

Joona Horsma

Työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta

Pro gradu- tutkielma

Hallintotiede/ johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Syksy 2013

## Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta

Tekijä: Joonas Horsma

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro Gradu-työ  Sivulaudatur-työ  Licensiaatintyö

Sivumäärä: 42

Vuosi: 2013

### Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tehtävänä on ollut tuoda esiin työilmapiiristä kertovia havaintoja laadullisen tutkimuksen menetelmin ja tehdä niitä ymmärrettäviksi. Tutkimus vastaa kysymykseen: mitkä ovat työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta? Työilmapiiri on moniulotteinen käsite, joka on määritelty aikaisemmassa tutkimuksessa yksilön subjektiivisena ominaisuutena, vuorovaikutuksen tuloksena ja objektiivisina organisaation rakenteisiin liittyvinä tekijöinä. Työilmapiiri konkretisoituu ilmapiirihavainnoissa, joihin vaikuttavat edellä mainitut tekijät. Tämän tutkimuksen kohderyhmä on suomalaisen terveystyö- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän palveluyksikön työntekijäryhmät. Tutkimuksen aineistona on näille työntekijäryhmille tehdyt ryhmähaastattelut, joista analysoitiin työntekijöiden esiintuomia ilmapiirihavaintoja. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta ovat: esimiessuhteet, vertaissuhteet, yhteistyö ja työnjärjestely. Tuloksissa korostuvat työilmapiirin rakentuminen vuorovaikutuksessa ja työnjärjestelyn tuloksena. Johtopäätöksissä tutkimuksen tuloksia tehtiin ymmärrettäviksi suhteessa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja niitä tarkasteltiin organisaation johtamisen näkökulmasta.

Avainsanat: työilmapiiri, työhyvinvointi, yhteistyö, johtaminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

## **Abstract**

The objective of this study is to bring out work climate observations using a qualitative research method, and to make these observations understandable. This study answers to the question: what are the central dimensions in the forming of work climate from the employee's perspective. Work climate is a multi-faceted concept and in previous studies it has been defined as individual's subjective attribute, as the result of human interaction and as organization's objective characteristics. Work climate concretises in climate observations, which are influenced by all the aforementioned factors. The focus groups of this study are the worker teams of a Finnish social- and healthcare organization. The research was conducted on the basis of the group interviews of these teams, in which the focus of analysis was on the worker's climate observations. The results of this study suggest that the central dimensions in the forming of work climate from the employee's perspective are: relationships with the managers, relationships with colleagues, cooperation and work setup. The results highlighted that work climate forms in human interaction and as the results of work setup. In the conclusions of this study, the results were made understandable in relation to relevant literature and observed from the perspective of organizational leadership.

Key words: work climate, occupational wellbeing, cooperation, leadership

## Sisällys

1. Johdanto .....	5
2. Tutkimuksen käsitteet .....	7
2.1 Työilmapiiri .....	7
2.2 Työhyvinvointi.....	9
2.3 Työilmapiirin tutkimus .....	10
3. Tutkimuksen toteutus.....	11
3.1 Haastattelumenetelmä ja aineisto.....	14
3.2 Aineiston analyysi.....	16
4. Tutkimuksen tulosten esittely.....	19
4.1 Esimiessuhteet.....	19
4.1.1 Keskustelu ja avoimuus .....	19
4.1.2 Luottamus ja oikeudenmukaisuus .....	20
4.1.3 Arvostus, tuki ja myönteinen palaute.....	21
4.2 Vertaissuhteet.....	23
4.2.1 Oman ryhmän kiinteys .....	23
4.2.2 Yhteistyö suhteessa muihin ryhmiin .....	25
4.3 Yhteistyö .....	25
4.3.1 Osallistuminen ja tiedottaminen.....	25
4.3.2 Yhteistyöfoorumit .....	27
4.4 Työn järjestely.....	28
4.4.1 Työn virikkeellisyys.....	28
4.4.2 Työn kuormitus .....	29
5. Johtopäätökset.....	30
5.1 Hyvä työilmapiiri edellyttää hyvää vuorovaikutusta .....	30
5.1.1 Tuki, arvostus ja luottamus .....	31
5.1.2 Ryhmähenki .....	32
5.1.3 Yhteistyöfoorumit .....	33
5.2 Työn järjestely osana hyvän työilmapiirin rakentumista .....	35
5.2.1 Osaamisen kohdentaminen työn virikkeellisyyden tukijana.....	35
5.2.2 Työn kuormitukseen vaikuttaminen.....	36
6. Yhteenveto ja pohdinta.....	37
Lähteet.....	39

## Taulukot ja kuvat

Taulukko 1. Ryhmien haastattelut.....	13
Kuvio 1. Sisällön analyysin vaiheet.....	17
Kuvio 2. Sisällön analyysin lopulliset kategoriat .....	19
Kuvio 3. Työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta.....	30

