avainsanat	Tunneilmasto, suorituskyyky, vuorovaikutus, palaveri, tavoitteellisuus, tuloksellisuus

Author Title	Inka Vanajas Effects of the Emotional Climate on the Performance in Goal-oriented Meetings
Number of Pages Date	48 pages + 1 appendix April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to get acquainted with theories and research concerning the organizational behaviour from the perspective of emotional climate and related studies. The aim of the thesis was to identify the opportunities for improving the performance in goal-oriented meetings, as well as to identify the most common risks in a goal-oriented meeting related to emotional climate.</p> <p>The thesis used qualitative research methods to find out the general purposes of the meetings in the studied contexts, as well as what is meant by a performance-efficient meeting, and what kind of things are often aimed at at such meetings.</p> <p>When compiling the theoretical section, it became clear how performance, interaction and emotional climate create an essential, mutually supportive framework for conducting an effective meeting. By delving into these theories, the thesis pointed to multidimensional causal and consequential relationships and the possibilities of achieving the different goals in meetings. The theories and research discussed in the theoretic section related to the needs in meetings, as well as the connection between the emotional climate and performance and interaction, referring to the studies in organizational behaviour, social and behavioural psychology.</p> <p>The empirical section of the thesis was carried out by interviewing six people of different ages, working in different organizations, and attending meetings at least once a week. Some of the interviewees had more than 30 years of experience attending meetings, some had a couple of years of experience.</p> <p>After the empirical part, the theoretical input and conducted interviews were used to evaluate the results and make conclusions about the connection between the opportunities and risks in the performance in meeting situations related to the emotional climate. Finally, the thesis presented a proposal for further research from a different perspective and for a longer-term follow-up of individuals during their careers.</p>	
Keywords	Emotional climate, performance, interaction, meeting, goal-oriented meeting

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.4	Viitekehys ja hypoteesi	3
1.4.1	Palaveri	4
1.4.2	Tunneilmasto	5
1.4.3	Tavoite ja tuloksellisuus	7
1.4.4	Suorituskyky	7
1.4.5	Vuorovaikutus	7
1.5	Opinnäytetyössä hyödynnetyt ainestonkeruumenetelmät	8
1.6	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Tavoitteellinen palaveri	9
2.1	Palaverin tavoitteet ja tuloksellisuus	9
2.2	Etäpalaverin tuloksellisuus	12
2.3	Suorituskyvyn vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen	13
2.4	Vuorovaikutuksen vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen	14
3	Tunneilmaston vaikutukset suorituskykyyn ja vuorovaikutukseen	16
3.1	Tunneilmaston kehä	16
3.2	Tunteet ja suorituskyky	16
3.3	Negatiivisten tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen	17
3.4	Negatiivisten tunteiden vaikutus suorituskykyyn	18
3.5	Positiivisten tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen	20
3.6	Positiivisten tunteiden vaikutus suorituskykyyn	21
4	Ammatillinen ja epäammatillinen kohtaaminen palavereissa	22
4.1	Tunneilmaisuun rajoitteiden tarpeellisuus	22
4.2	Liiallisen positiivisuuden tavoittelun riskinä epäammatillisuus	24
5	Tarpeet tunteiden takana	27
5.1	Mitä motiivit ja tarpeet ovat?	27
5.2	Maslow'n tarvehierarkia	27
5.3	Emotionaalinen tarveteoria	29
5.4	Psykologinen turvallisuus palaverissa	31

5.5	KYARHEM – Seitsemän perustarvetta	32
5.6	Edistymisen ja merkityksellisyyden tunne tavoitteena	34
6	Palaverin tunneilmasto Mattilan muutosroolien näkökulmasta	34
6.1	Muutostilanteiden vaikutukset työyhteisön tunneilmastoon	34
6.2	Tunteet korostavat muutosrooleja	35
6.3	Mattilan muutosroolit palaverissa	36
7	Haastattelujen lähtökohdat ja toteutus	37
8	Haastateltavien näkökulmat ja analysointia	38
8.1	Haastateltavien roolit	38
8.2	Hiljentymisen ja projektiiviset vääristymät	39
8.3	Emotionaaliset tarpeet ja luottamus	40
8.4	Kohtaaminen	42
8.5	Häpeän kokemukset	43
9	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun kysymysrunko	

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Työilmapiirin ymmärtämisen merkityksellisyyteen on vuosikymmenten aikana korostuneesti herätty ja syvennytty esimerkiksi tunnepystyvyyttä käsitteleviin (emotional competence) käsitteleviin tutkimuksiin (Aro 2018, 36—38). Tuoreet keskusteluun nousseet kirjalliset teokset käsittelevät esimerkiksi tunneilmaston johtamista (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020). Kokouksia käsittelevät teokset sekä palaveritilanteissa neuvovat oppaat puolestaan ovat valaisseet meitä saavuttamaan entistä tehokkaammin tuloksia. Tehokkuusparadoksia on pyritty korjaamaan ja ylipäättään tarkastelemaan esimerkiksi trendikästä Lean-menetelmää hyödyntäen (Modig & Åhlström 2019).

Viimeistään nyt näyttää siltä, että tunteita sisältävää tehokasta koneistoa eli työyhteisöä tulee ymmärtää kasvattaakseen tuloksellisuutta. Nämä tunnerikkaaksi tunnistetut ja tunnistetut työyhteisöt kokoontuvat usein eri menetelmin ja erilaisin aikavälein sosiaalisesti yhteen ja pyrkivät näillä palavereiksi luonnehdituilla kokoontumisilla kohti määrättyä päämäärää.

Palavereita yhdistää aina jokin tavoite, oli kyse sitten kuulumisten vaihtamisesta, tiimihengen ylläpidosta tai sen parantamisesta, kehitettävän asian ideoinnista tai akuutin ongelmatilanteen ratkaisemisesta. Kokoontumistilanteita yhdistää myös inhimillisyys. Jokainen osallistuja tuo kynnyksen yli astuessaan oman tunnetilansa mukanaan, ja vaikuttaa tätä kautta ennalta yhteisesti sovittuun tai määrittämättömään tavoitteeseen. Tunnetilat elävät myös palaverin aikana, ja kyseisen palaverin kautta saadut kokemukset näyttävät yksilötasolla vaikuttavan jatkossa myös tulevaisuuden palavereihin.

Olemme kaikki kuulleet jonkun toteavan palaverin olevan turha, tai saattaneet itsekkin päätyä samanlaisiin sanavalintoihin turhautumisen jälkeen. Mitä sellaista tunneilmastossa tapahtuu, joka voi vaikuttaa ennalta määrättyjen tai määräämättömien, tiedostamattomien tai tiedostettujen palaverien tavoitteiden saavuttamiseen? Voidaanko palaverin tuloksellisuutta tarkastella Lean-johtamismallin avulla? Tämän opinnäytetyön aiheena on hahmottaa tunneilmaston teemojen avulla palaverin tuloksellisuuteen vaikuttavia keskeisiä vaikutteita sekä pohtia, mitä palaverin tuloksellisuudella oikeastaan tarkoitetaan.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tunteet ja viestintätavat ovat aina kiehtoneet minua, ja olen kerta toisensa jälkeen huomannut kiinnostäväni erityisen paljon vuorovaikutustilanteissa huomiota tunneilmastoihin. Tunteiden pohdinta ja syy-seuraussuhteet tunteista vuorovaikutustapoihin kiinnostivat arjessa, koulussa ja työelämässä. Kiinnostus korostui tuloksellisuuteen pyrkivien palaverien aikana. Pelkkään viestiin keskittymisen sijaan pohdin myös viestin laukaisevaa tekijää sekä sen vaikutuksia toisiin osallistujiin ja mahdollisia pitkäkantoisiakin seurauksia.

Liiketalouden opintojeni aikana valitsin suuntautumisekseni esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen ja janosin opinnoissani kaikkea psykologiaan viittaavaa. Halusin ymmärtää elämäni aikana kerryttämiäni havaintoja ja niistä seuranneita johtopäätelmiäni, sekä haastaa omiakin inhimillisistä syistä syntyneitä käsityksiäni vuorovaikutustilanteista. Työelämässä palaveriini osallistuessani pohdintani on vain korostunut, ja usein palaverien aikana sekä niiden jälkeen olen pohtinut sen onnistuneisuutta.

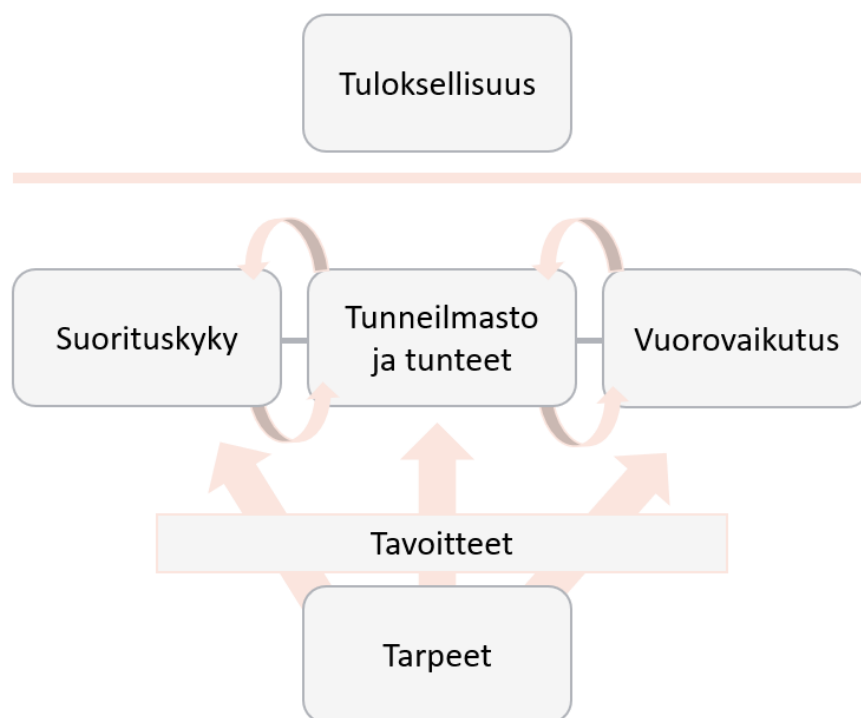
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää tunneilmastoa käsittelevästä pääasiallisesti nykyaikaisesta teoriasta keskeisiä vaikuttavia tekijöitä palaverin tuloksellisuuteen. Jotta voin saattaa palaverin paremmin tarkasteltavaan muotoon, havainnollistan työn alkuun palaverien tarkoituksiperät. Tutkin työssäni erityisesti tunneilmaston yhteyttä kyseisiin tarkoituksiin, eli tutkin sitä, mitkä asiat tunneilmastossa vaikuttavat tavoitteiden täyttymiseen. Pyrin selvittämään palaverien tunneilmastossa tuloksellisuuden kannalta olennaisimmat kulma- ja kompastuskivet toisistaan.

Mitkä ilmentymät osoittavat kohtaamisen merkityksen korostuvan todennäköisesti yksilöstä riippumatta olennaiseksi, onko kohtaamisen tarve tiedostamatonta vai tiedostettua? Aiheuttavatko tunteet kapuloita palaverien rattaisiin, vai tuovatko ne kaiken tarpeellisen yksilöiden kautta tulosta tavoittelevan organisaation koneistoon, eli tiimiin? Mitkä tunteet ovat ammatillisesta näkökulmasta syytä sivuuttaa, minkä katsotaan olevan epäammatillista, miten nämä vaikuttavat palaveritilanteessa?

Selvitän haastattelujen kautta, minkälaisia vaikutteita iältään ja työtaustoiltaan eriävät henkilöt kokevat palaverissa, ja tukevatko ne työn aikana keräämääni aineistoa. Haastatteluissa ei havainnoida erilaisia persoonia, vaan tavoitteena on löytää selkeitä ja perusteltuja syy-seuraussuhteita keskeisten tunneilmaston vaikutteiden suhteesta palaverin tuloksellisuuteen. Haastatteluun vastaavat henkilöt ovat myös hyötäneet tutkimuksesta, sillä vastaaminen ei ole ollut mahdollista ilman työyhteisössä esiintyvien omien tunnetilojen ja viestintätapojen sekä tavoitteidenkin pohdintaa.

1.4 Viitekehys ja hypoteesi



Kuvio 1. Työn teoreettisen viitekehysten rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palaverista, tuloksellisuudesta ja tavoitteista, suorituskyvystä, tunneilmastosta ja tunteista, vuorovaikutuksesta, inhimillisistä tarpeista sekä tavoitteista. Kuviossa 1 havainnollistetaan kuinka tarpeet luovat pohjan suorituskyvylle, tunneilmastolle sekä vuorovaikutukselle ja kuinka nämä vaikuttavat osatekijöinä toisiinsa ja johtavat tiettyyn tulokseen.

Teoriaosuudessa on pyritty havainnollistamaan, mitä tunneilmasto tarkoittaa ja millä tavoin se vaikuttaa yksilö- ja tiimitasolla. Tunneilmastoa avatakseni olen peruuttanut ter-

mistön taakse, eli avannut olennaisia ihmisen ajatusta ja toimintaa ohjaavia tunteita. Tämän jälkeen olen selvittänyt erityisesti suorituskyykyyn ja vuorovaikutukseen vaikuttavia tunteita sekä näiden osuuksia palaverin tuloksellisuuteen. Kyseisen viitekehyyksen syvemmän tarkastelun tavoitteena on ollut pyrkimys saavuttaa määritelty hypoteesi olennaisista tuloksellisuuteen vaikuttavista tarkennetuista osatekijöistä. Hypoteesia on tutkittu tarkemmin empiirisessä osuudessa haastattelumenetelmin.

Työtä kootessani huomasin monien vuorovaikutustapojen pohjautuvan inhimillisiin kohtaamisen laajoihin tarpeisiin, joten avaan tarpeita tarkemmin vertailemalla erilaisia tarpeisiin liittyviä tutkimuksia ja teorioita, aloittaen kritisoidusta mutta toistuvasti esille nousevasta Maslow'n tarvehierarkiasta. Tästä siirryn tuoreempiin teorioihin, kuten emotionaaliseen tarveteoriaan, Googlen tarpeisiin päätyneeseen tutkimushankkeeseen sekä KYARHEM-tarvetermistöön. Tarpeet heijastuivat yksilön suorituskyykyyn, tunteisiin sekä vuorovaikutukseen (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289). Nämä kolme osoittautuivat tätä työtä koostaessani kolmeksi erilliseksi, olennaiseksi osa-alueeksi vaikuttaen palaverin tavoitteiden täyttymiseen sekä tuloksiin.

Viitekehyyksen osioita tutkittuani hypoteesiksi muodostui neljän teeman oletus olennaisimpina vaikutteina tunneilmastossa. Neljä teemaa koostui hiljentymisestä, häpeästä, luottamuksesta sekä kohtamisesta. Hypoteesin muodostuminen ilmenee työn myötä kappaleiden kautta. Lopullinen yhteenveto hypoteesin toteutumisesta esitetään johtopäätöksiä käsittelevässä kappaleessa 9.

1.4.1 Palaveri

Palaveri-sanana alkuperä juontuu englannin kielestä, jossa termillä on kuvattu höpinää, jaarittelua ja keskustelua. Tätä ennen sana toimi portugalin kielessä terminä "palavra", joka kätki sisälleen käsitteet puhe ja sana. Kokouksista ja palavereista käytetään useita termejä, kuten esimerkiksi kehityskokous, myyntikokous, projektipalaveri, viikkopalaveri, ohjausryhmän palaveri, infotilaisuus, työpaja, tapaaminen tai vaikkapa tilannekatsaus. Määrämuotoinen, sääntöihin sidottu vuorovaikutteinen ryhmätapaaminen on virallisesti kokous. (Koski & Korteso 2012.)

Kokous on yhtenä tiimitapaamisena määrämuotoinen, sääntöihin sidottu vuorovaikutteinen tapahtuma. Roolit jakautuvat institutionaalisesti erilaisilla oikeuksilla sekä vastuualu-

eilla. Määrämuotoiset menettelytavat sekä ennalta laaditut säännöt takaavat osallistuneille yhdenvertaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Ennalta määrätyt tavat mahdollistavat lisäksi tahdikkaan etenemisen. Kokouksissa on määrätty puheenjohtaja sekä sihteeri, ja osallistuvilla tulee olla ainakin alustava ymmärrys agendasta. (Häkkinen 2014.)

Palaveri on vapaamuotoinen, yleinen tapaamismuoto sekä luonteeltaan joustava. Kokouksesta palaveri eroaa lyhytkestoisuudellaan, eikä puheenvuoroja määrätä tai pyydetä tai pidetä välttämättä muistiotakaan. Puheenvuorojen määräämättömyys ei kuitenkaan tarkoita vuorovaikutuksen puutetta, vaan pikemminkin mahdollistaa sen runsauden. Tavoitteena on saavuttaa yhtenevä näkemys käsiteltävästä aiheesta. Tässä tavoitteellisessa valittujen osallistujien välisessä vuorovaikutustilanteessa hyvä ilmapiiri on tärkeämpää kuin kokousmaisten kaavojen seuraaminen. (Häkkinen 2014.)

Tiimien sisäisesti sovittavat kokoontumiset kuvaillaan usein termein palaveri, kokous ja neuvottelu. Se, mitä yhteisellä tapaamisella toivotaan ja tavoitellaan, ohjaa kohtaamishetken luonnetta. Puhuttaessa kokouksesta luodaan mielikuva virallisemmasta, tiettyjä normeja noudattavasta hetkestä. Pukeutuminen ja tietynlainen käytös linkittyvät herkästi mielikuvaan. Useammin toistuvana ja hieman rennompana tapaamisena pidetään palaveria, jonka luonne on usein vapaamuotoisempaa ja joustavampaa. Vuorovaikutus on rikasta, ja puheenvuorojen käyttäminen pyytämättä on tyypillistä. (Häkkinen 2014.)