# 1. Johdanto

Tutkimukseni perustuu terveys- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymän työntekijöiden ryhmähaastatteluihin. Tutkimuksen aihealue liittyy työhyvinvointiin ja tarkemmin työilmapiiriin. Oma mielenkiintoni Sosiaali- ja terveys alan organisaatioissa kohdistuu niiden johtamiseen. Julkinen terveydenhuolto toteuttaa tärkeää tehtävää pyrkimyksessään taata kaikille kansalaisille oikeuden laadukkaaseen terveydenhuoltoon. Sosiaali- ja terveys ala on kuitenkin muutospainneiden edessä sen joutuessa toimimaan kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa. Kun taloudelliset paineet johtavat esimerkiksi henkilöstön vähentämiseen ja työtaakkojen kasautumiseen, johtajien rooli organisaation henkisenä selkärankana korostuu, luoden tarpeen ajankohtaiselle tiedolle menestyksekkään johtamisen edellytyksistä. Tämän tarpeen huomioon ottaen oma motivaationi tutkimuksen tekemisessä on ollut tuottaa tietoa, jota voitaisiin käyttää osana sitä tietovarantoa, jota sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtajat käyttävät viitteenä omassa johtamistyössään.

Tutkimustehtävänäni on *tuoda esiin työilmapiiristä kertovia havaintoja laadullisen tutkimuksen menetelmin ja tehdä niitä ymmärrettäviksi*. Tutkimuskysymys täsmentyi itselleni aineiston analyysin vaiheessa. Kysymys, jonka aineistolle esitin oli:

- Mitkä ovat työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta?

Vaikka työilmapiirin käsite on toiminut tutkimuksen kehikkona, tutkimus on kuitenkin ensisijaisesti aineistolähtöinen. En ole siis analysoinut aineistoa aikaisemman työilmapiiritutkimuksen kategorioiden mukaisesti, vaan tutkimuksen tulokset rakentuvat haastateltujen ryhmien tuottaman tiedon pohjalle.

Suomessa työilmapiiriä ovat aikaisemmin tutkineet mm. Pauli Juuti (1988: Työilmapiiri ja työolot), Ulla Kinnunen ym. (1991: Työ sairaalassa: organisaatioilmasto ja työn kokeminen) ja Maija-Liisa Nakari (2003: Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus). Aikaisemmassa tutkimuksessa on käytetty määrällisiä menetelmiä, joten oma laadullinen sisällön analyttinen menetelmävalintani tuo toivottavasti mielenkiintoisen lisän työilmapiirin tutkimiseen.

Työilmapiiri on aiheena ajankohtainen. Esimerkiksi KEVAN keväällä 2013 toteuttamassa verkkoaiivoriihessä, jossa aiheena pohdittiin työurien pidentämiseen vaikuttavia tekijöitä, oli osallistujien mielestä tärkein tekijä työyhteisön ilmapiiri. KEVAN raportin mukaan hyvään

ilmapiiriin kuuluvat mukavat kollegat, hyvä johtaminen, esimiehen ja kollegoiden arvostus sekä tasapainoinen työn rytmi ja organisaatorakenne. (Keva.fi, 2013.)

Tutkielmani seuraavassa luvussa avaan tutkimuksen käsitteellistä taustaa. Kolmannessa luvussa käyn läpi oman prosessini tutkimuksen parissa haastatteluiden toteuttamisesta aineiston analyysiin. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Avaan laadullisella sisällön analyysillä muodostamani kategoriat, jotka kuvaavat työilmapiiriä. Viidennessä luvussa, tutkimukseni johtopäätöksissä, vastaan tutkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta ja pyrin ymmärtämään näitä keskeisiä ulottuvuuksia organisaation johtamisen näkökulmasta. Tutkielmani viimeisessä osuudessa teen yhteenvedon tutkimuksesta kokonaisuudessaan ja arvioin sen rajoituksia.

## 2. Tutkimuksen käsitteet

### 2.1 Työilmapiiri

Ilmapiiri sanana assosioituu ilmastoon, joka puolestaan herättää mielikuvia sääilmiöistä. Työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvointia tutkinut Maija-Liisa Nakari (2003) ottaa esiin käsitteen etymologian merkityksen oman tutkimuksensa käsitteen määrittelyssä huomauttamalla, että fyysisen ilmaston määritelmästä löytyy myös sosiaalisen ilmapiirin kannalta oleellisia huomioita: Ilmasto muodostuu erilaisten ominaisuuksien yhteistuloksena, sitä ei määrittele vain yksi ominaisuus. Toiseksi ilmastolla on oma vaikutuspiirinsä ja kolmanneksi ilmasto määritetään jonkinlaisen ajallisen ulottuvuuden havaintojen perusteella (Nakari, 2003, 33). Ilmaston tai ilmapiirin käsitteistä on toisaalta kuitenkin vielä matkaa työilmapiirin käsitteeseen.

Käsitettä lähelle tuleva sosiaalisen ilmapiirin käsite ilmestyi tiettävästi ensimmäisen kerran Lewinin, Lippitin ja Whiten käyttämänä 1939, jolloin ilmaisu oli sijoitettu lainausmerkkien sisään (Nakari, 2003, 34). Perustaa ilmapiirin tutkimukselle organisaatioissa ovat puolestaan luoneet Litwin ja Stringer (1968), joiden mukaan organisaatioilmapiiri on organisaatorakenteen ja yksilön motivaatiopyrkimysten väliin tuleva muuttuja (em.). Organisaatioilmapiirin käsite edelsi organisaatiokulttuurin käsitettä noin 25 vuotta (Ashakansy & Jackson, 2001, 399).

Litwin ja Stringer määrittelivät organisaatioilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Samankin organisaation sisällä voi olla useita erilaisia ilmapiirejä. Niistä voidaan kuitenkin erottaa seuraavat mittauksen kohteeksi asetettavat ulottuvuudet:

1. Rakenne – työntekijän tunne työn säännöistä, ohjeista ja toimintatavoista.
2. Vastuu – tunne mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itsenäisesti.
3. Riski – työn kokeminen haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi.
4. Palkitseminen – tunne, että tulee palkituksi hyvin tehdystä työstä; palkitsemisen korostaminen kritiikin ja rankaisemisen sijasta.
5. Lämpö ja tuki – tunne organisaatiossa vallitsevasta toveruudesta ja avuliaisuudesta.
6. Ristiriidat – tunne, että johto ei pelkää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista; painotus ristiriitojen ratkaisemisessa heti niiden ilmaannuttua.

Pauli Juutin mukaan organisaatioilmapiiri on organisaation jäsenten sisäisten mielikuvien kooste tai eräänlainen kartasto siitä, millaista on olla organisaatiossa. Se on jäsenten vuorovaikutuksen kautta syntynyt kollektiivinen mielikuva, joka näkyy yksilöiden ajatuksissa ja toiminnoissa. (Juuti, 2006)

Juuti esittää itse kolme tapaa, jolla organisaatioilmapiiriä voidaan tarkastella. Psykologisessa organisaatioilmapiirikäsitteessä painotetaan yksilön havaintoja organisaatiosta (Juuti, 2006). Näitä havaintoja ei pidetä organisaation ominaisuuksiaan, vaan kuvauksina siitä, kuinka yksilöt järjestävät kokemuksensa ympäristöstä (Juuti, 2006). Psykologinen näkökulma organisaatioilmapiiriin korostaa siis yksilön kokemusta ympäristöstään, jossa hän työskentelee. Organisaatioilmapiiriä voidaan myös pitää kollektiivisena, joka muodostuu yksilöiden kokemuksista samanlaisissa ympäristöissä. Kolmas tapa ymmärtää organisaatioilmapiiriä hyväksyy, että organisaatiolla on tietyt ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat siellä työskentelyyn. Ilmapiiri syntyisi näiden ominaisuuksien ja yksilön käsitysten vuorovaikutuksen tuloksena. (Juuti, 2006.)

Juutin mukaan organisaation ilmapiiriä pidetään myönteisenä, jos työtovereilla on yhteyksiä keskenään, yhteisössä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä saadaan työtovereilta sosiaalista tukea. Huonoa ilmapiiriä kuvaavat keskinäinen luottamuksen puute, keskinäinen kilpailu, sosiaalisen tuen puute, työyhteisön salamyhkäisyys, huono tiedonkulku, esimiesten ja alaisten kireät välit, lokeroituminen ja toisten tarkkailu, työsuorituksen heikko laatu, alhainen työtyytyväisyys, paljon poissaoloja sekä työpaikalla koetut ihmissuhdeongelmat. (Juuti 1988, 12-13.)

Myös Nurmela (1993) nostaa esiin työilmapiirin tutkimuksessa esiintyvät näkökulmaerot. Hänen mukaansa työilmapiiriä (jota hän käyttää synonyyminä organisaatioilmapiirin kanssa) voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, työntekijän subjektiivisesta ilmapiirikäsityksestä sekä työyhteisön objektiivisista piirteistä. Työyhteisön objektiivisten piirteiden tarkastelu tarkoittaa organisaation rakenteiden tarkastelua, esimerkiksi henkilökunnan jakautumista eri tehtäväalueille, toimintaa ohjaavien sääntöjen ja määräysten määrää ja hierarkiarakennetta. Subjektiivisesta näkökulmaa painotettaessa työilmapiiriä tarkastellaan työyhteisön jäsenten havaintojen perusteella. (Nurmela, 1993, 31.)