Palaveri kuvaa terminä työssäni työyhteisön tiimin yhteistä hetkeä, jossa tavoitellaan tiettyä saavuteltavaa asiaa. Saavuteltava asia on usein jokin päämäärä, haluttuun suuntaan kehitettävä kohde. Palavereita on luonnollista järjestää pelkästään ylläpitääkseen yhteishenkeä ja tätä kautta lisättyä yhteistä luottamusta. Avaan luottamuksen merkitystä tarkemmin esimerkiksi kappaleissa 2 ja 3 sekä kappaleessa 5 emotionaalisen tarveteorian myötä.

1.4.2 Tunneilmasto

Tunneilmasto juontuu perustunteista, joten tunneilmastoa avatakseni palaan termin kannalta taaksepäin "tunteen" käsitteeseen. Perustunteet voidaan jakaa kuuteen tunteeseen: pelko, suru, aggressio, hämmästys, ilo ja mielihyvä (Niemi 2014, 59). Tunnereaktiot syntyvät hermostossa ja aivoissa, eikä niitä saa sammutettua palaverin ajaksi. Tun-

teet seuraavat väkisin työpaikalle ja vaikuttavat merkittävästi palaverin tavoitteiden täytymiseen, eli tuloksellisuuteen. Tunne tarkoittaa siis käsitteenä verraten lyhytkestoista reaktiota, joka koostuu kehon reaktiosta, toimintavalmiudesta, arvioista ja tulkinnoista, tunneilmaisuista ja vuorovaikutuksesta sekä sisäisemmästä tunnekokemuksesta. Kaikki edellä mainitut osatekijät vuorovaikuttavat keskenään ja heijastuvat ulospäin tunneilmaisuina. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 14.)

Perustunteisiin luetaan kaikki universaalisti kulttuurista ja muusta ympäristöstä riippumattomat tunnereaktiot, eli tunteet. Perustunteita jaetaan eri tutkijoiden tavoin hieman eri muodoissa, mutta yleisimpiin jakoihin luetaan yllätys, pelko, suru, viha, inho, sekä tietynlaiset ”miellyttävien tunteiden perheeseen” kuuluvat ilo, onni ja kiinnostus. Monimutkaisiin ja muunnelmiin voidaan lukea esimerkiksi kateus, häpeä ja syyllisyys (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 14). Tässä opinnäytetyössä keskityn erityisesti tunteisiin, jotka vaikuttavat suorituskyykyyn ja tunneilmastoon nimenomaan palaveritilanteessa. Tällaisia tunteita ovat esimerkiksi arvostus, häpeä, onni ja kiinnostus. Kyseiset tunteet liittyvät omana viitekehystenään kohtaamisen tunteeseen, jonka merkityksen avaan tarkemmin tarpeita käsittelevässä kappaleessa 5.

Terveellisessä, rohkeassa ja myönteisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä luotetaan tulevaan ja nojataan läpinäkyvyyden tunnusmerkit täyttävään suunnitelmaan pyrkien kohti yhteisiä, selkeitä tavoitteita. Tietynlainen tunnekartta tunneilmaston takana on täytynyt miellyttävistä tunteista. Vastuualueet sekä tehtävät ovat selkeitä (hallinnan tunne), ja pelisäännöt yleisesti kaikkien tiedossa ja mielletään itsestäänselvyyksiksi eli luonnollisesti seurattaviksi. Työntekijät oppivat, ja kollegat kannustavat myös toinen toistaan kehittymään, eikä toisen ylennystä koeta omaksi alennukseksi. Alemmuudentunnetta ei synny, kun kaikkien kyvyt, taidot ja luovuus ovat selkeästi tiedossa ja hyödynnetty. Sosiaalinen kanssakäyminen mahdollistetaan ja varmistetaan yhteiselle ajalle aikaa. (Pakka & Rätty 2010.)

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että positiivisilla tunteilla ajaudutaan kuin itsestään kohti ihanteellisia tavoitteita. Myös negatiivisilla tunteilla on tärkeä osuutensa suorituskyykyllään tehokkaassa palaverissa. Avaan tätä syvemmin myöhemmissä kappaleissa, erityisesti kappaleissa 2 ja 3.

1.4.3 Tavoite ja tuloksellisuus

Tavoite on henkilökohtainen tai yhteinen tila, joka tarkoituksenmukaisilla teoilla pyritään saavuttamaan. Tavoite on terminä rinnastettavissa toiveisiin ja tuloksiin, mutta ne eivät silti yksinään riitä avaamaan tavoitteen rakennetta, joka etenkin liiketoiminnan kannalta on tärkeää hahmottaa. Tavoite on tietyllä tavalla avainasemassa siirtymävaiheessa, kun pyritään olemassa olevasta tilanteesta haluttuun, toivottuun tulokseen. Yksilötasolla tavoite on yleensä kognitiivinen kuva ihanteesta, joka linkittyy muistiin todelliseen tilaan verratessa. Tästä syystä myös tiedostamattomat, henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat tunneilmaston kautta palaverien tuloksia. (Grant 2012.)

1.4.4 Suorituskyky

Jokaista työntekijää yhdistää suorituskyky, mutta jokaisella työntekijällä se on erilainen ja erilaisella tasolla. Suorituskyvyn taso riippuu myös työnantajan määrittelystä, tavoiteltavasta tasosta sekä työyhteisön yleisestä tasosta. Yksilön ja tiimin suorituskyky saa myös vaikutteita johtamistavoista. (Pakka & Rätty 2010.)

Esittelen tarkemmin suorituskyvyn yhteyttä palaverin tunneilmastoon kappaleessa kolme. Suorituskyky ilmenee sen myötä, kuinka hyvin yksilö kussakin tilanteessa suoriutuu. Palaveritilanteessa suorituskyvykkyys osoittautuu esimerkiksi päätöksenteon kautta. Päätöksentekoon yksilönä vaikuttavat henkilökohtainen tunnetila sekä ympärillä vallitseva tunneilmasto (Rantanen ym. 2020, 38). Tuttuus ja totutut lainalaisuudet sen sijaan voivat aiheuttaa liian suoraviivaista päätöksentekoa (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 20).

1.4.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus toteutuu ihmisten välisissä kohtaamisissa ja heijastuu suoraan tunneilmastoon. Vuorovaikutustilanteita on olennaista tarkastella kohtaamisten näkökulmasta, mikäli halutaan ymmärtää esimerkiksi erilaisten eleiden tai mikroilmeiden vaikutuksia tunneilmastoon. Esimerkiksi sanojen ja eleiden ollessa ristiriidassa uskomme usein sanatonta viestiä. Kyseessä on kaksoisviesti, jossa sanat ovat myönteisiä mutta eleet kielteisiä - tai toisinpäin. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 109.)

Työntekijän kokemus keskustelun pyrkimyksistä sekä arvostetuksi tuleminen tunteista ja omasta erottumistavasta heijastuvat kohtaamisesta vuorovaikutuksessa (Rantanen ym. 2020, 247). Yksi vuorovaikutuksen kompastuskivistä on kiire, sillä se asettaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet askeleen taaksepäin, jolloin selviydytään tilanteesta kohtaamisen kokemusten jakamisen ja kokemisen sijaan.

Edellä mainitut kaksoisviestit voivat olla yleisesti tunnettuja passiivisaggressiivisia viestintätapoja tai sosiaalisten taitojen puutetta joko viestin välittäjän tai vastaanottajan kannalta. Työpaikan ja palaveritilanteiden vuorovaikutustapoja voidaan tarkastella oikea-aikaisuuden ja sanavalintojen kautta ammatillisena tai epäammattillisena (Järvinen 2008, 82.) Ammatillisen ja epäammattillisen vuorovaikuttamisen eroavaisuuksia ja näiden vaikutuksia palaverin tuloksellisuuteen on tarkasteltu tarkemmin kappaleessa 4.

1.5 Opinnäytetyössä hyödynnetyt aineistonkeruumenetelmät

Tunneilmaston johtamiseen, palaverihin ja työhyvinvointiin liittyvän kirjallisuuden sekä erilaisten teorioiden ja tutkimusten lisäksi olen syventynyt aiheeseen laadullisen tutkimuksen kautta. Laadullisen tutkimuksen muodoksi valitsin puolistrukturoidut haastattelut. Työhön on haastateltu kuutta työtaustaltaan eriävää, vähintään viikoittain palaverihin osallistuvaa henkilöä. Näiden haastatteluiden tarkoituksena on ollut syventyä tunneilmastoon ja pohtia teorian keräämisen jälkeen syntyneitä hypoteesia eli täydentää kattavaa aineistoa kokemuspohjalta. Haastattelemalla kuutta eri henkilöä tavoitan monipuolista tietoa sekä lisää tiedonkeruun aikana hahmottamalleni hypoteesille uskottavampaa pohjaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Luodakseni selkeän pohjan ja mahdollistaakseni lukijan syventymistä palavereissa esiintyviin tunneilmaston teemoihin avaan toisessa työn kappaleessa palaverien tarkoitukset. Esittelen lisäksi palaverien tyypillisiä tavoitteita sekä hahmotan tuloksellisuuden määrittelyn puhuttaessa palavereista. Kolmas luku sukeltaa jo hieman syvemmälle varsinaiseen aiheeseen, eli tunneilmastoon sekä käsittelee sen molemminpuolista yhteyttä vuorovaikutukseen ja suorituskykyyn. Luvussa on täytynyt nojautua neuropsykologisiin käsitteisiin sekä yhdistää ne työyhteisöä käsitteleviin teemoihin. Neljäs luku käsittelee omana ansaittuna kappaleenaan epäammattillista ja ammatillista vuorovaikuttamista sekä niiden suhdetta tulokselliseen palaveriin.

Viides luku vie lukijan syvemmälle inhimillisyyden perusteisiin sosiaalipsykologian merkeihin. Luvussa tarkastellaan tunneilmaston ilmentymien juurisyytä tarpeiden näkökulmasta vertaamalla tutun ja kritisoidun Maslow'n tarvehierarkiaa Googlen toteuttamaan tutkimushankkeeseen, joka päättyi tarpeiden merkityksellisyyteen. Näitä kahta on edelleen taas verrattu nykyaikaisempaan suomalaiseen KYARHEM-tarvetermistöön sekä esitelty ulkomaista emotionaalista tarveteoriaa. Kuudennessa luvussa on otettu tunneilmaston tarkastelun avuksi tutkija Pekka Mattilan erottelemat muutosjohtamisen roolit. Muutosrooleja tarkastellaan työssä, sillä niiden taustalla on nimenomaan tunteiden kuo-hunta vaikutuksineen tuloksellisuuteen. Roolierojen tarkastelu työssä palaverien näkökulmasta havainnollistaa ja osaltaan korostaa tunneilmaston ymmärtämisen merkitystä.

Seitsemännessä luvussa esitellään hypoteesin yhteenveto sekä haastattelutavan toteuttamistavat hypoteesin selvittämiseksi. Kahdeksannessa luvussa tuodaan esiin haastateltavien näkemyksiä palavereissa esiintyvistä ajatuksista, toiveista ja odotuksista, sekä pohditaan syitä haastattelutulosten samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. Viimeinen luku on yhteenveto koko aiheelle sisältäen jatkotutkimusehdotelmia. Arvioin lisäksi työn validiteettia, työn ja prosessin kokonaisuuden onnistuneisuutta sekä varsinaista työn tekemistä.

2 Tavoitteellinen palaveri

2.1 Palaverin tavoitteet ja tuloksellisuus

Jos haluamme varmistaa matkaa suorittavan ajoneuvon koneiston toimintakykyisyyden, on tapana järjestää katsastustilanteita. Katsastustilanne voi olla tehokkaasti määritelty, ja siinä voi olla heti tiedossa kehitettävä osa-alue. Katsastus voi olla myös muodollisuus, jolloin tilanne suoritetaan rutiininomaisesti ja isketään hyväksyty leima jälleen ensi kertaan.

Verrataan organisaation koneistojen eli tiimien palavereita edellä mainittuun katsastustilanteeseen. Kuviossa 2 on esitetty, kuinka molempia yhdistää sama tavoite; toimintatehokkuus tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä jos työntekijöitä käsitellään kuin koneen osia, ilman tunneilmaston huomioimista? Kyseisessä katsastuksessa pyritään varmistamaan yksikön eli jaettavan tiedon, osaamisen tai suorituksen kulku lähtöpisteestä tavoitepisteeseen, oli tavoite sitten rupattelu eli työilmapiirin ylläpito tai tehokas ongelmanratkaisu.



Kuvio 2. Tiimin palaverin vertaus koneiston katsastustilanteeseen.

Työpaikoilla leviävää tunnetason tyhjyyttä voidaan kuvailla eräänlaiseksi korporaatioyndroomaksi (Rantanen ym. 2020, 17). Syndroomasta kärsivä työyhteisö ei huomioi inhimillisten kohtaamisten merkitystä, vaan jättää nämä kokemukset tunnetasoilla ohuiksi ja merkityksettömiksi. Tiimin katsastustilanteesta ei tällöin huomioida mitään sellaista, mikä lopulta olisikin kaikista merkityksellisintä huomioida. Jossain pisteessä yksilötasolla ei tämän takia päästä enää ollenkaan eteenpäin, kuten katsastamattoman koneistonkin kohdalla kävisi. Organisaatiotasolla yksilöiden ajautuminen kyseiseen syndroomaan johtaa heikentyneeseen sitoutumiseen, motivaation ja tuottavuuden laskuun sekä motivaation vähenemiseen. (Rantanen ym. 2020, 19.)

Toimivassa palaverissa tulisi selvittää tavoitteet, eli määrittää ja hahmottaa sen varsinaisen tarkoituksensa. Asiat tulee suunnitella ja jäsenellä, sekä huomioida tarvittava aika. Asialistan on oltava laadittu tarkkaan, ja asiakohdan käsittelyt suunniteltu yksinkertaisella rungolla. Jotta asioiden ideointi mahdollistetaan siinä määrin kuin hyvän suunnitelman mukaan on tarpeen, on myös huolehdittava osallistujien riittävästä taustatiedoista. Valmistautumisohjeet voivat tulla uudessa aiheessa kyseeseen, puhumattakaan muutostilanteesta. Myös oikeanlainen tila on varattava. (Kauppinen & Nummi & Savola & Hänninen 2000, 210.)

Suunnitelmallisuus sekä selkeät tavoitteet, eli päämäärät, määrittävät kokoontumisten luonnetta. Mitä kokoontumisella tavoitellaan, mikä on toivottu lopputulos? Tavoite voi olla palaverissa määrätty tai määrittelemätön, yksilö-, tiimi-, tai organisaation tasolla. Määrätty yksilöllinen tavoite voi olla esimerkiksi oman työotteen tehostaminen palaverissa

jaetun tiedon avulla, tiimityöskentelytaitojen kehittäminen tai vaikkapa tiimiin tutustuminen. Nämä yksilötason tavoitteet ohjaavat osallistumista ja vaikuttavat työntekijän vuorovaikutustapaan, sekä tätä kautta tunneilmastoon.

Määrittelemätön tavoite voi myös yksilötasolla kohdistua esimerkiksi tutustumiseen. Yksilöllä on aina kohtaamisen tarve, ja ainoa eroavuus tiimien välillä on kohtaamisen tarve määränä. Toinen yksilö odottaa valtavasti kohtaamista, kun toinen taas on kohtaamisesta kylläisenä siirtynyt jo toisenlaiseen tavoitteeseen. Näille henkilöille tiedostamattomat, eli määrittelemättömät kohtaamisen tavoitteet ja niiden eroavaisuudet keskenään vaikuttavat tunneilmastoon. Avaan tätä tarkemmin kolmannessa kappaleessa erilaisilla tarveteorioilla ja tutkimuksilla. Yksilötasolla tavoite on yleensä kognitiivinen kuva ihanteesta, joka linkittyy muistiin todelliseen tilaan verratessa. Tästä syystä myös tiedostamattomat, henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat tunneilmaston kautta palaverien tuloksia. (Grant 2012.)

Määrätty tiimitason tavoite voi olla esimerkiksi tilannekatsaus, ongelmanpurku tai kuulumisten vaihtaminen. Kuulumisten vaihtamisella tavoitellaan tarkemmin parempaa työilmapiiriä, ja tällä puolestaan parempia tuloksia, innovatiivisuutta, tuottavuutta, terveyttä, ja hyvinvointia sekä lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. (Aro 2018, 25). Palaverin tuloksellisuus määräytyy tällöin siis sen kautta, kuinka rennompia keskustelu johti parempaan työilmapiiriin, saavutettiinkö tavoite? Jos tavoitteena on ollut purkaa ongelmallinen haaste työtehtäviä koskien, on tuloksellisuus nähtävissä esimerkiksi Lean-johtamismallin näkökulmasta työtehtävien jaon, nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmallisten välivaiheiden hahmottamisessa ja tunnistamisessa. (Modig & Åhlström 2019, 123–125.)

Työilmapiirin edistäminen voi olla myös määrittelemätön, yhteinen tiimin tavoite. Tuleh-
tuneessa tunneilmastossa suorituskyky tiimissä laskee, mikä johtuu esimerkiksi häpeän tunteen lamaannuttavista vaikutuksista (Rantanen ym. 2020, 146). Tästä näkökulmasta katsoen jokaisen palaverin määrittelemättömänä tavoitteena olisi tuloksellisuuden kanalta terveellistä ylläpitää tavoitteena hyvää työilmapiiriä. Yhteisesti sovittuna tämä muuttuu määritellyksi tavoitteeksi.

Palaverin tavoitteena voi käsiteltävän aiheen tai ongelman sijaan olla myös määrätyn tai määrittämättömien aikavälein yhteen kokoontuminen ja tiimin yhteishengen ylläpitämi-

nen tai lisääminen. Tällaisen vapaamuotoisen palaveriin osallistuvien henkilöiden roolierot suhteutettuna työyhteisön nykytilaan määrittää paljolti tämän iloiseksi yhteiseksi tapahtumaksikin luonnehditun palaverin lopulliset vaikutukset. Avaan myöhemmin tarkemmin myöhemmissä kappaleissa terveellisen ja tulehtuneen työyhteisön pääpiirteitä sekä tunnistusmerkkejä.

Epäonnistuneeksi yhteen kokoontumisiksi mielletään usein esimerkiksi myöhässä aloitetut, agendasta vapautetut tai muuten huonosti sisällöltään valmistellut palaverit. Tehottomat ja tuloksettomat palaverit kukoistavat osallistujien mielikuvissa *turruttavina*. Kokousten tehostamiseksi on esitetty erilaisia malleja ja työkaluja, joista mainitsen esimerkiksi Reetta Kosken ja Katleena Kortesuon ”Kokousten seitsemän syntiä”. Kirjan kuvataan ”taistelevan *ihmisystävällisempien* kokousten puolesta” (Koski & Korteso 2012, 10). Anneli Kansasen teoksessa ”Neuvottelu- ja kokoustaito” käydään läpi konkreettisia hyödyllisiä työkaluja onnistuneen palaverin toteuttamiseksi. (Kansanen 2002).

Palaverin tavoitteeksi voidaan mieltää valmistelu yhteistä asiaa koskien sekä päättää asioista yhteisymmärryksessä. Tämän neuvottelevan ryhmävuorovaikutteisen tilanteen hallinta on olennaista, jotta päästään yhteisymmärrykseen ja saavutettaisiin harkitut päätökset. Ilmapiiirin on oltava myönteinen, jotta lähtökohdat hyvälle palaverille saadaan asetettua. (Kauppinen ym. 2000, 208–209.)

2.2 Etäpalaverin tuloksellisuus

Tuoreiden tutkimustulosten mukaan virtuaali-tiimeissä luottamuksen merkitys korostuu verraten kasvokkain kohtaaviin tiimeihin. Korostuminen johtuu tietynlaisesta kommunikatiovajeesta, vaikka käytössä olisikin ihanteelliset etätyöskentelyn, tiedonjaon sekä muut etäkommunikoinnin välineet. Luottamushäiriöt ja väärinkäsitykset ovat paljon tavanomaisempia, minkä vuoksi juuri virtuaalisesti yhteistyötä toteuttavia tiimejä suositellaankin löytämään keinoja yhteisen luottamuksen kasvattamiseksi – ja tätä kautta tulostehtokkuuden lisäämiseksi. (Aro 2018, 129.)

Tunne- ja tarvepohjainen kehollinen reaktiivisuus vähenee, koska meillä ei ole vuorovaikutusdataa. Tällöin inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvä reaktiivisuus eli tiedostamaton reagointi, nonverbaalinen reagointi ja viestintä vähenevät. Vuorovaikutuksesta tulee faktaorientoituneempaa, jonka myötä osallistujat herkemmin passivoituvat. Henkilö voi

itse valita passiivisen ja köyhän välineen, tai käyttää palaveria ja vuorovaikutustaan rikkaammin. Koska etäpalaverissa vuorovaikutustavat värittyvät vahvasti viestintävälineistön rikkauksien kautta, jätän etäpalaverin tunneilmaston moniulotteisemman tutkimisen jatkotutkimusehdotelmaksi työn loppuun pitääkseni työn yksinkertaisena.

2.3 Suorituskyvyn vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen

Tunneilmasto vaikuttaa energiatason lisäksi voimakkaasti myös ongelmanratkaisukykyyn sekä sosiaaliin suhteisiin (Rantanen ym. 2020, 29–31). Työntekijän suorituskyky pohjautuu osin hänen tiedonkäsittelystään, joka voi olla joko tietoista tai tiedostamatonta. Tiedonkäsittelyn taustalla psykologisesta näkökulmasta on esimerkiksi biologiset eroavaisuudet hermosolujen toiminnassa (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 28). Muita vaikutteita yksilö saa esimerkiksi motiivista ja tunteista, itseensä liittyvistä asioista, edeltävistä tapahtumista, mielialastaan ja edeltävistä tapahtumista (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 88).

Suorituskykyyn vaikuttavia älykkyyksiä on tutkitusti erilaisia. Työntekijät voivat olla vaihdellen sosiaalisesti, tunteellisesti, loogisesti, käytännöllisesti tai maailmankuvaltaan älykkäitä. Ongelmanratkaisukykyä on tutkittu esimerkiksi rotilla, jotka opetettiin kulkemaan labyrinteissa. Kokeissa keskeistä oli yrityksen ja erehdyksen oppiminen, eli tekojensa seurauksista opitaan. Samalla tavalla ihminenkin, työpaikan palaverieihin osallistuva työntekijä tarvitsee kokeiluja. Uskallus erehtymiseen vaikuttaa siis yksilötason suorituskykyyn kyseisessä uskaltamisen tilanteessa sekä myös jatkossa kehittyneen taidon, kuten vuorovaikutustaidon, myötä. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 155.)

Lean-johtamismallin näkökulmasta yksilön suorituskykyä voidaan tarkastella myös virtaustehokkuutena. Tämänlaisessa esimerkissä tulee ensin määrittää yksikkö, lähtötila ja tavoite. Mikäli yksilö tavoittelee esimerkiksi uutta tietoa tai esimies tavoittelee uuden tiedon jakoa työntekijöille, on tässä esimerkissä yksikkönä tiedonkulku, lähtötilana työntekijän osaaminen ja tavoitetilassa tiedon sisäistäminen. (Modig & Åhlström 2019, 123–125.)

Tunneilmastoltaan terveellinen tiimi sisältää suuremmalla todennäköisyydellä suorituskykyisempiä työntekijöitä. (Rantanen ym. 2020, 32). Suorituskykyisemmässä tiimissä yksikkö eli tieto, kulkee esitystavan ja muita vaikuttavia yksityiskohtia kuten paikkaa, taustatyötä tai työntekijöiden osaamista, huomioimatta tehokkaammin lähtötilanteesta tavoitetilanteeseen. Eli tieto sisäistetään Lean-johtamismalliin verraten virtaustehokkaammin.

Kuvion 3 kautta hahmotetaan, kuinka esimies pyrkii virtaustehokkaasti saattamaan tietoa tarvitsevat yksilöt, eli työntekijät, mahdollisimman tehokkaasti sisäistämisen tavoitteeseen. Pullonkauloja, eli tiedonkulun läpimenoaikaa hidastavia tekijöitä olisivat esimerkiksi liioiteltu, epäammattillinen muutosvastaisuus tai luottamukseltaan vajavainen tunnelmasto. (Modig & Åhlström 2019, 37–39.)



Kuvio 3. Tiedonjaon tavoitteen kulku palaverissa mukailen Lean-johtamisen näkökulmaa. (Ideoitu mukailen: Modig & Åhlström 2019, 123–125.)

2.4 Vuorovaikutuksen vaikutukset palaverin tuloksellisuuteen

Arvostavan vuorovaikutuksen peruslähtökohtana on ihmisten erilaisuuden tunnustaminen ja eriävien näkökulmien hyväksyminen (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 122). Vaikka työntekijä osaisi antaa esimerkiksi palautetta sanavalinnoillaan oikein, voi hänen muu kehonkielensä viestiä läsnäolon puutetta, nihkeyttä tai teennäisyyttä vaikuttaen kohtaamisen köyhyyteen. Tämänlaista ristiriitaista viestintätapaa voidaan kuvata kaksoisviestinnäksi, jossa vastaanottaja usein usko elettä sanojen sijaan. (Laine & Vilkkoriihelä 2007, 109). Vaikka sanallisesti näkökulma hyväksytään, vaikuttaa teennäiseksi koettu viestinnän laatu palaverissa jatkuvaan vuorovaikutukseen. (Rantanen ym. 2020, 247.)

Ihmiset kohtaavat luontaisesti epämiellyttäviä tunteita epävarmoissa tilanteissa vaihtoehtojen paljouden takia. Vaihtoehtoja pyritäänkin tyypillisesti minimoimaan ja asioita halutaan yksinkertaistaa muotoilemalla epävarma asia jopa faktaksi. Useiden mallien jako vain kahteen vaihtoehtoon väistämättä johtaa kapeampaan ajatteluun sekä tämän myötä myös tuloksellisuuden kannalta heikompaan palaveriin. Uskallus epävarmuuden ilmaisemiseen mahdollistaa innovatiivisuuden kasvun, epävarmuuden peittäminen taas lisää entisestään epävarmuutta sekä johtaa osallistujien hiljentymiseen. (Heinonen ym. 2012, 20–21.)

Työntekijöiden uskallus ilmaista itseään vaikuttaa myös *projektiivisiin vääristymiin*, mikäli työntekijä ei uskalla omista ominaisuuksistaan tai tunneilmaston vaikutuksista tai näiden summasta johtuen osallistua viestintään. Projektiivisella vääristymällä tarkoitetaan reaalitilanteiden vuorovaikutukseen vaikuttavia haittaavia käsityksiä omista kuvitelmistä johtuvista vahvoista käsityksistä. (Aro 2018, 65.)

Mikäli työntekijät käyvät aitoa keskustelua vain omassa päässään, on vaarana uuden informaation vastaanottamisen sekä oppimismahdollisuuksien estyminen molemmiin puolin. Pitkään jatkunut riittämätön viestintä vaikuttaa kasaantuneisiin projektiioihin sekä lukuisiin pettymyksen tunteisiin (Aro 2018, 65). Tämänlainen jatkumo vaikuttaa oravanpyörän tavoin vuorovaikutuksen sekä viestinnän laatuun. Nämä osa-alueet puolestaan heijastuvat tunneilmaston kautta palaverin tuloksellisuuteen, eli saavuteltavien tavoitteiden täyttymisen tasoon.

Esimiehen huono valmistautuminen ja läsnäolon puute myös osaltaan luovat heikompaa pohjaa palaverin turvalliselle vuorovaikutukselle. Tämä osoittautuu esimerkiksi heikossa palautetilanteessa, jossa esimies ei perustele vakuuttavasti vastaväitettään tai riittämättömällä tasolla kuuntelee eli kohtaa työntekijän. (Kupias ym. 2011, 124.) Heikko kohtaamisen laatu ei vaikuta vain sitä vastaanottavaan yksilöön, vaan tämän myötä myös toiset työntekijät voivat passivoitua ja eritasoisesti pelätä julkista kohtaamisköyhää tilannetta. Työntekijät alkavat todennäköisesti välttämään riskinottoa, vaimentavat omia mielipiteitään sekä lopettavat tiedonjaon. (Rantanen ym. 2020, 146.)

Esimiehen negatiivinen käytös, kuten esimerkiksi aidon kohtaamisen puute yksittäistä työntekijää kohtaan palaveritilanteessa voi ajaa työntekijät passivoitumaan ainoastaan tätä yhtä, ei kohdattua työntekijää kohtaan. Tiimiläiset eivät halua samaistua torjuttuun työntekijään ja leimauta samantasoisiksi. Tällaisessa tilanteessa palaveria johtanut esimies luo palaveriin häpeän tunteen, joka toimii tässä esimerkissä tietynlaisena sosiaalisena tutkana kohtaamatta jäänyttä työntekijää kohtaan. (Rantanen ym. 2020, 147.) Tietynlaiseksi leimautuminen ilmentyi myös emotionaalisessa tarveteoriassa, jonka avaan tarkemmin kappaleessa viisi.

3 Tunneilmaston vaikutukset suorituskyyyn ja vuorovaikutukseen

3.1 Tunneilmaston kehä

Suorituskyky, vuorovaikutus ja tunneilmasto vaikuttavat luovan selkeän toisiinsa vaikuttavan kehän suhteessa tuloksellisuuteen. Avasin edellisessä kappaleessa tarkemmin suorituskyyyn ja vuorovaikutuksen vaikutuksia palaverin tuloksellisuuteen. Tämä kappale keskittyy siihen, kuinka tunteet vaikuttavat näihin kahteen osatekijään.

Päädyin opinnäytetyöni aikana useamman kirjallisuuden pariin, jossa käsiteltiin negatiivisten tunteiden vaikutuksesta esimerkiksi ajatteluun tai muistiin. Tämä tuntuu olevan arjessakin kuin itsestään selvää, sillä useimmathan meistä on kuulleet esimerkiksi lauseen: ”en pysty ajattelemaan tässä tunnetilassa”. Harvemmin kukaan kuitenkaan jättää palaveritilanteen väliin ollen astumatta palaveritilaan todeten, ettei aio tässä tilassa nyt päättää mitään. Tiettyä tunnetilaa ei kuitenkaan voi estää, kehon perustoimintoja ei isketä naulakkoon huoneen kynnyksellä. Mitä työntekijä siis tekee, mitä hän tuo osaltaan ilmastoon? Miten hyvällä tai pahalla mielialalla palaveriin osallistuva työntekijä vastaanottaa viestintää, kuinka nämä syy-seuraussuhteet vaikuttavat tavoitteisiin?

3.2 Tunteet ja suorituskyyky

Mielialan tiedetään vaikuttavan päätöksentekoon ja päättelyyn. Tätä on tutkittu esimerkiksi Keltner & co. toimesta vuonna 1992, jossa koehenkilöitä pyydettiin arvioimaan auto-onnettomuuden syytä. Pahalla tuulella olevat koehenkilöt syyttivät kuljettajaa, kun taas hyväntuuliset keskittyivät arvioimaan olosuhteita. Pahantuulisten koehenkilöiden näkökulma siis kapeni, kun hyväntuulinen hahmotti kokonaisuuden paremmin (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 14–15.)

Muistin toimintakaan ei säästy ikävältä mielialta, vaan vaikuttaa passiivisesti suoriutumiseen. Mikäli ihmisen on keskityttävä kuulemaansa ja hänen olisi tärkeää sisäistää kuulemastaan laaja kokonaisuus, huonotuulisuus johdattaa tahtomattaan siirtämään väli-muistiin painottuen ikäviä asioita (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 14–15). Jos ihmisen, eli tässä opinnäytetyössä palaveriin osallistuvan henkilön, tulisi kuulemastaan esimiehensä uutisesta soveltaa kehitysideoita omaan vastuualueeseensa, ei tulos ole tämän kappaleen

leen tietojen nojassa ole yhtä tehokasta. Työntekijän suorituskkyky on kärsinyt, sillä ongelmanratkaisukyky, päätöksenteko sekä muisti takkuavat. (Rantanen ym. 2020, 32–35.)

3.3 Negatiivisten tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen

Työyhteisön tunneilmasto korostuu ihmisten välisissä kohtaamisissa (Rantanen ym. 2020, 247). Se, miten palaveriin osallistuva henkilö kokee toiset palaveriin osallistuvat henkilöt, vaikuttaa niin vuorovaikutukseen kuin yksilön suorituskkykyynkin. Mikäli työntekijä muistaa aiemmin ideoilleen naurettavan tai vastaanotettavan siten, että työntekijälle syntyy häpeällinen muisto, ei hän tiedostamattaan usko kykyihinsä tälläkään kertaa. Tällaista tiedostamatonta muistia kutsutaan implisiittiseksi muistiksi. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 103.)

Implisiittiseen muistiin kertyvät tahtomatta tietyt tunnekokemukset, eikä tällöin näiden päälle välttämättä auta koittaa muistella onnistuneita kokemuksia. Tiedostamaton taso on nimensä mukaisesti piilossa, ja seuraa valitettavalla tavalla vuorovaikutustilanteessa. Implisiittisistä häpeää sisältävistä muistoista voi seurata työntekijän passivoitumista työpaikalla. Passivoituminen vuorostaan voi johtaa työyhteisön ongelmallisiin projektiivisiin vääristymiin, joita avasin tarkemmin kappaleessa kaksi. Työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus palauttaa mieleensä positiivisia asioita konkreettisista onnistumisista, ja sitä kautta saada myönteisempää uskomusta mahdollisuuksistaan menestyä palaverissa. Tällaista tietoisesta muistamisen tasoa kutsutaan eksplisiittiseksi muistiksi. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 103.)

Kuten edeltävässä palaverin tuloksellisuutta avaavassa kappaleessa todettiin, vaikuttaa tuloksellisuuteen esimerkiksi puhuva osallistuminen ja ideointi. Mikäli tässä alaluvussa esimerkkinä kuvattu työntekijä ei implisiittisten -eli tiedostamattomien- muistojen vuoksi suoriudu vuorovaikutustilanteessa menestyksekkäästi, on se huomattavissa myös palaveriin osallistuvien henkilöiden kohdalla. Jos alisuoriutuminen jatkuu, voidaan puhua vuorovaikutuksen suhteen myös tietynlaisesta vastakkaisesta sädekehävaikutuksesta. Sädekehävaikutuksessa erinomaisesti jossakin asiassa suoriutuvan henkilön odotetaan suoriutuvan hyvin toisillakin osa-alueilla. Samalla tavalla mielipide voidaan muodostaa myös tästä alisuoriutuvasta työntekijästä stigmaksi kutsutulla vastakkaisilmioilla, jossa huonosti suoriutuvaa työntekijää ei tulevaisuudessakaan oteta herkästi mukaan ideoin-

tiin (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 104). Työntekijän leimautuminen edellä kuvatulla tavalla johtaa innovoinnin vähenemiseen ja optimaalisen tuloksen saavuttamisen todennäköisyys laskee. Tätä näkökulmaa tukee myös passiivisesta vuorovaikutuksesta johtunut projektiivinen vääristymä (Aro 2018, 65).

Palaveriin osallistuvan huonotuulisen työntekijän vuorovaikutus voi vaikuttaa voimakkaasti toisiin palaveriin osallistuviin työntekijöihin. Kun toisesta työntekijästä noteeraa huomaamattaan negatiivisia piirteitä, saattaa työntekijä itse tahallisesti tai tahtomattaan valita ikäväpiirteisempiä sanavalintoja tai lauserakenteita. Tämän lisäksi olennaisesti vaikuttavat sanaton viestintä, joka toteutuu äänensävyyn, katseen, ilmeen, eleen tai etäisyyden kautta. Mikäli hyväntahtoinen tai positiivissävyytteinen viesti on ristiriidassa kehonkielen kanssa, uskoo vastaanottava osapuoli herkemmin sanatonta viestiä. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 108–110.)