Organisaatioilmapiiri- käsitteen lähelle tulee myös Rubenowitzin psykososiaalisen työympäristön käsite. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu työntekijöiden työolosuhteitaan koskevista havainnoista. Empiirisiin tutkimuksiin perustuen Rubenowitz (Rubenowitz, 1989, 95) mainitsee psykososiaalisen työympäristön mieltämisen kannalta tärkeimmiksi seikoiksi:

1. Oman työn valvonta. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus ohjata tiettyssä määrin työtahtiaan ja työtapaansa.
2. Myönteinen työilmasto. Esimiehen ja alaisen välillä on vallittava hyvä yhteistyöilmasto.
3. Työn virikkeellisyys. Työn on annettava tekijälleen mahdollisuus käyttää taipumuksiaan, edellytyksiään ja tietojään.



4. Hyvä yhteishenki. Työympäristössä on oltava edellytykset hyvälle viihtymiselle ja yhteyksille työtovereiden kanssa.
5. Optimaalinen työkuormitus. Työkuormituksen on oltava optimaalinen niin psyykkisesti kuin fyysisestikin.

Mitä myönteisemmät työolot ovat näiden viiden tekijän osalta, sitä enemmän on työpaikoilla havaittu tyytyväisyyttä ja luovaa työhön sitoutumista ja sitä vähemmän stressiä ja poissaoloja (em, 95).

Synonyyminä organisaatioilmapiirille on käytetty mm. työilmapiiriä (Nurmela, 1993). Nakarin mukaan työilmapiiri rakentuu yksilöiden työympäristöään koskevista subjektiivisista havainnoista ja näille annetuista merkityksistä. Näitä ilmapiirihavaintoja määrittävät työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä koko organisaatiosta ja muusta yhteiskunnasta muodostuva laajempi toimintaympäristö. Ilmapiiri muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Nakari, 2003, 84.)

Tässä tutkimuksessa käytän työilmapiirin käsitettä. Nakarin määritelmää mukailen, ymmärrän sen moniulotteisena ilmiönä, jota määrittää yksilö, vuorovaikutus ja rakenteet. Työilmapiiri konkretisoituu työyhteisön jäsenten ilmapiirihavainnoissa. Ne voivat olla julkilausuttuja tai kätkeytyjä, jaettuja tai yksityisiä, mutta niitä yhdistää tietty työympäristö; ne syntyvät saman katon alla, samassa organisaatiossa.

Työilmapiirin rinnastamisen mielekkyys fyysisen ilmaston kanssa on helppo nähdä: ne kumpikin ovat kompleksisia ilmiöitä, joihin vaikuttaa lukuisia tekijöitä. Sääilmiöitä voidaan kuvata ja niihin voidaan varautua ja saman voisi sanoa pätevän työilmapiiriin suhteen. Tosin työilmapiiriin varautumisen sijaan tarkoituksenmukaisempaa olisi ymmärtää sitä. Työilmapiiri ei ole ainoastaan sattumien summa ja toisinkuin sääilmiöihin, siihen voidaan vaikuttaa ja tällä tavoin lisätä työhyvinvointia ja organisaation toimivuutta.

## **2.2 Työhyvinvointi**

Työilmapiirillä on yhteys työhyvinvointiin. Nakarin väitöskirjatutkimuksessa työyhteisön ilmapiirin muutokseen liittyi työntekijöiden hyvinvoinnin muutos. Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähensi ja huono lisäsi stressiä ja sairaspöissaoloja. (Nakari, 2003, 189.)

Nakari väittääkin, että työntekijöiden hyvinvointia voidaan parhaiten ylläpitää ja edistää pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä. Ilmapiirin jonkin osatekijän pääseminen huonoksi johtaa helposti työyhteisön kierteeseen, jossa negatiivisuus yleistyy muihin tekijöihin ja johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen (em., 196).

Työhyvinvointia on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Nakari toteaaakin, että useissa hyvinvointia sivuavissa tutkimuksissa sitä ei eksplisiittisesti määritellä, vaan se käsite konkretisoituu kulloinkin käytettyjen mittareiden ja indikaattoreiden ja tavoiteltavien asioiden kautta (Nakari, 2003, 62). Työhyvinvointia tutkineet Karasek ja Theorell selvittivät, että matalalla työnhallinnan tunteella, johon sisältyy huonot vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, ja psykologisesti vaativalla työllä oli yhteys kasvaneeseen sydäntautiriskiin, masennukseen ja uupumukseen (Karasek & Theorell, 1990, 5, 49). He siis yhdistivät hyvinvoinnin ja työn käsitteet väittäessään, että työllä on yhteys työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveydentilaan.

Myös työturvallisuuslaissa on otettu kantaa työhyvinvointiin. Esimerkiksi työturvallisuuslain viidennen luvun 25 §:n säännöksessä pyritään suojelemaan työntekijää terveydelle vaaraa aiheuttavalta haitalliselta fyysiseltä tai psyykkiseltä kuormittumiselta, joka voi olla luonteeltaan yli- tai alikuormitusta. (Hietala, 2013, 70.)

Työhyvinvointitutkimusta viimeaikoina eteenpäin vieneet Syväjärvi et al. mainitsevat, että työhyvinvoinnin keskustelua on hallinnut pahoinvoinnin käsite, jossa keskeisessä roolissa on työntekijän kokema stressi ja työuupumus (Syväjärvi et al. 2012, 18). Työuupumuksen alku on työssä koettu voimakas tunneperäinen väsymys. Väsymyksen vuoksi työntekijä alkaa suhtautua työhönsä välinpitämättömästi ja kyynistyy. Tämä puolestaan johtaa ammatillisen itsetunnon laskuun (Maslach & Leiter, 1997). Syväjärvi et al. Ehdottavatkin työhyvinvoinnin käsitteen rinnalle työvoiminnan käsitettä, joka korostaa työnteon myönteisiä mahdollisuuksia. Työpaikalla on siis mahdollista kokea hyvinvoinnin puuttumista stressin ja huonon ilmapiirin myötä, mutta yhtäläillä se voi olla voimaannuttavien ja myönteisten kokemusten lähde.

### **2.3 Työilmapiirin tutkimus**

Suomessa tehdystä työilmapiiritutkimuksesta esimerkkeinä ovat: Juuti 1988: Työilmapiiri ja työolot; Kinnunen ym. 1991: Työ sairaalassa: organisaatioilmasto ja työn kokeminen; Nakari 2003: Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Työilmapiirin tutkimuksessa

on käytetty pääsääntöisesti tilastollisia tutkimusmenetelmiä, joissa työilmapiirin mittaamiseen on käytetty erilaisia kyselylomakkeita. Työilmapiirin tutkimuksella on etsitty sen yhteyttä mm. tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin (Ashakansy & Jackson, 2001) (Nakari, 2003).

Työilmapiirin mittausta yksittäisten työntekijöiden havaintojen pohjalta on kritisoitu, koska koko organisaatiossa vallitseva ilmapiiri on erotettava yksittäisen työntekijän kokemasta psykologisesta ilmapiiristä (Kuenzi, Schminke, 2009, 701). Psykologisesta ilmapiiristä tulee organisatorinen vasta, kun organisaation jäsenten keskuudessa vallitsee huomattava yksimielisyys ilmapiirihavainnoista (Nurmela 1993, 32.). Se mikä tämä huomattava yksimielisyys on, on epäselvää, mutta huomion voi tulkita niin, että viimekädessä tutkijan itsensä on päätettävä mitkä havainnot kuvaavat yksilöllisiä ja mitkä havainnot organisatorisia ilmapiiritekijöitä. Myös Kinnunen nostaa tutkimuksessa esiin työilmapiirin tutkimuksen metodologisen ongelman, joka liittyy siihen millä perusteella eri yksilöiden havainnot yhdistetään (Kinnunen, 1991, 5). Yksi tapa ratkaista ryhmittelyn ongelma on ollut käyttää ryhmittelyanalyysiä, jossa yksilöitä ryhmitellään yhteen sen mukaan, missä määrin he ovat vastanneet samalla tavalla ilmapiirikyselyyn, jolloin saadaan tulokseksi kollektiivisia ilmastoja, joita yhdistää havaintojen samankaltaisuus (em.).

Toinen työilmapiiritutkimuksen keskeinen haaste on käsitteen moniulotteisuus. Kinnunen mainitsee, että tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää erilaisten asteikkojen takaa verrattaen vakaa ja yleispätevä ilmaston perusrakenne (em.). Yksi tapa selvittää tästä ongelmasta on ollut keskittyä yhteen työilmapiirin ulottuvuuteen kerrallaan kuten motivaatioilmastoon tai eettiseen ilmapiiriin (Kuenzi, Schminke, 2009). Omasta tutkimuksellisesta näkökulmastani työilmapiirin moniulotteisuus ei ole ongelma, sillä tämän tutkimuksen tavoite ei ole ”mitata” työilmapiiriä tai löytää yleispätevää perusrakennetta, vaan tuoda esiin työntekijöiden ilmapiirihavainnoja *sellaisenaan* ja tehdä niitä ymmärrettäviksi, jolloin havaintojen moninaisuus voidaan säilyttää. Työilmapiirin tutkimuksen keskeinen hahmo Benjamin Schneider onkin huomauttanut, että työilmapiirin laadullinen tutkimus saattaa lopulta tuottaa rikkaampia ja hyödyllisempiä kuvauksia organisaatioista kuin paljon käytetyt kvantitatiiviset menetelmät (Schneider, 1990, 26).