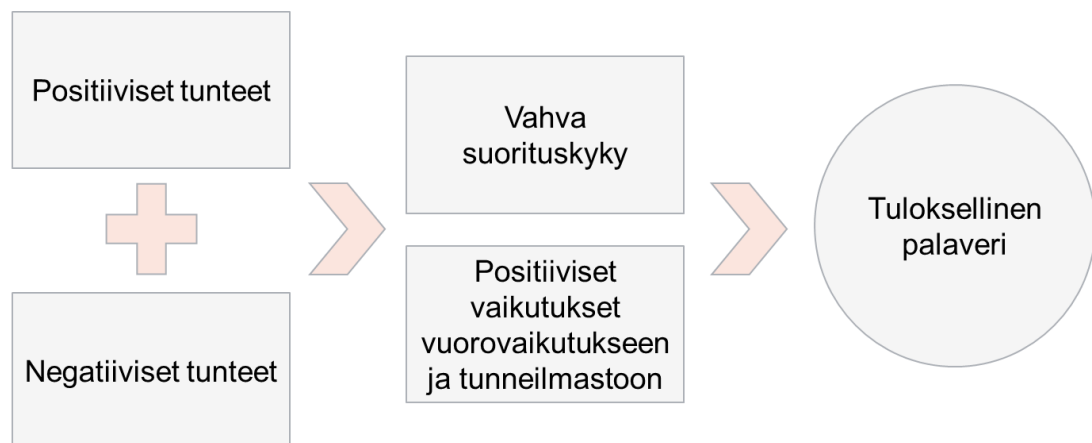
Negatiivissävyyisenä vastaanotettu viestintä puolestaan vaikuttaa vastaanottajan osallistumiseen, ja tuloksen kannalta huonompi tunneilmapiiri voimistuu. Negatiivisesti vaikuttava viestintä johtaa luottamuksen puutteeseen, joka taas vaikuttaa ihmisten varmisteluun omasta asemastaan ja alkavat ajamaan lähinnä omaa etuaan. Yhteiset voimat ja tavoitteet valuvat tämän seurauksena hukkaan. Tunneilmastossa vallitsevan koheesion kasvaessa turvallisuuden ja luottamuksen tunne kasvaa, jolloin tiimi toimii tehokkaammin. (Aro 2018, 128.)

3.4 Negatiivisten tunteiden vaikutus suorituskyykyyn

Negatiivisista asioista puhumista suhteessa tehokkuuteen on tutkittu paljon, ja tulosten mukaan negatiivisista asioista puhuminen johtaa parempaan suorituskyykyyn. Tämä korostuu analyttisissä tehtävissä, joissa pureudutaan yksityiskohtiin. Pinnalle luonnollisesti kumpuavat tunteet saattavat osoittaa jotain tarkoituksenmukaista, ja johtaa tiimin pysähtymään tärkeään tilannekatsaukseen. Negatiiviset tunteet voivat syntyä esimerkiksi kilpailutilanteessa yritysten välillä tai työyhteisön sisällä konflikteina (Rantanen ym. 2020, 38). Muutosvastaisen epäilijän vastarinta voi tuottaa tuloksellisuuden kannalta tervetullutta törmäystilannetta (Mattila 2007, 78–82). Negatiivisuus koetaan lähtökohtaisesti usein jonkinlaisena haittaavana asiana, mutta esimerkiksi muutosvastaisuuden näkökulmasta sillä on suorituskyykyyn kannalta omat hyötynsä. (Mattila 2006.)

Tanskalaisen Annefloor Klepin toteuttaman ja The Netherlands Organisation for Scientific Research – tutkimuslaitoksen rahoittaman tutkimuksen mukaan negatiivisista tunteista puhuvat tiimit suoriutuvat paremmin analyttisissä tehtävissä. Tutkimuksessa osallistujille näytettiin joko iloisia tai erityisen surumielisiä videoita. Surumielisiä videoita katsoivat ja niistä keskenään ensin keskustelleet suoriutuivat tehokkaammin haastavista ongelmanratkaisukykyä vaativista testeistä. Tulos osoittautui toisenlaiseksi, mikäli henkilöt eivät keskustelleet videosta ennen keskustelua. Pelkkä katsominen ei edesauttanut ongelmanratkaisukykyä. (Netherlands Organization for Scientific Research 2010.)

Negatiivissävytteisten asioiden käsittelystä ennen palaveria voi seurata siis suorituskyvyn kannalta tuloksettaampia ideointeja. Olennaiseksi asiaksi nousee kuitenkin vuorovaikutus, jota ilman suorituskyky laskisi negatiivissävytteiseksi koetun asian jälkeen. Mikäli työntekijät ohittavat ennen palaveriaan tunteet tai koittavat tukahduttaa niitä, vaikuttavat tunnetilat negatiivisesti ongelmanratkaisukykyyn. Tunteet ovat osa ihmisyyttä, joten niiden esiintymisen kieltäminen palavereissa johtaa auttamatta tulostuloköyhyyteen. Esimerkiksi johdolle vihainen, vihaansa tukahduttava työntekijä näkee ympäristönsä työssään korostuvan kriittisesti, ja tunteet pyrkivät esiin esimerkiksi vääristymien kautta. (Rantanen ym. 2020, 19.)



Kuvio 4. Aineiston perusteella koottu kuvio tunteiden vaikutuksista palaverin tuloksellisuuteen

Erimielisyys sekä törmäysmahdollisuudet mahdollistavat uuden ajatteluun, joka puolestaan voi johtaa positiivisempaan ajattelutapaan (Heinonen ym. 2012, 36–37). Uutta ajattelua syntyy päästettäessä irti totutuista kaavoista ja haastetaan vanhat toimintamallit (Heinonen ym. 2012, 37). Se, että joku tuo uuden ajatuksen, saattaa synnyttää osallis-

tuvissa työntekijöissä negatiivisia tunteita. Nämä negatiiviset tunteet ovat kuitenkin tärkeitä, ja oikein yhdistettynä positiivisten tunteiden joukkoon vaikuttavat ne suorituskyykyyn, vuorovaikutukseen sekä tunneilmastoon positiivisesti. Nämä asiat johtavat puolestaan tuloksellisempaan palaveriin. Positiivisten ja negatiivisten tunteiden yhteisvaikutusta suhteessa tuloksellisuuteen on hahmoteltu kuviossa 4.

3.5 Positiivisten tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen

Myös positiivista vuorovaikutusta on tutkittu tiimityöskentelyn kannalta runsaasti. Eräässä tutkija Marcial Losadan toteuttamassa chileläisessä tutkimuksessa tiimien keskinäistä vuorovaikutusta tarkasteltiin kuvaamalla videolle tiimityöskentelytilanteet. Jokainen puheenvuoro ja kommentti luokiteltiin omaan luokkaansa. Luokat olivat seuraavat: 1) positiivinen/negatiivinen, 2) itseen keskittyvä/muihin keskittyvä, 3) kysyvä/puolustava. Tutkimuksessa havaittiin tehokkaimpien tiimien positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhteen olevan 6:1. Suorituskyykyyn kriittiseksi suhdeluvuksi todettiin 3:1. Loistavasti suoriutuneissa tiimeissä kysyttiin puolustamisen sijaan, suunnattiin huomio toiseen itsensä sijaan kuuntelemisen ja toisten kommenttien rakentavan hyödyntämisen kautta. Positiivisuuden kautta myöskään vastoinkäymiset eivät lannistaneet loistavasti menestyneitä tiimejä. (Rantanen ym. 2020, 39.)

Positiivisten tunteiden vaikutusta käyttäytymiseen on tutkittu myös ostokäyttäytymisen näkökulmasta. Chicagon yliopiston ostokäyttäytymistä tutkivassa tutkimuksessa todettiin erilaisten positiivisten tunteiden vaikuttavan ostopäätökseen eri tavoin. Tyytyväisyyttä kokevat asiakkaat ostivat todennäköisemmin sisustukseen ja kotiin liittyviä tavaroita, kun taas ylpeyttä kokevat päätyivät näyttäviin ja näyttävyyttä korostaviin tuotteisiin kuten kelloihin ja kauniisiin vaatteisiin. (Griscevicus & Shiota & Nowlis 2010.)

Edellä mainittuun Chicagon tutkimukseen verraten ei voida siis yksinkertaistaa, että positiivisella mielellä palaveriin osallistuva työntekijä olisi ehdoitta kaikenlaisten ideoiden vietävissä sekä äärimmäisen yhteistyökykyinen. Toimivan vuorovaikutustilanteen edesauttamista ja sen luomiseen osallistumista voisi verrata ostamiseen; ostanko työntekijänä tässä tunnetilassa tämän tilanteen, tavoitteet, nämä ideat ja tiimihengen tunneilmastoihin? Hahmottaaksesi tarkemmin tämän idean, vertaa kuviota 4 kuvioon 5. Vain positiivisista tunteista tai negatiivisista tunteista seuraa heikompaa suorituskyykyä, kuin näiden tunteiden yhdistelmästä.



Kuvio 5. Aineiston perusteella koottu kuvio tunteiden vaikutuksista palaverin tuloksellisuuteen

3.6 Positiivisten tunteiden vaikutus suorituskykyyn

Psykologian professori Fredrickson Barbaran mukaan positiiviset tunteet tuottavat tehokkaampia huomioita sekä tehostavat ajattelua. Positiivisessa tunnetilassa yksityiskohtat tarkentuvat sekä kokonaisuuden hahmottuminen terävöityy, mikä puolestaan vaikuttaa luovuuteen sekä innovatiivisuuteen tekemisen tapojen suhteen. Positiivisuus itsessään rakentuu uteliaisuuden ja innostuneisuuden tunteesta saaden vaikutteet jo syntyneistä kokemuksista sekä tämän hetken tulevaisuuden odotuksista. (Heinonen ym. 2012, 37.)

Positiivisella mielialalla palaveritilaan astunut työntekijä on myös todennäköisemmin enemmän läsnä ja tämän myötä luo todennäköisemmin todenmukaisuutta vastaavia päätelmiä toisen työntekijän vuorovaikutuksesta. Positiivisessa mielentilassa sattumanvaraiset tai vahvoihin ennakkokäsityksiin liittyvät tulkinnat toisen sanoista eivät saa samanlaista tilaa, kuin negatiivisessa tilassa oleva työntekijä (Heinonen ym. 2012, 38–39). Tällöin esimerkiksi aiemmin mainittuja kauaskantoisia, tulostyöhyyteen johtavia projektivisiä vääristymiäkään ei pääse syntymään. (Aro 2018, 65.)

Työntekijä ei hiljene väärin tulkintojensa vuoksi, eikä myöskään väärin tulkintojensa takia pyri passivoimaan toista työntekijää. Kuten edellisessä kappaleessa jo toinkin esille, on työntekijälle inhimillisesti mielekkäämpää yksinkertaistaa valinnat tiiviimpiin lukumääriin. Tämä korostuu etenkin epävarmoissa tilanteissa, joissa työntekijä pyrkii selvittämään ikävän tilanteen nopeasti, sen sijaan että tarkastelisi sitä useammasta näkökulmasta. (Heinonen ym. 2012, 20.)

Päätöksenteon hetkellä työntekijät ajautuvat tunteiden vaikutuksista maksimoinnin (maximizing) sijaan mieluummin tyytymään (satisficing). Maksimoidessaan työntekijä tarkastelee laajaa kokonaisuutta ja useita vaihtoehtoja samanaikaisesti valiten näistä parhaaksi näkemänsä, kun taas tyytyessään työntekijä etenee vaihtoehto kerrallaan ja päätyy yksinkertaisesti ensimmäiseen, joka tuntuu tilanteessa sopivalta (Huczynski & Buchanan 2013, 693). Positiivisessa mielentilassa työntekijä todennäköisemmin uskaltuu ”tuntemattomille vesille” ja ryhtyy kiireettömässä tunnetilassa tehokkaampaan päätöksentekoon (Heinonen ym. 2012, 23). Heikommin suoriutuvassa tiimissä on kolminkertaiset määrät negatiivista tunnelatausta, kun taas tunnevaruudeltaan korkeassa tiimissä tulostehokkuus on todennäköisempää. (Heinonen ym. 2012, 38.)

Liiallisesti pelkkään positiiviseen tilaan pyrkivä työntekijä voi esimerkiksi muutostilanteessa epäilijän roolia välttäänsä estää olennaisia ja aitoja tunnepaljastuksiaan. Tunnepaljastusten estyessä vuorovaikutus voi heijastua toisille työntekijöille ristiriitaisesti aiemmin mainitun kaksoisviestinnän tavoin, jolloin viestin vastaanottaja positiivisen sanojen sijaan uskoo negatiiviselta vaikuttavaa kehonkieltä (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 109-110). Ristiriitainen tai puutteellinen vuorovaikutus vaikuttavat väärinkäsityksiin, kun työntekijät piilottelevat aitoja ajatuksiaan (Aro 2018, 65). Työntekijä joutuu myös keskittämään suorituskäyttöön tarvitsemaansa energiaa tunnepaljastuksen peittelyyn. Tässä kappaleessa esitetty epäilijän roolin käsite avataan tarkemmin kappaleessa 6.

4 Ammatillinen ja epäammatillinen kohtaaminen palavereissa

4.1 Tunneilmaisuun rajoitteiden tarpeellisuus

Luottamuksella, kohtaamisella ja häpeän kokemuksilla vaikuttaa siis edellisiin kappaleisiin nojaten olevan suuret vaikutukset tunneilmastoon. Näiden luomalla tunneilmastolla taas on vaikutus palaveriin osallistuvien työntekijöiden suorituskäyttöön. Luottamusta ja kohtaamista on myös tärkeää tarkastella positiivissävytteisyydestä huolimatta ammatillisuuden näkökulmasta tarkemmin. Luottamus ja kohtaaminen liitetään helposti ystävyys-suhteisiin, mutta ystävyys-suhteet sellaisenaan on syytä pitää erillään ammatillisuudesta tiimin jäsenten välillä (Järvinen 2009 82–83). Useasti ajatellaan, että keskenään ystävystyneet tiimit olisivat niitä unelmatimejä täynnä onnellisuutta (Järvinen 2009, 80). On osoitettavissa, ettei ystävyys-suhdetta ja kollegojen välistä ammatillista suhdetta tule sekoittaa keskenään (Järvinen 2009 82–83).

Palautan tässä kohtaa mieleen ensimmäisessä luvussa esittelemäni tunteiden osatekijöitä. Varsinainen tunne kuvastaa käsitteenä verraten lyhytkestoista reaktiota, joka koostuu kehon reaktiosta, toimintavalmiudesta, arvioista ja tulkinnoista, tunneilmaisusta ja vuorovaikutuksesta sekä sisäisemmästä tunnekokemuksesta. Kaikki edellä mainitut osatekijät vuorovaikuttavat keskenään ja heijastuvat ulospäin tunneilmaisuna. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 14.)

Mikäli työntekijät eivät erota työ- ja ihmissuhteita toisistaan, ovat vaikutukset negatiivisia suorituskyvyn kannalta. Tämä juontuu epäammattimaisesta vuorovaikutuksesta, jossa luokittelemani tunteen osatekijät alkavat havaitsemaan ympäristöönsä ammatillisen katseen sijaan henkilökohtaisella ja epäammattimaisella tavalla. Ammatillisessa työyhteisössä uskalletaan sanoa avoimesti omat mielipiteet, haastaa väittämiä, tuoda ristiriitoja ja ongelmia päivänvaloon ja kehittäväällä tavalla antaa palautetta. Ammatillisen tiimin tunneilmastoa eivät vaivaa varpaille astumiset tai loukkaamiset. (Järvinen 2009, 82.)

Avasin aiemmin kappaleessa kolme implisiittisten muistojen vaikutuksia vuorovaikutustilanteisiin palaveritilanteessa. Implisiittinen muisto syntyy esimerkiksi tilanteesta, jossa työntekijä muistaa tiedostamattaan aiemmin itseensä kohdistunutta ivaa tai vähättelyä aiheuttaen häpeän kokemuksia. Kokemus voi johtaa siihen, ettei työntekijä usko kykyihinsä seuraavassakaan palaveritilanteessa. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 103.)

Miten ammatillisuus liittyy tiedostamattomiin muistoihin? Ammatillisesti toimivan tiimin tunneilmastossa viestin vastaanottaja ei loukkaannu henkilökohtaisesti esimerkiksi rakentavasta kritiikistä (Järvinen 2009, 82–83). Työntekijältä on kuitenkin yksinään kohtuutonta odottaa sulkevan tiedostamattomia ja inhimillisiä reagoititapojaan. Jälleen luottamuksella on merkitystä. Työntekijöiden välille ei pääse herkästi syntymään väärinymmärryksiä tai vaikeasti tulkittavia kaksoisviestejä, mikäli vuorovaikutustilanteet ovat avoimia ja tunnepaljastukset pysyvät todenmukaisina sekä ammatillisina. Tämänlaisessa avoimessa tiimissä luottamus ja kohtaaminen lisäävät työntekijöiden suorituskykyä sekä ongelmanratkaisukykyä. (Rantanen ym. 2020, 247–248.)

Viestin välittäjällä on ammatillisesta näkökulmasta vastuu pitää oma vuorovaikutuksensa ammatillisten raamien sisällä pyrkimättä esimerkiksi hiljentämään ketään. Ammatillisessa tunneilmastossa vuorovaikutus on avointa ja vapautunutta, joka puolestaan saattaa palaverin tiimin uudelleen luottamuksen kasvuun. Nämä teemat osoittanevat tun-

neäilykkyyden sekä vuorovaikutustaitojen palautteenantotaitoineen johdattavan ammatilliseen käyttäytymiseen, joka puolestaan johtaa suorituskyykkäämpään palaveriin. (Järvinen 2009, 80–84).

Ammatillinen	Epäammattillinen
<ul style="list-style-type: none"> • työ- ja ihmissuhteet erillään • ristiriidat ammatillisia • vuorovaikutus avointa ja asiallista • keskinäinen luottamus ja arvostus • hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta 	<ul style="list-style-type: none"> • työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat • ristiriidat ihmisten välisiä • vuorovaikutus klikkiytynyttä ja tunnevaltaista • keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute • hukataan ihmisten erilaisuus, kokemus ja luovuus

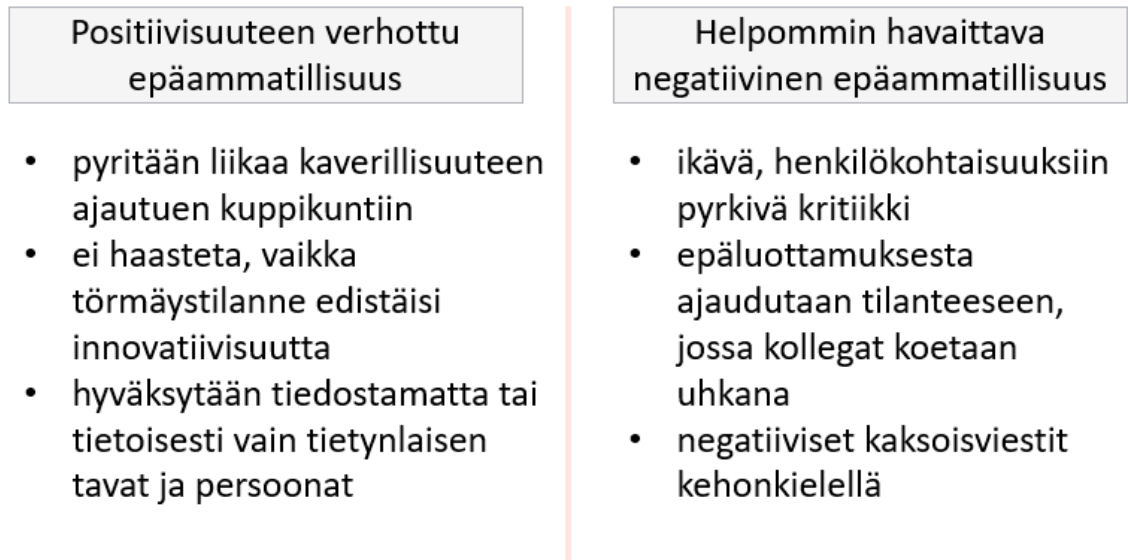
Kuvio 6. Amatillinen ja epäamatillinen työyhteisö. (Mukaillen: Järvinen, P. 2009, 82.)

Epäamatillista ihmisten välistä ristiriitaisuutta ei pidä sekoittaa tarpeelliseen tunnepaljastukseen. Kuviossa 6 on eritelty ammatillinen ja epäamatillinen vuorovaikutus toisistaan. Pelkästään ammatillista listaa seuraamalla voi herkästi unohtua peittämään aitoja tuntemuksiaan sekä tätä kautta aiheuttaa ristiriitaisia kaksoisviestejä tiimin jäsenille. Tutkimusten mukaan alamme välittömästi toista ihmistä katsoessamme ”resonoida”, eli vaistota tämän tunnetilaa (Rantanen ym. 2020, 139). Inhimillisten reagoititapojen, eli tässä tapauksessa tunnepaljastusten kätkeminen aiheuttaa toisissa työntekijöissä jopa ahdistusta. Olennaista on tuoda tuo tunnepaljastus ammatillisesti esiin, vaikka sen takana olisikin epäamatillinen, mutta inhimillinen ihmisten välille syntynyt ristiriita - tietysti oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. (Rantanen ym. 2020, 139–141.)

4.2 Liiallisen positiivisuuden tavoittelun riskinä epäamatillisuus

Työpaikkailmoituksissa puhutaan ajoittain ”positiivisesta pöhinästä”. Positiivisuus lupaa tietysti jotain miellyttävää, mutta voiko siinä piillä tuloksellisuuden kannalta riskejä? Kaikki positiivisuus ei ole välttämättä ammatillista, ja epäamatillisen käytöksen heijastumat vaikuttavat palaverin tunneilmastoon merkittävästi. Tarkastellakseni tavoitellun po-

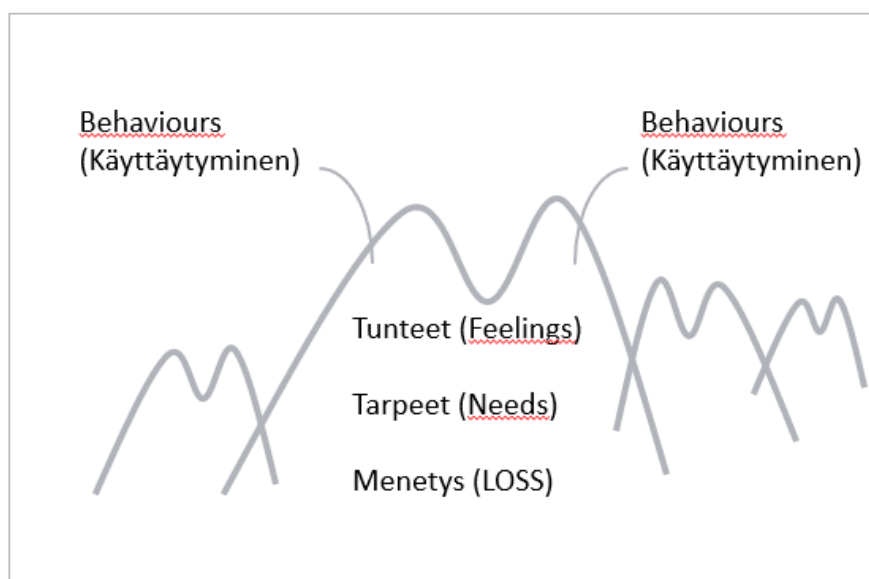
sitiivisuuden mahdollisia uhkia, erottelin Järvisen kuvaaman, kuviossa 6 avaamani epäammattillisen käytöksen kahteen alakategoriaan: positiivisuuteen verhottuun epäammattillisuuteen ja helpommin havaittavaan, negatiiviseen epäammattillisuuteen.



Kuvio 7. Epäammattillisuus jaettuna kahteen eri alakategoriaan. (Ideoitu muunnellen: Järvinen, P. 2009. 82.)

Kuviossa seitsemän kuvaamaani ”positiivisuuteen verhottua epäammattillisuutta” voidaan tarkastella myös kappaleen kaksi lopussa avaamaani häpeän sosiaalisen tutkan näkökulmasta. Yhden jo tiimiin vahvasti kuuluvan jäsenen epäammattillinen vuorovaikutus tiettyä henkilöä kohtaan kerran tai jopa toistuvasti aiheuttaa epäammattillista ja tuloksellisuuteen negatiivisesti vaikuttavaa häpeää ilmapiiriin. Sen lisäksi, että työntekijä passivoi kohteen, hän passivoi todennäköisesti myös toisten työntekijöiden kokeman ja hänen aiheuttamansa toisissa työntekijöissä syntyneen myötähäpeän vuoksi passivoitumista. Tämänlainen epäammattillinen, tarkoituksenmukainen tai tahaton kohtaamisköyhyytiimissä aiheuttaa suorituskyvyn laskua palaveritilanteessa. (Rantanen ym. 2020 146–147.)

Kohtaamatta jäänyt työntekijä saattaa myös puolustautua ja osallistua myös epäammattilliseksi luettavaan toimintaan, eli esimerkiksi henkilökohtaisuuksiin pyrkivään kritiikkiin. Kollega koetaan uhkana ja molemmat tiimin jäsenet saattavat viestiä epäsuorasti negatiivisella kehonkielellä. Tämänlaisessa tilanteessa johtajan havainnointi ja puuttuminen on ensisijaisen tärkeää purkaakseen mahdollisesti hankalan, tulevaisuudessa vain pahenevan tuloksellisuutta alentavan kierteen. Kuviossa 8 on avattu Liddlen luoma kuvio konfliktitilanteesta. Kuviosta ilmenee, kuinka esille kumpuavan käytöksen syinä ovat tunteet, tarpeet ja menetys. (Liddle 2017, 114.)



Kuvio 8. Konfliktitilannetta ja tunnepaljastuksia kuvaava kuvio. (Mukaihen: Liddle 2017, 116.)

Epäammattillisen käytöksen johtaessa konfliktiin voivat työntekijät joutua todennäköisesti tiedostamattaan läpikäymään suorituskykyä olennaisesti hidastavaa surun viittä asteikkoa: kieltämistä, vihaa, kaupantekoa, masennusta ja hyväksyntää (Liddle 2017, 114–115). Lista kuulostaa yhdelle konfliktitilanteelle pitkältä, mutta sen voi käydä yksilökohtaisesti läpi nopeastikin. Palaverin kannalta lyhytkin käsittelyaika kestää liiallisen kauan tai vie täyden palaverin ajan syöden osapuolten suorituskykyä. Pitkittyneitä konfliktitilanteita tutkittaessa molempien osapuolten haastattelujen myötä on tunnistettu molemminpuolisten tarpeiden liittyvän esimerkiksi kohdatuksi, arvostetuksi ja kuulluksi tulemisen sekä turvallisuuden tarpeisiin (Liddle 2017, 114–116).

Positiivisen ”pöhinän” tavoittelu toteutuu nähdäkseni myös tietynlaisessa ”hyvän tyyppin syndroomassa” rekryointitilanteessa. Kyseisessä tilanteessa ammatillisen pätevyyden

sijaan saatetaan päätyä kahden kandin välillä ammattitaidottomampaan, sillä hän *tuntui* iloiselta ja mukavalta. Valinta on kuitenkin tässä kappaleessa mainittujen lähteiden valossa epäammattillinen, johtaen todennäköisesti tunneilmastoltaan suorituskyöhempiin palaveritilanteisiin. Tämän lisäksi liiallisesti samankaltaisten työntekijöiden suosiminen johtaa kuppikuntamaisuuksien myötä matalampaan luovuuteen ja suorituskykyyn. Tämä johtuu tiimin ja ympäristön dynamiikasta, jossa vallitsee samankaltaisuus, yllätysten puute ja muutosvastaisuus (Huczynski & Buchanan 2013, 42–44). Avaan myöhemmin kappaleessa kuusi muutostilanteiden vaikutuksia tunneilmastoon ja suorituskykyyn.

5 Tarpeet tunteiden takana

5.1 Mitä motiivit ja tarpeet ovat?

Edellisiin kappaleisiin viitaten työntekijät voivat kokea ulkopuolisuutta, ajautua kuppikuntiin, käsittää viestinnät eri tavoin ja sisäistää erilaisia henkilökohtaisia tavoitteita sekä suorittaa tunteista kumpuavaa tietynlaista vuorovaikutustyyliä tunnepaljastusten myötä. Mistä nämä yksilölliset eroavaisuudet johtuvat, minkälaiset *tarpeet* työntekijällä ajavat esimerkiksi edellisessä kappaleessa kuvattuun epäammattillisiin tai ammatillisiin vuorovaikutustyyliin?

Motiivit on jaettu perinteisesti biologisiin tarpeisiin sekä sosiaalisiin ja psyykkisiin motiiveihin. Jako ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä esimerkiksi nälkä biologisena tarpeena sekoittuu myös sosiaaliseen tarpeeseen, kun ihminen voikin hakea sosiaalista hyväksyntää syömisihanteiden kautta. Näiden kolmen eri ryhmän, eli biologisen, sosiaalisen ja psyykkisen tekijät ovat läsnä jokaisessa motivaatiossa. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 67).

5.2 Maslow'n tarvehierarkia

Pohjustetaan motivaation tarkastelu alkuun perinteiseen ja osakseen paljon kritiikkiä ansainneeseen vuonna 1954 julkaistuun Abraham Maslow'n motivaatioteoriaan. Teoriassa kuvataan viisi osa-aluetta askelmajärjestykseen kriittisemmästä vähemmän kriittiseen ylöspäin noustessa. Mustavalkoisesti tarkasteltuna ensimmäisen askeleen täytyttyä voidaan siirtyä seuraavalle askelmalle. Teoria on säilyttänyt vähintään kiistelyn vuoksi kulkemakivenomaisen paikkansa useissa motivaatiota tarkastelevissa kirjallisissa teoksissa. (Huczynski & Buchanan 2013, 294–295.)

Maslow'n tarvehierarkia käsittää viisi askelmaa, eli viisi tarvetta. Kuviosta 9 voidaan havaita, kuinka tämän teorian arvion mukaisesti tärkeämpi pohjautuu aina seuraavaksi tärkeään tarpeeseen. Ihmisen toimintakykyisyys määrittyy pyramidin ensimmäisellä fysiologisella tasolla, johon sisältyy esimerkiksi riittävä ravinto, lepo, ja muu terveydentila. Seuraavan askelman tarpeita ei päästä täyttämään, mikäli ihminen joutuu huolestumaan näistä kriittisistä tarpeiden täyttämistään.

Toinen askelma koskee turvallisuutta, eli kaikkea ihmistä ympäröivää ja turvaa tuovaa. Näihin asioihin luetaan esimerkiksi koti, taloudellinen turvallisuus, lait ja normit. Mikäli teoria olisi mustavalkoisesti toteutuva, heijastuisivat kolmannen portaikon, eli yhteenkuuluvuuden, tarpeet jo suoraan työelämään. Ihmiselle on luontaista tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä, ja kokea tulleensa arvostetuksi ja ymmärretyksi omana itsenään (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 103). Maslow'n kolmannen tason puutteellisuus aiheuttaa siis kokijalleen yksinäisyyden tunteita. Yhteenkuuluvuuden tarve ei siis täyty, mikäli yksilö ei tunnista paikkaansa tiimissä. Tämänlainen tilanne voi tulla esille esimerkiksi palaveritilanteessa, jossa yhteen kuulumattomuus hankaloittaa osallistumista.

Yksilö kerää arvostuksen tarpeen tyydyttyneisyyttä neljännellä portaikolla kohtaamisesta, palautteesta, kiitoksesta sekä myönteisestä vuorovaikutuksesta itseään kohtaan. Ilman arvostuksen tunnetta yksilö joko hiljenee tai - riippuen persoonallisista ominaisuuksistaan - hyökkää. Arvostuksen puutetta kokiessaan työntekijä saattaa reagoida hiljentymällä, jolloin kaikkien yhteinen tulos heikompi (Aro 2018, 65). Ylimmällä tasolla yksilön saavutettavissa on omien kykyjen kehittäminen. Tämä itsensä toteuttamisen taso on Maslow'n teoriassa viimeinen ja jatkuva, sillä ihmiselle on luontaista kehittää itseään jatkuvasti. (Boeree 1998.)

Yksittäisenä teoriana Maslow'n tarvehierarkia ei riitä työkaluksi motivaation tarkasteluun nykytiedon mukaisella tasolla, eikä kyseinen malli riitä täyttämään esimerkiksi tieteellisen tutkimuksen kriteerejä (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 75–76). Motivaatioteorioiden tutkimusten suosio räjähti kasvuun 1990-luvulla, ja teorit ovat tämän myötä eläneet vuosikymmenen vaihtuessa runsain askelin. Teorioissa huomioidaan nykyään esimerkiksi empaattinen näkökulma, sukupolvierot sekä arvoerot. (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289.)

5.3 Emotionaalinen tarveteoria

Nithin Nohria, Boris Groysberg ja Linda-Eling Lee toteuttivat laajan tutkimuksen suurikokoisessa organisaatiossa. Tutkimuksen myötä havaittiin yritysten kyvyn vastata työntekijöiden neljään päätarpeeseen vaikuttavan vahvasti motivaatioon sekä tämän kautta osallistumiseen, energisyyteen, aloitteellisuuteen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Huczynski & Buchanan 2013, 292–293). Emotionaalisten tarpeiden täyttymiset vaikuttivat siis suoraan suorituskykyyn, joka tässäkin opinnäytetyössä on havaittu olennaiseksi vaikuttavaksi tekijäksi palaverin tuloksellisuuden kannalta. Tutkimuksessa korostui kohtaamisen tarpeen (employee's drive to bond) täyttymisen vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen, ja ymmärretyksi tulemisen tarpeen (the drive to comprehend) täytyessä kasvoivat työntekijöiden osallistuminen sekä aloitteellisuus (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289).

Havaittuihin neljään osa-alueeseen sisältyi saavutus (acquire), jota voidaan tarkastella palkitsemisen näkökulmasta. Tällä tarpeella on pyrkimys esimerkiksi sosiaaliseen pääomaan ja erottumiseen suorituskyvyn yleisestä tasosta. (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289). Muistutan tässä kohtaa palaverin tehokkuuteen vaikuttavasta leimautumisen pelosta, jota käsittelin kappaleessa kaksi. Edellä mainitusta päättelen palaverissa tuon leimautumisen tarpeen, eli emotionaalisen tarveteorian näkökulmasta saavuttamisen tarpeen, näkyvän esimerkiksi heikommin suoriutuvamman tiimin jäsenen samaistumisen välttelyä.

Leimautumisen pelko puolestaan voi heikentää suorituskykyä heikomman yhteistyön vuoksi. Mikäli työntekijä hiljentyy tai häntä ei oteta palaverissa keskustelussa mukaan, syntyy aiemmin kappaleessa kolme mainitsemani projektiivinen vääristymä (Aro 2018, 65). Kyseinen vääristymä puolestaan johtaa heikompaan tulokseen. Tästä näkökulmasta katsoen vastakohtana suorituskykyä parantavana vaikutuksena olisi todennäköisesti tehokkaasti palaverissa suoriutuva työntekijä. Kyseinen työntekijä mahdollisesti parantaisi suorituskykyä rohkaisevasti, sillä toisille työntekijöille voi syntyä tarve nousta tehokkaasti suoriutuvan työntekijän nostamalle tasolle suorituskyvyn portaikolla (Huczynski & Buchanan 2013, 292–293). Toiseksi osa-alueeksi havaittiin kulttuurisidonnainen kohtaaminen (bond). Tämä tarve täyttyy ystävyysuhteilla, yhteistyön sujumisella sekä tehokaiden toimintatapojen jakamisella. Mikäli esimerkiksi esimies saa rohkaistua tiimiläisiä

jakamaan onnistuneita ideoitaan palaverissa, on tämän emotionaalisen tarveteorian mukaan suorituskykyisyys työntekijöillä todennäköisempää. (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289.)