### **3. Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin suomalaisessa sosiaali- ja sairaanhoitopalvelujen kuntayhtymän palveluyksikössä. Tutkimukseen osallistui seitsemän työntekijäryhmää, jotka työskentelevät samassa palveluyksikössä. Työntekijäryhmät muodostivat puolestaan omat

työyksikkönsä, jotka toimivat suhteellisen itsenäisesti muista, mutta tekivät myös yhteistyötä keskenään esimerkiksi sijaisuuksien myötä. Työyksiköiden toimipisteet sijaitsivat samalle alueelle, poislukien yksi, joka toimi muihin nähden etäämmällä.

Palveluyksikössä oli aloitettu mittavien rakennemuutosten toteuttaminen. Tutkimuksen konteksti on näin ollen muutoksessa oleva, sosiaali- ja sairaanhoitopalvelujen kuntayhtymän, palveluyksikkö ja siinä tutkimuksen kohteena perustyötä tekevät työntekijäryhmät.

Tutkimus sai alkunsa palveluyksikön edustajan aloitteesta, joka otti yhteyttä Lapin Yliopiston henkilökuntaan. Hän ehdotti jonkun tulevan tekemään tutkimusta palveluyksikön työyhteisöön. Otin yhteyttä häneen ja sovimme alustavasti, että tekisin tutkimuksen jonka jälkeen aloin muotoilla tutkimusaihetta. Aiheen valintaan vaikutti keskustelumme, joissa sain hieman kuvaa siitä, millainen tilanne palveluyksikössä vallitsi. Muotoilin kaksi alustavaa tutkimusaihetta, joista toinen perustui kontaktihenkilöni ehdotukseen ja toinen omaan ideaani.

Halusin valita aiheen, joka on työyhteisön näkökulmasta ajankohtainen. Samalla halusin aiheen valinnallani olla myös edesauttamassa työyhteisön kehittämistä. Sain tietää, että yksi ajankohtainen aihe liittyi ohjaajien ja esimiesten suhteisiin, joten päätin lähteä tutkimaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja työilmapiiriä. Kontaktihenkilöni mielestä aihe oli hyvä ja työyhteisön kannalta merkityksellinen, joten ryhdyin työstämään tutkimusaiheesta tutkimustehtävää ja alustavia haastattelukysymyksiä.

Kun olin muotoillut alustavan tutkimustehtävän, lähetin tutkimuslupapyynnön palveluyksikön päällikölle ja sain myöntävän vastauksen. Kirjoitin alkuperäisessä tutkimuslupapyynnössä, että haastattelut tehtäisiin yksilöhaastatteluina. Päätin kuitenkin poiketa alkuperäisestä suunnitelmastani, sillä yhteyshenkilöni mukaan saisin todennäköisemmin katettua kaikki työntekijäryhmät, jos toteuttaisin haastattelut ryhmähaastatteluina. Varmistin tällöin, että tutkimuslupa on edelleen voimassa ja sain edelleen myöntävän vastauksen. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluin. Haastattelin kaikki seitsemän ryhmää marraskuussa 2012 paikan päällä. Ryhmien koko vaihteli kahdesta viiteen ohjaajaan ja haastatteluiden kesto noin puolesta tunnista tuntiin.

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4	Ryhmä 5	Ryhmä 6	Ryhmä 7
Jäsenten määrä	2	5	2	4	3	4	4
Haastattelun kesto	38min	54min	46min	48min	39min	32min	42min

*Taulukko 1. Ryhmien haastattelut*

En ollut alunperin itse lähestynyt ohjaajia haastattelupyynnöllä. Se kuului alkuperäiseen suunnitelmaani toteuttaa haastattelut yksilöhaastatteluina, mutta kontaktihenkilöni mielestä oli parasta, että hän itse kysyy ohjaajien halukkuutta osallistua, sillä hänellä oli mahdollisuus lähestyä heitä työpäivän aikana. Tämä oli hyvä valinta, sillä sain haastateltavaksi lopulta kaikki ryhmät. Olin tällöin itse kotipaikkakunnallani ja aloin suunnitella matkaa haastatteluiden tekoon kun sain kuulla, että ohjaajat olivat halukkaita osallistumaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut lähestyä ohjaajia henkilökohtaisesti sähköpostitse, joka olisi ollut kuitenkin huomattavasti hitaampi tapa selvittää suostumus.

Kiersin yhden päivän aikana kaksi tai kolme ryhmää. Kontaktihenkilöni opasti minut paikan päälle ja sovin itse ohjaajien kanssa haastattelun yksityiskohdista kuten aikataulusta. Joissain ryhmissä minulla oli etukäteen sovittu aika ja joissain ryhmissä kävin henkilökohtaisesti sopimassa esimerkiksi iltapäivälle haastatteluajan. Tämä oli mahdollista silloin kun ryhmän toimitilat olivat toisen ryhmän vieressä, jota olin haastatellut aikaisemmin. Saatoin samalla myös käydä tekemässä itseäni tutuksi ja vaihtaa pari sanaa ohjaajien kanssa, joka osaltaan auttoi minua valmistautumaan haastatteluun.