Kolmantena osa-alueena tunnistettiin ymmärretyksi tuleminen (comprehend). Palaverin kautta tarve täytyy esimerkiksi olennaiseksi koettujen aiheiden kautta, eli sellaisten aiheiden, joiden kautta työntekijä tuntee itseensä tarpeelliseksi (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289). Yhden tiimiläisen tuodessa esiin epäolennaisia asioita, voi hän tähän teoriaan nojaten latistaa palaverin tarkoituksenmukaisuuden tunnetta toisissa työntekijöissä ja tätä kautta heikentää tuloksellisuutta. Toisiin tartutettu ylitsevuotava kriittisyys voi siis lannistaa, kun aihe ei tunnu tarkoituksenmukaiselta eikä täytä tiimiläisten ymmärryksen tarvetta. Tarpeellinen kriittisyys voi taas auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi kaikki kokevat tilanteessa motivaationlaskua, mikäli aiheen käsittelyn tarkoituksenmukaisuuden kokemus on yhteinen. Tästä näkökulmasta kriittisyys siis vain nostaisi tunneilmaston kautta palaverien tulostehokkuutta. Käsittelen kritisoijan roolia tarkemmin kapaleessa kuusi. (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289.)

Viimeisenä osa-alueena on mainittu suojaamisen, turvan tarve (defend). Tarve täytyy turvallisuuden sekä luottamuksen tunteen kautta, joka palaveritilanteessa emotionaaliseen teoriaan nojaten voi lannistua esimerkiksi tilanteiden tai asioiden läpinäkymättömyydellä tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusten kautta. Palaverissa käsiteltävien aiheiden kautta tarve täytyy, mikäli ne ovat ymmärrettävässä muodossa. (Huczynski & Buchanan 2013, 288–289.)

Emotionaaliset tarpeet, etenkin niiden täyttymättömyys, voi muuttaa palaverien kulkua siis huomattavasti ja monisyisesti. Emotionaalisista tarpeista ymmärretyksi tuleminen ja kohtaamisen tarpeen puutos voi heijastua esimerkiksi pyrkimyksinä mukautua (conform). Heikompaan asemaan ryhmässä itsensä kokevat työntekijät alkavat herkästi kokemaan, että heidän tulee tietyllä tapaa ”ansaita” oma poikkeavuutensa. Mukautuva työntekijä kokee itsensä usein ei-hyväksytyksi, eli kohtaamisen ja ymmärretyksi tuleminen tarpeet eivät ole täytyneet. (Huczynski & Buchanan 2013, 404–405.)

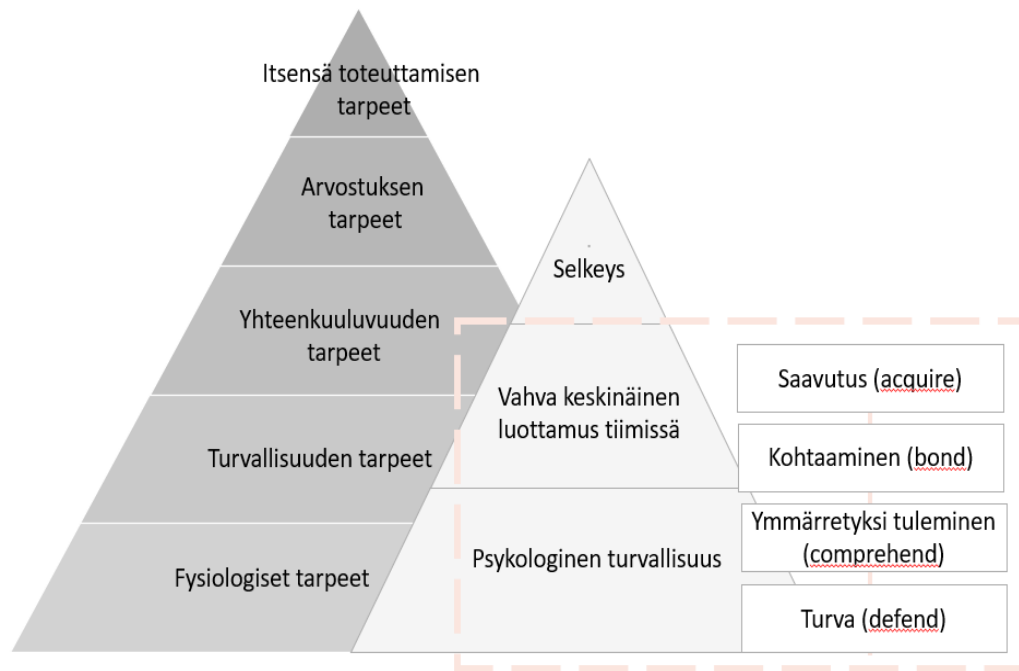
Mukautuminen voi ilmentyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työpaikassa pitkään samankaltaisena säilynyt tiimi saa uuden, jollain tavalla nykyisistä jäsenistä erottuvan jäsenen. Luottamuksen ilmapiiri määrittää kuinka rohkeasti työntekijät ottavat uuden tiimin ideointiin palaveritilanteessa mukaan. Luottamuksen ilmapiiri siis asettaa joko korkeita aitoja

uuden jäsenen puheenvuorojen esteeksi, tai suorastaan rullaa ideointia rohkaisevan maton tämän eteen. Jos työntekijä ei saavuta syystä tai toisesta toisten työntekijöiden luottamusta, on edessä todennäköisesti tässä työssä jo aiemmin esitelty hiljentyminen. Vahvan sosiaalisen aseman omaava epäilijä saattaa muutostilanteessa, eli uuden työntekijän vastaanottamisessa, ajaa toisetkin mukaan epäilemään. Johtuen vahvasta sosiaalisesta asemasta ja vaikutusvallasta, saattavat toisetkin leimautumisen pelosta yhtyä samankaltaiseen uuden jäsenen kohtaamistapaan.

5.4 Psykologinen turvallisuus palaverissa

Täydellisen tiimin voisi olettaa suoriutuvan tulosrikkaasti myös palavereissa, ja Maslow'n teorialla perustellen tehokas palaveri nojautuu inhimillisiin tarpeisiin. Verrataan siis Maslow'n hierarkiaa Googlen toteuttamaan tutkimushankkeeseen "Quest to build the perfect team" eli suoraan suomennettuna "kuinka rakentaa täydellinen tiimi". Googlen tutkimuksen mukaan täydellinen tiimi koostuu ensin psykologisesta turvallisuudesta, sitten vahvasta keskinäisestä luottamuksesta tiimissä, ja lopulta myös selkeydestä. Psykologinen turvallisuus osoittautui siis kaikista tärkeimmäksi osa-alueeksi. Psykologisella turvallisuudella voidaan hankkeen mukaan tavoitella tehokkuutta ja innovatiivisuutta, jotka myös katsottiin olevan niin kutsutun "täydellisen tiimin" aineksia. Tämän jälkeen toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi vahva, keskinäinen luottamus tiimissä. Kolmanneksi tärkeimpänä lueteltiin selkeys. (Aro 2018, 126.)

Kuviossa 9 Maslow'n hierarkiaa, Googlen tutkimushanketta sekä emotionaalista tarvehierarkiaa on verrattu vielä tarkemmin keskenään. Oleellista vaikuttaa olevan se, että antaako tunneilmasto myöten, jotta yksilö kokee turvalliseksi paljastaa keskeneräisyytensä, eli itsensä toteuttamisen tarpeen, toisille tiiminjäsenille. Tämä vaikuttaa olevan Googlen tutkimushankkeen tuloksiin ja emotionaaliseen tarveteoriaan nojaten luottamuksesta ja kohtaamisesta kiinni. Häpeä on omiaan rikkomaan kuviossa 9 näkyvää rajattua aluetta. Rajatun alueen sisälle jää vahva keskinäisen luottamuksen tarve, psykologisen turvallisuuden tarve, sekä emotionaalisen tarveteorian osat saavutus, kohtaaminen, ymmärretyksi tuleminen sekä turva. Kaikki nämä ovat verrattavissa vanhempaan Maslow'n tarvehierarkiaan, mutta nykyaikaisemmassa muodossaan neliön rajauksen sisällä painottuen luottamukseen.



Kuvio 9. Aineiston perusteella koottu vertaileva kuvio. Taaimmainen pyramidi: Maslow'n tarvehierarkia. (Mukaiillen: Boeree 1998.) Keskimmäinen pyramidi: Googlen tutkimushanke "Quest to build the perfect team". (Mukaiillen: Aro 2018, 126.) Nelikko: emotionaalinen tarveteoria. (Mukaiillen: Huczynski & Buchanan 2013, 288–289.)

Googlen tutkimushankkeen tuloksien kaksi pohjimmaista kerrosta "psykologinen turvallisuus" ja "vahva keskinäinen luottamus tiimissä" ovat yhtenevät verratessa Maslow'n hierarkiassa toista askelmaa, eli olisivat luettavissa osana turvallisuuden tarpeita. Psykologinen turvallisuus määrittää Maslow'n teoriaan nojaten rajat tiimin jäsenille siitä, kuinka rohkeasti he uskaltavat altistua haavoittuvaiseksi. Tämä pätee myös siihen, kuinka rohkeasti tiimin jäsenet osoittavat toisille oman keskeneräisyytensä. Maslowin tarvehierarkian mukaan keskeneräisyys on jatkuvaa, jonka perusteella voidaan katsoa jokaisen tiimin jäsen tuntevan ainakin jossain määrin olevansa kesken. (Boeree 1998.)

5.5 KYARHEM – Seitsemän perustarvetta

Lisätään nykyaikaisten tarveteorioiden joukkoon vielä yksi tuore teoria. Johda tunneilmastoa - teoksessa on esitelty termi KYARHEM, joka kätkee sisäänsä seitsemän ihmisen perustarvetta. Seitsemästä tarpeiden termiä on helppo verrata edellisessä kappaleessa esiteltyyn Googlen tutkimushankkeen tuloksiin sekä sitä kautta Maslowin tarvehierarkiaan. Kuten edellisessä kappaleessa havainnollistin, on Googlen tutkimushank-

keen tutkimustulos täydellisestä tiimistä tarkasteltavissa Maslowin tarvehierarkian toiselta – eli arvostuksen – portaalta käsin. KYARHEM termi tukee tätä näkemystäni, ja osaltaan siis korostaa arvostuksen tunteen inhimillistä tarvetta. (Rantanen ym. 2020, 103.)

KYARHEM käsittelee seuraavia termejä: kiinnostusta, ymmärrystä, arvostusta, reilua, hallintaa, edistymistä ja merkitystä. Mallissa ensimmäiset kolme termiä eli tarvetta eli kokemukset itseensä kohdistuvasta kiinnostuksesta, ymmärryksestä ja arvostuksesta luovat yhdessä toimivan kokonaisuuden, mutta voivat esiintyä myös toisistaan erillään (Rantanen ym. 2020, 101–104). Esimerkiksi kollegasi voi arvostaa kokemustasi ja kokee sinut tämän kautta kiinnostavaksi, mutta ei kuitenkaan ymmärrä sinua. Kollegallasi voi myös olla huono päivä, joten hän saattaa arvostuksestaan ja ymmärtämisestään huolimatta kokea toisten ajatukset tai ideat hyvin epäkiinnostaviksi. Nämä kaikki kolme osaluuetta vaikuttavat vahvasti tunnetason aitouteen ja syvyyteen, mitä useampi täyttyy, sitä voimakkaampi kohtaaminen. (Rantanen ym. 2020, 101–104.)

Kolmen edellä mainitun tarpeen lisäksi myös reiluus on keskeinen tunne kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Nämä neljä tarvetta liittyvät sosiaalisuuteen, yhteenkuuluvuuteen ja aidon kontaktin luomiseen. Hallinnan tarve on mainittu termeistä viidentenä, ja eroaa neljästä ensimmäisestä sen liittyessä olennaisesti koko elämään. (Rantanen ym. 2020, 102). Itse vertaisin hallinnan tunnetta Maslowin tarvehierarkian kokonaisuuteen – koko tarveportaikon osa-alueiden hallintaan. Hallinta on esillä myös Googlen tutkimushankkeen tuloksen päädyssä, eli selkeydessä.

KYARHEM termin viimeiset tarpeet (edistyminen ja merkitys) liittyvät nimenomaan motivaatioon, ja ovat tämän vuoksi olennaisia johtamisen ja työmotivaation kannalta. Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää päätyivät näihin kahteen viimeiseen termiin tutustuttuaan Harvardin tutkimusjohtaja Teresa Amabilen ja tämän tutkijakollegan James Kramerin motivaatiotutkimukseen, jossa tuhansia ihmisiä pyydettiin ylläpitämään työpaikoillaan päiväkirjaa. Tulokset osoittivat sisäisen työelämän vahvistumisen korreloivan merkityksellisen työn kokemukseen sekä siinä edistymiseen. (Rantanen ym. 2020 101–104.)

5.6 Edistymisen ja merkityksellisyyden tunne tavoitteena

Tarpeiden avauksen jälkeen pääsemme sujuvasti tarkastelemaan tavoitteita edistymisen ja merkityksellisyyden tunteiden näkökulmasta. Tarpeet edistymisestä ja merkityksellisyydestä ohjaavat tavoitteitamme (Rantanen ym. 2020, 100). Tavoitteet nostan esille, sillä kuten aiemmin tässä työssä on todettu, pyritään tehokkaalla palaverilla aina kohti jotain määrättyä tai määrittämätöntä tavoitetta.

Tavoitteet, eli tässä tapauksessa edistymisen ja merkityksellisyyden kokemukset, koetaan mielikuvissa tietyssä saavutetussa tilassa olevan tietynlaisia tunteita, jotka ovat kaiken tavoittelun arvoisia. Eli tavoiteltavista asioista syntyy elämän tai työelämän merkityksellisyys. Yksinkertaistaen tätä kehältä kuulostavaa kuviota; työntekijällä on jotain merkityksellistä mielikuvissaan, mitä tavoitella. Merkityksellisyyden tunteen taas oli todettu KYARHEM-termin mukaan lymyilevän ihmisen toiminnan ja käytöksen takana olennaisena vaikuttajana. Tavoitteita työelämässä voi olla esimerkiksi tunne omasta kyvykkyydestään ja pystyvyydestään, ja tämän saavuttaakseen on edettävä uralla. Henkilö, joka haluaa panostaa esimerkiksi yhteenkuuluvuuteen tunteakseen iloa ja turvallisuutta verkostonsa kautta. (Rantanen ym. 202, 100–104.)

Työelämässä työntekijälle asetetaan tavoitteita, jotka eivät ole itse valittuja, vaan jotka ovat tulleet työntekijälle johdon kaavaillemasta visiosta ja strategiasta. On olennaista, minkälaisia tunteita asetetut tavoitteet herättävät. Kasvattavatko ne motivaatiota, koetaanko ristiriitoja, jaetaanko arvot vahvasti vai koetaanko jopa ylpeyttä? Mikäli työntekijä ei koe minkäänlaisia innokkaita odotuksia edessä koittavaan matkaansa kohti asetettuja tavoitteita, ei sitoutuminen ja ponnekkuus ole yhtä lailla taattua. Tunteita herättämättömät tavoitteet ovat tuloksellisuuden kannalta merkityksettömiä. (Rantanen ym. 2020, 100). Palaverin kannalta tämä vaikuttaa suoraan vuorovaikutukseen, tunneilmastoon sekä sitä kautta palaverin tuloksellisuuteen.

6 Palaverin tunneilmasto Mattilan muutosroolien näkökulmasta

6.1 Muutostilanteiden vaikutukset työyhteisön tunneilmastoon

Muutostilanteissa työyhteisön yksilöiden roolierot nousevat esiin, johtuen juuri tunnepuolen herkistymisestä. Muuttuvassa tilanteessa asioiden sijaan hidasteet syntyvät puhumattomista ja käsittelemättömistä tunteista (Rantanen ym. 2020, 82). Puhumattomuus

voi johtaa myös tässä työssä aiemminkin esille tuotuun projektiiviseen vääristymään, joka voi johtaa pitkittyneenä olennaisesti pitkäkestoisesti palaverien tulostuloköyhyyteen (Aro 2018, 65).

Muutos nähdään nykyään organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavana pysyvänä ilmiönä. Rinnalla kulkee myös työyhteisön ja johtajan kyky sopeutua muutokseen. Muutoskykyä on lisäksi tarkasteltu yritys- ja organisaatiotoiminnan keskeisenä edellytyksenä. Tutkimukset ovat ennen vuosituhannen vaihtumista keskittyneet muutosvastarinnan poistamiseen sen sijaan, että ymmärrettäisiin sen syvälliset syyt perusteellisesti. (Mattila 2006.) Nostetaan seuraavassa alaluvussa katseltavaksemme tutkija Pekka Mattilan havaitsemat muutosroolit ja tarkastellaan niitä nimenomaan palaverin tunneilmaston näkökulmasta.

6.2 Tunteet korostavat muutosrooleja

Muutostilanteissa työyhteisön yksilöiden roolierot nousevat esiin, johtuen tunnepuolen syvyyksistä kumpuavista tunnereaktioista eli tunteista. Muuttuvassa tilanteessa asioiden sijaan hidasteet syntyvät puhumattomista ja käsittelemättömistä tunteista. (Rantanen ym. 2020, 82.) Tästä päätellen puhuminen ja käsitellyt tunteet taas edesauttavat uuden tilanteen läpikulkua, sekä tämän myötä vaikuttavat myönteisesti tai kielteisesti vuorovaiikutustilanteisiin. Tarkastellaan seuraavaksi tunneilmaston näkökulmasta tutkija Pekka Mattilan havaitsemia muutostilanteissa toteutuvia rooleja. Nämä roolit jakautuvat aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon sekä opportunisteihin. (Mattila 2006.)

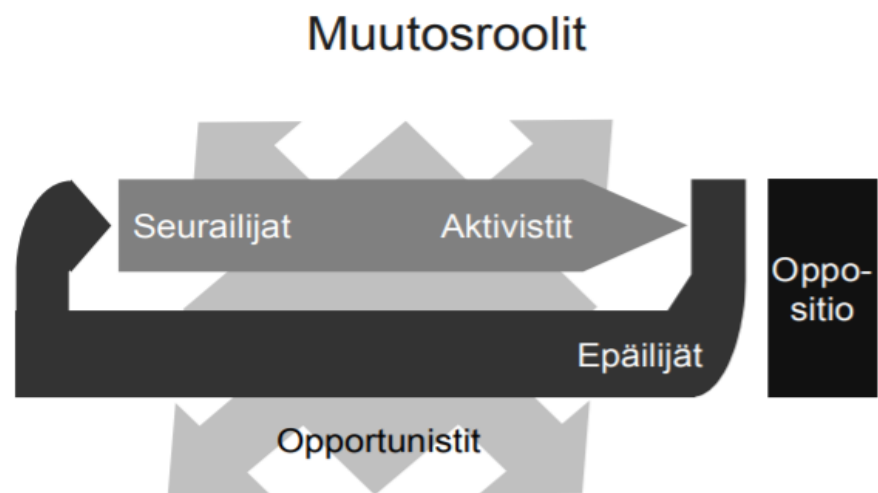
Osa vastustaa muutosta, ja osa lähtee lennokkaasti mukaan. Kaikki roolit ovat tärkeitä luonnollisine reaktioineen, vaikka ilman roolieroja kunnioittavaa johtajaa kaaoksen synty on mahdollinen. Tätä vertaan suoraan palaverissa käsiteltäviin aiheisiin, joissa reaktiot sekä osallistumisen tavat juontuvat persoonallisuus-, sekä roolieroista. Toisille on ominaista vastustaa, osalle ominaista on mennä virran mukana, kolmannet kannustavat sokeasti mitä vaan. Yksi taas etsii jatkuvaa ponnahduslautaa omalle uraputkelleen. (Mattila 2007, 72.)

Oppositiota edustaa noin 10 prosenttia henkilöstöstä, vaikka karkeaa jakoa on hankala asettaa. Osa oppositiota edustavista tavoittelevat organisaation tai osaston etua, mikä osaltaan vaikuttaa lukumäärään (Mattila 2007, 82–83). Mattilan havainnollistama ryhmä

seurailijoista edustaa arvioidusti nimensä mukaisesti valtavirrassa seurailevaa, aktivisteja hieman skeptisempää noin 40 prosentin joukkiota. Samoihin prosentteihin yltää Mattilan mukaan myös negatiivisemmin muutokseen suhtautuvat epäilijät, jotka tässäkin työssä on kappaleissa 3 ja 5 tuotu esiin. (Mattila 2007, 78–82.)

6.3 Mattilan muutosroolit palaverissa

Nämä Mattilan tunnistamat roolijaot tulevat eittämättä esille palavereissa, joissa usein käsitellään uusia ideoita sekä pyritään kehittämään toimintatapoja. Kuten aiemmin todettu, palaveri voi olla yhdelle myös tilaisuus täyttää henkilökohtaiset toiveet kohdatuksi ja arvostetuksi tulemisesta. Tämänlainen työntekijä on saattanut kokea aiemmin vähätelyä ja kaipaa tunteilleen *muutosta*. Käsiteltäessä minkälaista aihetta tahansa voi tilanne tunneilmastoltaan synnyttää kyseisen osallistujan kohdalla yllättävään kuohuntaa ja siirtää työntekijää käyttäytymään seurailijan roolista ennemmin epäilijän kelkkaan, tai jopa korostaa aiemmin piilossa olleita omia epäileviä piirteitään. Yllättyneisyys muutos- tai tunnereaktioista ovat nähdäkseni suoria heijastumia tunneilmaston hahmottamisen haasteista sekä näiden haasteiden suorista yhteyksistä tuloksettomiin palavereihin. Muutostilanteessa oleva tiimi kokee herkemmin negatiivisuutta, sillä muutostilanne aiheuttaa usein normaalia ja organisaatiolle tärkeääkin vastarintaa. (Mattila 2006.)



Kuvio 10. Pekka Mattilan muutosroolit. (Mattila 2006)

Muutostilanteessa olevan organisaation tulisi edellä mainittujen tulosten valossa keskustella aiempaakin avoimemmin, sillä on selvää, että muutokset aiheuttavat monipuolisia tunnereaktioita. Vastustus syntyy negatiivisista tunteista ja epäluuloista, joten näiden

purkaminen ennen palaveria tai sen aikana on merkittävää toivotun tuloksellisuuden kannalta. (Netherlands Organization for Scientific Research 2010.)

7 Haastattelujen lähtökohdat ja toteutus

Työn tiedonkeruun aikana pyrittiin hahmottamaan olennaisia tunneilmastossa piileviä mahdollisuuksia ja uhkia, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa palaverin tuloksellisuuteen. Hypoteesiksi tiedonkeruun aikana nousivat kohtaaminen, luottamus, hiljentyminen ja häpeä, joten puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään hahmottamaan vastaajalta kokemuksia nimenomaan näistä neljästä osa-alueesta.

Käsittelen seuraavassa kappaleessa opinnäytetyöni haastattelumenetelmällä kerättyä aineistoa. Haastattelut on toteutettu kuuden valitun haastateltavan kanssa, pyrkien pitämään kysymysrunkoa apuna mutta muuttamalla sen kulkua mahdollisten uusien esille nousevien asioiden kohdalla. Haastattelu koostuu kymmenestä kysymyksestä, jotta haastattelutilanne ei veny turhan pitkäksi ja jotta olennaisimpiin kysymyksiin jaksetaan paneutua hedelmällisen keskustelun kautta. Tämä auttaa myös tulosten tarkastelussa, kun kysymyksiä ei ole liikaa. Haastattelutilanteessa on aina kerrallaan kaksi osallistujaa, haastateltava ja haastattelija rauhallisessa tilassa. Haastattelut toteutettiin joko etänä videoyhteydellä tai kasvotusten.

Haastateltavat ovat ikäluokaltaan vaihtelevasti milleniaaleja ja X-sukupolvea edustavia. Jako milleniaalien ja X-sukupolven välillä on nostettu työssä esiin, sillä milleniaalien motivaatioperustan on todettu oleellisesti muuttuneen (Halava & Pantzar 2010). Milleniaalit reagoivat esimerkiksi persoonattomuuteen negatiivisemmin ja heidän arvonsa painottuvat korostuvammin yksilöiden tarpeisiin (Halava & Pantzar 2010). Odotankin haastateluissa kohtaamiseen liittyvien tarpeiden ja havainnointien eroavan jossain määrin X-sukupolven haastateltavien kohdalla. Epäilen myös, saattavatko milleniaalit herkemmin irtautua ammatillisesta käytöksestä ja kokea häpeän tunteita yksilöllisyyteen korostuvien tarpeiden vuoksi.

Haastateltavat henkilöt pysyvät nimettöminä. Tällä on pyritty kasvattamaan validiteettia vastauksissa, sillä kuten työn aikana on todettu, voivat häpeälliseksi koetut tilanteet vaikuttaa vuorovaikutustapaamme. Henkilöt eivät todennäköisesti avaisi henkilökohtaisia palaverin aikana ilmenneitä tunteitaan yhtä avoimesti, mikäli ne olisivat myöhemmin liitettävissä henkilöittäin.

Viisi haastateltavista osallistuu ainakin kerran viikossa palaveriin vaihtelevan mittaisen työsuhteiden ajan. Yksi milleniaaleista ei osallistu viikoittain palaveriin, hänellä on kuitenkin kokemusta tiimien palavereista kahden vuoden sisällä. Piilotin kysymysten sekaan erityisesti kohtaamiseen, luottamukseen, häpeään ja hiljentymiseen liittyviä teemoja, sillä työni aikana huomasin viitekehysten päätermien suorituskyvyn, vuorovaikutuksen ja tunneilmaston kokonaisuutena pohjautuvan näihin osa-alueisiin.

Osoittautuuko kohtaamisen, luottamuksen, hiljentymisen ja häpeän korostuvan olennaisina vaikutteina työntekijän suorituskykyyn eli osallistumistapaan palaverissa? Tätä ei voida kysyä suoraan, sillä kyseiset osa-alueet saatetaan kokea isoksikin osaksi alitajuisesti ja ne saattavat tarkoittaa työntekijöille erilaisia asioita. Häpeää aiheuttavat tilanteet ja sitä käsittelevät asiat ovat myös hankalia esilletuonnin kannalta, joten pyrin selvittämään näitä tunnetilojen kuvailujen takaa. Olennaista on auttaa haastateltavaa palautumaan mielessään palaveritilanteisiin ja tunnistamaan sekä hahmottamaan omaa suorituskykyään näissä. Pohdimme haastateltavien kesken kysymysrunгон avulla suorituskykyä ylläpitäviä tai horjuttavia tekijöitä.

8 Haastateltavien näkökulmat ja analysointia

8.1 Haastateltavien roolit

Vastauksen myötä ilmeni, että kaikki haastateltavat ovat oman kuvauksen mukaisesti tiimeissään tarkkailevammassa roolissa. Yksi milleniaaleja edustanut koki olevansa äänessä niin kannustavalla kuin kriittiselläkin tavalla, aina tarvittaessa. Kukaan ei kokenut olevansa se ”äänekäs” osallistuja. Äänekkyyttä ei kysytty erikseen, mutta se nousi itsestään keskustelujen myötä esille. Äänekkyyys ja hiljaisuus olivat siis teemoja, jotka tuntuvat olevan haastateltaville hyödynnettäviä välineitä palaveritilanteen tarkastelussa. Tämä vahvistaa hypoteesiani hiljentymisen merkityksellisyydestä palaverin tuloksellisuuteen. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Yksi haastateltavista kertoi kokevansa turhautumista etukäteen silloin, kun tietyillä toistuvilla palavereilla pyritään muutokseen. Uskomus asioiden ennallaan pysymisestä on ollut vahva, eikä tunnetta ole saatu muutettua palaverin edetessä. Muiden haastattelijoiden kohdalla muutosroolit eivät ilmenneet juuri lainkaan, eikä niitä oltukaan sisällytetty haastattelurunkoon. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

8.2 Hiljentyminen ja projektiiviset vääristymät

Toinen X-sukupolvea edustanut haastateltava toi omin sanoin esiin tässä työssä käsittelemäni projektiivisen vääristymän, jonka myötä työntekijä koetaan todenmukaisuutta vastaamattomaksi. Alun perin tilanne tuli haastattelussa esille, kun haastateltava kuvasi vaikeaksi tilanteeksi haastattelussa olevan sellainen, jossa tulisi ilmoittaa toisen työntekijän toimineen väärin. Tästä ajatuksesta haastateltava muisti useita tilanteita, joissa on muistanut eri tiimiläisten tulleen kohdatuksi toisenlaisena, kuin he todellisuudessa ovatkaan. Taustalla tässä on mahdollisesti ollut kappaleessa 5 mainitut emotionaalinen kohtaamisen tarve tai mukautumisen tarve. (Haastattelu 6.)

Haastateltava kuvasi, kuinka useiden vuosien aikana on huomannut organisaatioista, esimiehestä tai tiimistä huolimatta ajoittain yhden työntekijän ajautuvan väärinymmärretyksi. Väärinymmärretyksi tulemisesta ei ole päästy enää pois, vaan se on toistunut. Toistuminen on tapahtunut, vaikka väärinymmärryksen kohteeksi joutunut sanoisikin jostain hyvin olennaista käsiteltävää asiaa koskien. Tilanne on tuntunut myötätunnon vuoksi hankalalta, kun työntekijä ei pääse puolustamaan itseään ja käytännössä menettää aina kerta kerralta jossain määrin kasvonsa. Tämäkin vastaus tukee teoriaa siitä, kuinka yhteenkuuluvuuden tunne ja emotionaalisen tarpeen täytyminen tunnistetaan myös toisen tiimiläisen kohdalla. (Haastattelu 6.)

Myötätunto toisen kohdalla passivoi myös sen tunnistavaa tilanteeseen kuulumatonta tiimin jäsentä. Haastateltavan vastaukset väärinymmärryksistä muistuttivat kappaleessa kaksi aavamaani sädekehävaikutusta, joka on vastakkainen projektiiviselle vääristymälle. Kyseisessä ilmentymässä erinomaisesti jossakin asiassa suoriutuvan henkilön odotetaan suoriutuvan samankaltaisesti toisillakin osa-alueilla. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 104). Haastateltavan kuvauksesta sai kuvan siitä, kuinka osa pääsee vastauksiin "aina eteenpäin" ja osa taas saa osakseen herkemmin epäilyä. (Haastattelu 6.)

Haastattelukysymyksenä ei ollut etukäteen tarkoituksena kysyä, minkälaista osallistujaa äänekkäällä tarkoitetaan. Eräänlainen kahtiajako hiljaisten ja äänekkäiden välillä ilmeni kuitenkin jokaisen haastateltavan vastauksissa. Kun kahtiajako tuli jo kolmannen haastateltavan kohdalla esille, pyysin haastateltavilta 4, 5 ja 6 kuvaamaan tämänlaista äänekkästä osallistujaa. Äänekkyyys koettiin tietynlaisena ei-tavoiteltavana asiana, mikä korostui esimerkiksi vastauksessa "en päällepäsmäri". Lainaus on X-sukupolven haastateltavalta, joka totesi "päsmäroinnin" ärsyttävän erityisesti silloin, jos kyseessä on vasta

alalle noussut äänekäs osallistuja. Tämä toi mieleen kappaleessa 5 avaamani mukautumisen vastakohtaksi nähtävän ilmentymän, jossa ”ei vielä paikkaansa ansainnut” ryhtyy ottamaan liiaksi tilaa. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Toinen lainaus, jossa kommentoitiin äänekästä työntekijää, kuului seuraavasti: ”vie huomion pois oikeilta mielipiteiltä, fiksu puhuu, kun sillä on asiaa”. Ylimääräinen puhuminen on koettu lievänä ”kasvojen menettämisenä” tai kiusallisena, ja sen on koettu olevan suhteessa hyökkäävämpää kuin etsimäni nonverbaaliset ikävät reaktiot. Milleniaaleja edustanut haastateltava kuvasi olevansa äänessä tarpeen mukaan, eikä olevansa passiivinen. Tässäkin vastauksessa korostuu puhumisen tarkoituksenmukaisuus. (Haastattelut 5 ja 6.)

Milleniaaleja edustanut vastaaja kommentoi olevansa passiivinen, sillä antaa kokeneemille tilaa. Tästä tulee mieleen, että kannustus ja tilan myöntäminen kokeneemilta palaveriin osallistuvilta tahoilta lisäisi keskustelua myös passiivisemmän toimesta. Tämä johtaisi teoriaan keräämäni tiedon perusteella tulosrikkaamman palaverin, sillä vaikeneminen johtaa esimerkiksi kauaskantoisiin projektiivisiin vääristymiin. (Haastattelu 3.)

Nuoret tulokkaat nousivat esille myös haastattelun 6 myötä, jossa X-sukupolvea edustanut kertoi tunnistaneensa vanhemman sukupolven arastelevan jossain määrin nuoria tai uusia tulokkaita. Uuden tulokkaan kuvailtiin olevan ”vanhempien armoilla aina enemmän tai vähemmän”. X-sukupolvea edustanut haastateltava kertoi tunnistaneensa useita tilanteita, joissa tieto jätetään hiljaiseksi. Hiljentyneiden taustalla on haastateltavan oman kuvauksen mukaisesti pyrkimys säilyttää tietyllä tapaa oma ansaittu asema. Milleniaalit, eli vähemmän aikaa palaveriinkin osallistuneet henkilöt, eivät nostaneet esiin samoja asioita. (Haastattelut 1,2,3,4,5 ja 6.)

8.3 Emotionaaliset tarpeet ja luottamus

Nonverbaalinen myönteinen viestintä oli jokaiselle helppo tunnistaa. Tämän koettiin sisältävän kannustavaa hymyä ja ylipäättään katsekontaktia. Myönteiseksi koetun viestinnän koettiin odotusten mukaisesti lisäävän osallistumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota osa haastateltavista koki palaveriiden myötä tavoittelevansa. Yhteenkuuluvuuden todettiin tässäkin työssä johtavan suorituskykyisempään palaveriin, sen ollessa yksi emotionaalisista tarpeista. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Emotionaalisen tarpeen täyttymättömyys tuli esille kokemuksista ikävistä eleistä. Ikäväksi eleeksi nähtiin sellainen ele, joka koettiin vastaanottajalle nauravaksi tai muuten ivalliseksi. Naurunalaiseksi joutuminen joko nonverbaalisesti esimerkiksi päätä pudistelemalla tai suoraan ääneen nauramalla kuvailtiin useamman haastateltavan puolesta olevan kaikista ikävin reaktio tiimiläiseltä palaveritilanteessa. Ikäville reaktioille ei annettu haastateltavan puolesta vaihtoehtoja tarkoituksenmukaisesti. Vaihtoehtojen puuttumisesta huolimatta nauraminen tai ivallinen käytös nousi silti monilla haastateltavilla esiin. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Kysyin haastateltavilta, miksi he valitsivat tietyn ikävän eleen olevan korostuvassa roolissa. Ivallisten eleiden myötä haastateltavat kuvasivat menettäneensä joko itse, tai toisen työntekijän menettävänsä kasvonsa toisten edessä. Kasvojen menettäminen oli haastateltaville selvästi sanavalinta häpeän tunteen sijaan. Vastaukset ivallisista eleistä muistuttivat kappaleessa kolme avaamaani implisiittisen muistin vaikutusta palaveritilanteessa. Mikäli työntekijä muistaa aiemmin ideoilleen naurettavan tai vastaanotettavan siten, että työntekijälle syntyy häpeällinen muisto, ei hän tiedostamattaan usko kykyihinsä tälläkään kertaa. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2005, 103.) (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Yksi milleniaaleja edustava haastateltava kertoi suoraan reagoineensa nauravaan reaktioon passivoitumalla mielessään aggressiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Epäammattillinen viesti vastaanotettiin siis milleniaalilta epäammattillisesti, eikä kappaleessa neljä ja kuviossa 8 avaamaani tunnepaljastuksen toteuttamista koettu turvalliseksi. Naurureaktio ei vaikuttanut vain palaveriin, vaan se seurasi koko viikon alentaen yleistä työtahokkuutta sekä passivoi vuorovaikutustapaa toisiin tiimiläisiin. Haastateltava kertoi ”alennaneensa työtason sille tasolle, jolle hänet naurun myötä alennettiin”. Haastateltava lueteli tunnetilojen vaihtuneen vihasta suruun, ja tästä tilanteen hyväksyntään. Yllättävä luettelointi muistutti aiemmin työssäni kuvaamaa surun käsittelyn asteikkoa: kieltämistä, vihaa, kaupantekoa, masennusta ja hyväksyntää (Liddle 2017, 114–115). Listausta käsiteltiin tarkemmin kappaleessa neljä. (Haastattelu 1.)