Ennen haastattelun aloitusta kerroin, että haastattelu nauhoitetaan ja sen jälkeen se käännetään tekstimuotoon. Lisäsin, että aineistoa käsitellessäni kiinnitän erityistä huomiota haastateltavien anonymiteetin säilymiseen ja että kun tutkimus on saatettu loppuun, haastatteluaineisto tuhoetaan. Painotin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja että tutkijana varaan itselleni oikeuden käyttää haastatteluita tutkimuksessa ja että haastateltavilla puolestaan on täysi oikeus jättäytyä pois haastattelusta tai olla osallistumatta keskusteluun niin halutessaan. Kysyin lopuksi vielä olisiko ohjaajilla näistä asioista mitään kysyttävää.

Nämä käytännöt katsoin välttämättömiksi tutkimuseettisiksi valinnoiksi, joilla pidetään huolta tutkittavien suojasta, johon lukeutuvat mm. luottamuksellisuus, anonymiteetti, vapaaehtoisuus ja

tutkimuksen tarkoitus, kuin myös tutkijan oikeudesta aineiston käyttöön tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 131). Katsoin, että mahdollisimman suuri läpinäkyvyys, sitoutuminen tutkittavien oikeuteen pysyä nimettömiä ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ovat välttämättömiä tekijöitä rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa ryhmäläiset voivat puhua mahdollisimman avoimesti. Ennen lähtöäni toteuttamaan haastatteluita olin perehtynyt Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkojulkaisuun, jossa käsiteltiin hyvää tieteellistä käytäntöä varmistuakseni, että en jätä mitään oleellista huomioimatta (Tenk, 2012).

### 3.1 Haastattelumenetelmä ja aineisto

Haastattelumuoto oli ryhmähaastattelu, jossa käytin puolistrukturoidun teemahaastattelun runkoa. Kävin kussakin ryhmässä läpi samat teemat tai aihepiirit, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11). Haastattelu myös välillä poikkesi luonnostelluista teemoista keskustelun myötä ja paljasti joitain ryhmille yksilöllisiä teemoja, jotka eivät suoraan liittyneet tutkimusaiheeseen. Tällöin keskustelu palautui takaisin varsinaiseen tutkimusaiheeseen viimeistään siirtyessäni uuteen kysymykseen, joka liittyi tutkimusaiheeseen.

Haastattelumuodon termin valinnassa pohdin 'ryhmäkeskustelun' ja 'ryhmähaastattelun' välillä. Esimerkiksi Valtosen mukaan ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin osallistujan välille kun taas ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta (Valtonen, 2005, 224). Vaikka ryhmässä syntyi keskustelua, en pyrkinyt Valtosen kuvaamaan tapaan tietoisesti synnyttämään sitä, vaan annoin tilanteen kehittyä luonnollisesti. Välillä ryhmän jäsenet keskustelivat keskenään, jolloin ennalta laatimani kysymykset toimivat virikkeinä keskustelulle ja välillä he vastasivat minulle vuorotellen. En myöskään eritellyt haastateltavia toisistaan siten, että haastattelu olisi periaatteessa ollut ryhmämuodossa toteutettu yksilöhaastattelu. Valitsin käyttää ryhmähaastattelun termiä, sillä suuntasin haastattelukysymykset koko ryhmälle. Esittäessäni kysymyksiä puhuttelin yleensä koko ryhmää käyttäen *Te-* sijamuotoa esimerkiksi: *"h: okei tota eka haluaisin kysyä ihan yleisesti tälleen, että minkälainen henki teillä on työyhteisössänne?"*. Kun halusin kuulla jonkun tietyn ohjaajan kokemuksesta lisää, suuntasin jatkokysymyksen hänelle. Pääsääntönä pidin kuitenkin kysymysten suuntaamista koko ryhmälle.

Ennen aineiston analyysin halusin löytää vastauksen kysymykseen siitä, millaista tietoa minulla lopulta oli käsissäni. Pidän tätä kysymystä oleellisena tutkimuksen läpinäkyvyyden, luotettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta. Koska katson, että tieto tuotetaan osittain vuorovaikutuksessa ja

ryhmähaastattelun sisältäessä useita vuorovaikutussuhteita, voisi kysymykseen vastaamisen aloittaa tarkastelemalla haastattelutilannetta. Kysymys siitä, millaista tietoa minulla on odottamassa analyysiä, muotoutuisi kysymykseksi siitä, millaista tietoa ryhmähaastattelussa tuotetaan.

Mikään haastattelutilanne ei ole tiedonkeruun välineenä ”objektiivinen” koska tieto tuotetaan vuorovaikutuksessa. Ruusuvuori ja Tiittula (2005) painottavat, että olivatpa haastattelut kuinka strukturoituja tahansa (tai avoimia), ne ovat vuorovaikutustilanteita, jossa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa. Näin ollen kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 29).