Edellä kuvattu haastattelussa 1 esille noussut tapa reagoida ivalliseen eleen toi myös mieleen Implisiittiseen muistiin kertyvät tahtomatta tietyt tunnekokemukset. Tunnepaljastus pysyi haastateltavan kuvauksen mukaisesti piilossa, ja seurasi työn kerättyä aineistoa tukien valitettavalla tavalla myös seuraavissa palaveritilanteissa. Eli kuten kappaleessa kolme kuvailtiin, implisiittinen häpeällinen kokemus aiheutti passivoitumista.

Haastateltava ei kuitenkaan myöhemmin kokenut tilanteen vaikuttavan hänen hiljentymiseensä, mutta tätä on toki usein tiedostamattomana haasteena hankala saadaakaan haastattelun kautta todenmukaisesti selville. Projektiivista vääristymää ei vastausten perusteella syntynyt häpeästä alkunsa saaneesta passivoitumisesta huolimatta. Haastateltavan vastaus tuki myös kappaleessa neljä avattua ilmentymää siitä, kuinka kohtaamatta jäänyt työntekijä saattaa puolustautua sekä osallistua epäammattilliseksi luettavaan toimintaan. (Haastattelu 1.)

8.4 Kohtaaminen

Kohtaaminen korostui haastatteluissa odotetun mukaisesti, ja tukee opinnäytetyöhön kirjallisista lähteistä kerättyä aineistoa. Vastauksissa nousi kohtaamiseksi tulemisen tunne, jota ennen on ilmennyt oma passiivisuus. Osa osallistujista koki, että häpeän pelko osallistumisen takana ajoi hiljaisuuteen, joka puolestaan vaikuttaa vastausten perusteella johtaneen työssäni jo aiemmin kuvattuun projektiiviseen vääristymään. Toisen hiljentäminen on ollut siis epäedukasta tuloksellisuuden kannalta, ja hiljentäminen on tuntunut kohtaamisen puutteelta. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Kaikilta haastateltavilta pyydettiin alkuun muistelua kaikista palavereista, ja kuvaamaan niitä tämän jälkeen vapaalla tavalla. Kaikilla haastateltavilla tuli mieleen ensimmäisenä palaveri, johon liittyy jonkinlainen negatiivinen tunnetila. Syyt vaihtelivat turhaksi koetuista palavereista sellaisiin, joissa kaikki eivät keskity puhevuorossa olevaan. Läpi haastattelujen jokaisen haastateltavan kohdalla toistui sama ärsytyksen kohde: toista kuuntelematon tiimin jäsen. Taustalla tuntui olevan epäily arvostuksen puutteesta, osa tunnisti nopeasti häpeään ja kasvojen menettämiseen liittyviä tunteita. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Tavoitteiden tunnistaminen on ollut vähän aikaa palavereihin osallistuville vastaajille vaikeaa. Omia toiveita ei ajatella, kuitenkin myöhemmissä kysymyksissä esille nousee toive kohtaamisesta. Eli toivetta kohtaamisen tarpeesta ei tunnisteta, se on alitajuinen, tiedostamaton tarve joka täyttymättömyydellään ajaa työntekijän passivoitumaan. Pidemmän aikaa palavereihin osallistuneet haastateltavat tunnistivat heti erikseen ne palaverit, joiden selkeä tavoite on joko olla täysin puhumatta työtavoitteista ja parantaa yhteishenkeä sekä ne, joissa on selkeä työhön liittyvä tavoite. (Haastattelut 1, 2, 3 ja 4.)

X-sukupolvea edustanut haastateltava kuvasi tuovansa ideoitaan myös siitä syystä esille, jotta saa säilytettyä tietyllä tapaa kollektiivisen aseman. Kollektiivinen asema koettiin uhatuksi etenkin silloin, jos nuoremmat tai uudemmat työntekijät ”jättävät alleen”. Mainittu ylitse käveleminen on mahdollisesti siis uhannut haastateltavan kohtaamisen tarpeen täyttymistä. Tässäkin siis korostui emotionaaliset tarpeet, jota avasin tarkemmin kappaleessa viisi. (Haastattelu 5.)

8.5 Häpeän kokemukset

Kaikki häpeään ja kasvojen menettämiseen liittyvät tunnetilat johtivat haastateltavien mukaan passiivisuuteen niin nykyisessä kuin seuraavassakin palaverissa. Osa tunnisti passiivisuuden ilman apukysymystä, osa vasta suoran apukysymyksen jälkeen. En usko kattavan teorian keräämisen jälkeen tämän kuitenkaan merkitsevän sitä, ettei häpeän tunteen voisi palaverissa todeta vaikuttavan negatiivisesti palaverin tuloksellisuuteen. Passivoitumisen tunnistamattomuus kertoo nähdäkseni ennemmin siitä, kuinka omaa hiljentymistä tai osallistumista ei nähdä passivoitumisena. Tämä yhteenveto voisi saada uuden näkökulman, mikäli osa olisi suoraan kieltänyt häpeäkokemusten passivoineen. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

Jokaisella haastateltavalla toistui sama syy sille, miksi ennen palaveria on osallistumisen koettu olevan turhaa. Taustalla on aina ollut etukäteistiedon puutteellisuus, joka osalla on tietoisesti johtanut nöyryyttävään tunnetilaan omasta tietotasostaan. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa epäoikeudenmukaisuutta nöyryyttävän olotilan lisäksi. Asiaa olisi olennaisesti muuttanut etukäteistieto. Nöyryyttävä tunne on johtanut haastateltavien passivoitumiseen ainakin kyseisen palaverin ajan, osa tunnisti sen vaikuttavan myös seuravilla palaverikerroilla. (Haastattelut 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.)

X-sukupolven edustajat eivät kohdistaneet häpeän kokemuksia omien kuvauksiensa mukaisesti itseensä, vaan he muistivat helpommin tilanteet, jossa epämieluisa leimautuminen on kohdistunut toiseen työntekijään. Kaikista ikävintä yhden vastaajan mielestä oli esimiehen epäammattimainen palaute toisten tiimiläisten kuullen. Tilanteen kuvailu jatkui sanoilla ”vajoaisin itse maan alle, jos esimies puhuisi itsestäni noin toisten kuullen”. Haastateltava arvioi tämän vaikuttaneen vahvasti kuluneeseen palaveriin, jossa kukaan ei enää halunnut oikein osallistua. Tämä tukee työhöni kokoamaa teoriaa siitä, että esimiehen toteuttama yhden tiimiläisen turhaksi koettu arvostelu johtaa koko tiimin passivoitumiseen ja tämän myötä tuloksettomaan palaveriin. (Haastattelut 5 ja 6.)

9 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Työn kokoamisen kautta saatiin selvitettyä alkuperäistä hypoteesia eli sitä, vaikuttavatko luottamus, kohtaaminen, häpeä ja hiljentyminen olennaisina tekijöinä tunneilmastoon ja tätä kautta palaverin tuloksellisuuteen. Työn kokoamisen aikana tuloksellisuuteen vaikuttavimmiksi osatekijöiksi muodostuivat hypoteesin mukaisesti kohtaaminen, luottamus, hiljentyminen ja häpeä. Nämä neljä teemaa nostivat toistuvasti päätään niin aineistoa kerätessä lukuisista kirjallisuuksista sekä osoittautuivat todennäköisesti paikkansapitäviksi myös haastattelujen myötä.

Hypoteesin neljä teemaa osoittautuivat myös vaikuttavan hiljentymisestä aiheutuvaan ja palaverien tuloksellisuutta haittaavaan projektiiviseen vääristymään. Työssä ilmeni lisäksi, kuinka tunnepaljastukset voivat ilmetä epäammattillisella tavalla sekä osaltaan aiheuttaa projektiivisiä vääristymiä. Epäammattillisuutta tutkiessa pohdin myös tietynlaista vuorovaikutustilanteissa hankalasti hahmotettavaa epäammattillista käytöstä, joka piiloutuu positiivisten teemojen taakse. Kuvasin pohdintaani termillä ”positiivisuuteen verhoituksi epäammattillisuudeksi” joka näkemykseni mukaan on palaveritilanteissa yhtä haitallista kuin helpommin tunnistettavissa oleva epäammattillisuus. Työn aikana oman pohdinnan kautta esille nousseet mahdolliset palaveritilanteiden ilmentymät pitivät työn kokoamisen hyvin mielenkiintoisena.

Tutkivassa ja pohtivassa työssä tarkasteltiin tuloksellisuutta useiden teorioiden nojalla ja uskottavuutta lisättiin sopivissa määrin myös psykologisten aineistojen avulla. Työssä käytetyt kirjalliset lähteet voidaan arvioida luotettavaksi. Osa kirjallisuudesta on opetuskirjallisuuteen osoitettua aineistoa ja osa akateemista. Lähteistä on turvallista olettaa niiden olevan luotettavasti arvioituja. Sähköiset lähteet koostuivat aiheeseen liittyvien tieteen- tai ammattialan julkaisuista. Työn validiteettiin ja reliabiliteettiin lähteiden osalta voidaan siis turvallisesti luottaa, jonka vuoksi koen työn kokonaisuutena onnistuneeksi.

Mikäli työtäni vastaava tutkimus haluttaisiin toteuttaa isossa mittakaavassa, niin tällöin tämän voisi toteuttaa kvantitatiivisella metodilla. Otanta osoittautui analysoidessa melko pieneksi, mutta kuitenkin riittäväksi, osoittaakseen teoriaosuuden ilmentymien todennäköisen paikkansapitävyyden. Paikkansapitävyys antaa tällä otannalla suuntaa antavaa luotettavuutta. Hypoteesin luotettavuutta saisi varmistettua haastattelemalla eri kokoisia yrityksiä eri aloilta, eri sukupolvilta sekä testaamalla hypoteesia varsinaisessa palaveritilanteessa. Riittävä otanta yksilöerojen tarkasteluun monipuolisesti tulisi todennäköisesti

yltää tuhansiin palaveriin osallistuviin henkilöihin. Tutkimuksen validiteettia lisäisi myös yksilöiden rooli- tai persoonaerojen selvitykset.

Hiljentymisen haitat palaverin tuloksellisuuden kannalta nousivat työni aikana useasti esiin. Tiedonkeruun jälkeen empiirisessä osiossa haastatteluissa osa milleniaaleista kuvasi hiljentävänsä kunnioittaakseen vanhempaa ikäluokkaa. Vanhempi ikäluokka taas vastasi tunnistavansa hiljaisen tiedon pitämisen yleisenä asiana erilaisissa tiimeissä, tai korostaakseen tarkoituksenmukaisesti omaa osaamistaan. Tällä pyrittiin säilyttämään ”oma asema” työyhteisössä. Tämä tuki aiemmin esittelemääni emotionaalista tarveteoriana, jossa sosiaalinen yhteenkuuluvuus on tärkeä ja hiljennetyksi jääminen koettaisiin jossain määrin kasvojen menettämisenä.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin syventymistä nimenomaan sukupolvieroihin palaveritilanteiden vuorovaikutuksiin ja näiden vaikutuksista tunneilmastoon. Nuoremman sukupolven edustaja voi havaintojeni perusteella korostuneella äänekkyydellään aiheuttaa haastattelussa kerätyn tiedon mukaan ärsyyntymistä niin samanikäisten, kuin vanhempienkin kohdalla. Ärsyyntyminen on kuitenkin tämän pienen otannan perusteella erilaista ja eri syistä johtuvaa vanhemmalla sukupolvella. Mikäli tämä olisi ollut havaittavissa jo työn alkuvaiheessa, olisin kohdentanut työni useammalle vastaajalle lisäkyselyllä ja selvittänyt sukupolvien todennäköisiä käyttäytymiseroja sukupolvien välillä.

Aineistonkeruun myötä ilmeni myös esimiehen valmistautumisen merkityksellisyys turvallisen vuorovaikutuksen varmistamiselle palaveritilanteessa. Heikosti esimiehen puolelta toteutettu kohtaaminen vaikuttaa yhden vastaanottajan sijaan vaikuttavan kauaskantoisesti koko tiimiin. Kauaskantoiset vaikutukset ovat todennäköisesti riskinoton välttämistä, mielipiteiden vaimentamista sekä tiedonjaon lopettamista. Esimiehen vaikutuksia tunneilmastoon palaveritilanteessa olisi varmasti hyödyllistä tutkia omana tutkimuksenaan.

Lähteet

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Boeree, G. 1998. Päivitetty 2006. Personality Theories.

<https://web.space.ship.edu/cgboer/maslow.html> Luettu 11.10.2020.

Grant, Antohny M. 2012. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. International Coaching Psychology Review. <https://web.archive.org/web/20141129080651/http://coachingconsultinginternational.com/wp-content/uploads/2013/01/An-integrated-model-of-goal-focused-coaching-Grant-ICPR-2012.pdf>. Luettu 12.2.2021.

Griscevicus, Vladas & Shiota, Michelle. N. & Nowlis, Stephen. M. 2010. Rose-colored glasses have many shades: shopping decisions and emotions. Journal of consumer research. <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/02/100217114634.htm> Luettu 12.12.2020.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Yliopistopaino. Taloustieto Oy, Helsinki. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf> Luettu 7.3.2021.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Huczynski, Andrzej, A. & Buchanan David, A. 2013. Organizational Behaviour. 8. painos. Pearson Education Limited, Englanti.

Häkkinen, Niina 2014. Kokous, palaveri vai neuvottelu? Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Bisnesenergia.fi <https://www.bisnesenergia.fi/kokous-palaveri-vai-neuvottelu-rakkaalla-lapsella-on-monta-nimea/>. Luettu 12.2.2021.

Järvinen, Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kauppinen, Anneli & Nummi, Jyrki & Savola, Tea & Hänninen, Marja 2000. Tekniikan viestintä: Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Edita, Helsinki.

Kansanen, Anneli 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. WSOY, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYPro, Helsinki

Koski, Reetta & Kortesoja, Katleena 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Paranna palaveritaitosi. Talentum, Helsinki.

Laine, Vesa & Vilkkonen-Riihelä, Anneli 2007. Mielen maailma. Psykologian perustiedot. 1.-4. painos. WSOY, Helsinki.

Laine, Vesa & Vilkkonen-Riihelä, Anneli 2005. Mielen maailma. Ihminen ja tieto. 1. painos. WSOY, Helsinki.

Laine, Vesa & Vilkkonen-Riihelä, Anneli 2007. Mielen maailma. Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. 1.-2. painos. WSOY, Helsinki.

Liddle, David 2017. Managing Conflict. A practical guide to resolution in the workplace. 1. Painos. Kogan Page Limited, Englanti.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media, Helsinki.

Mattila, Pekka 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos. Yliopistopaino, Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23350/toiminta.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Luettu 12.12.2020.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2019. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Publishing, Tukholma.

Niemi, Päivi 2014. Hyvää mieltä & tunnetaitoja. Jelgava printing house, Latvia.

NWO (Netherlands Organization for Scientific Research) 2010. A team with a shared lousy temper is better at mental tasks. Sciencedaily. <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/11/101115161722.htm>. Luettu 12.12.2020.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf Luettu 12.3.2021.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 12.2.2021.

Haastattelun kysymykset

1. Muistele hetken palavereita, joihin oman työyhteisösi tai tiimin kesken osallistut. Kuvaile palavereita lyhyesti ja vapaasti
2. Mieti hetki omaa osallistumistapaasi palavereissa. Minkälainen suorituskypsyi tai osallistumistapasi on yleensä palaveritilanteissa
3. Jos koet palaverin onnistuneen suorituskypsyi osalta, minkälaiden asioiden kautta koet tämän osoittautuvan?
4. Onko sinulla henkilökohtaisia tavoitteita tai toiveita palaveritilanteessa? Minkälaisia tavoitteita tai toiveita tunnistat itselläsi?
5. Minkälainen tavoite on sellainen, joka tuntuisi kaikista vaikeimmalta sanoa tiimille ääneen? Miksi?
6. Minkälainen sanaton viestintä on huomattavasti haitannut aiemmin kuvaamaasi onnistunutta suorituskypsyyn tilaa?
7. Minkälainen sanaton viestintä on edesauttanut aiemmin kuvaamaasi onnistunutta suorituskypsyyn tilaa?
8. Tunnistatko tilanteen, jossa olet etukäteen jo tuntenut, ettei tästä palaverista "tule mitään". Mitkä osatekijät vaikuttivat tuohon tunnetilaan?
9. Minkälainen hetki on mahdollisesti muuttanut edellä mainittua tunnetta?
10. Kuvittele ikävä reaktio kollegaltasi palaveritilanteessa, kuvaile reaktiota mahdollisimman hyvin