Tätä ongelmaa, jos se niin halutaan nimetä, ei voida poistaa, mutta haastattelijan osallistumisen vaikutusta voidaan minimoida kiinnittämällä huomiota siihen, että haastateltavat tulkitsevat kysymykset tarkoitettulla tavalla (em., 31). Tutkimuksen täsmällisyyden kannalta, tähän seikkaan paneutuminen on tärkeää. Näin haastattelija varmistuu siitä, että hän saa vastauksen juuri niihin kysymyksiin jotka oli valmistellut, eivätkä haastateltavat ymmärrä niitä väärin. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin esittää kriittinen näkökulma kyseistä vaadetta vastaan, sillä onko ikinä mahdollista eliminoida yksityisten ja henkilökohtaisten historioiden rakentamia näkökulmia ja tulkintoja? Lyhyt ja yksinkertainen vastaus kuuluisi: ei voida.

Missä tahansa ihmiset kohtaavat ja kommunikoiivat keskenään, he tekevät niin omien tiedollisten viitekehystensä lävitse, joiden rajoissa he synnyttävät tulkintoja ympäristöstä, toisesta henkilöstä ja hänen puheestaan (Mezirow, 2009). Vuorovaikutuksessa, oli se sitten epämuodollista ja tuttavallista tai haastattelutilanteen ohjaamaa, ei siis voida koskaan päästä täyteen varmuuteen siitä, että vastapuoli ymmärtää aikeitamme, sanojamme, kysymyksiämme ja vastauksiamme samoin kuin itse ne ymmärrämme.

Ruusuvuori ja Tiittula puhuvat tästä aiheesta pohtiessaan eri näkökulmien vaihdettavuutta. He mainitsevatkin, että vaikka osallistujien näkökulmat ovat erilaiset, niin keskustelussa usein toimitaan siten, kuin maailmaa tarkasteltaisiin yhtenäisestä näkökulmasta. Ehkä juuri tällainen oletamus ja vuorovaikutuksemme kyseenalaistamatta jättäminen hämärtää sitä hienojakoista, mutta hyvin tärkeää huomiota, että puhumme ja ymmärrämme omien viitekehystemme lävitse. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 36.)

Kun haastattelutilanteessa haastattelija haluaa, että osapuolet ymmärtävät toisiaan mahdollisimman tarkoin, ei varmuus ehkä piilekään menetelmällisessä kliinisyudessa, vaan niissä keinoissa, joita

käytämme arkikeskustelussa (em.). Tutkijan näkökulmasta oleellista on tulla tietoiseksi siitä, että nämä yksilöllisesti erilaiset näkökulmat ovat olemassa ja johtaa haastattelua ainoastaan, tarkentaen silloin, kun jokin haastattelun osa jää epäselväksi ja pyrkii minimoimaan oma vaikutus haastattelutilanteen manipuloimisessa muutoin kuin esittämällä kysymyksiä tutkimusaiheesta.

Oman aineistoni analyysissä ylimääräisen pohdinnan aiheen tuo se, että haastattelut ovat ryhmähaastatteluja. Tiedon paikantuminen vuorovaikutukseen saa uuden kompleksisuuden tason, kun otetaan huomioon usean vastaajan samanaikainen läsnäolo ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa. Tällöin sen lisäksi, että tutkija pyrkii tekemään itsensä ymmärrettäväksi, keskeiseksi tehtäväksi tulee minimoida oma vaikutuksensa keskustelun kulussa antamalla tilaa ryhmäläisten väliselle keskustelulle ja pitäytyä manipuloimasta sitä muutoin kuin esittämällä kysymyksiä tutkimusaiheesta.

Ryhmähaastattelun osapuolina ovat haastattelijat eli moderaattorit ja ryhmäläiset. Ryhmäläiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja myös haastattelijan kanssa. Tieto, joka ryhmähaastattelussa syntyy (ja jota keskustelulla osittain luodaan) on yhtäläillä näiden osapuolien vuorovaikutuksessa kuin esiin nousevissa sisällöissä. Ne nivoutuvat yhteen. Ryhmäkeskustelun analyysissä yksittäisten osallistujien puhevuorot ovat erottamattomasti siinä kontekstissa, jossa ne on esitetty (Pietilä 2009, 216). Näin ollen analyysin kohteeksi valittu tieto on erottamaton siitä sosiaalisesta kontekstista, jossa tieto syntyy, eli tässä tapauksessa, erottamaton osa ryhmähaastattelusta ja sen sisäisestä vuorovaikutuksesta. *Keräämäni haastatteluaineisto on siis ryhmän keskinäisessä sekä ryhmän ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa esiin tuotuja havaintoja työntekijöiden työympäristöstä.*

### **3.2 Aineiston analyysi**

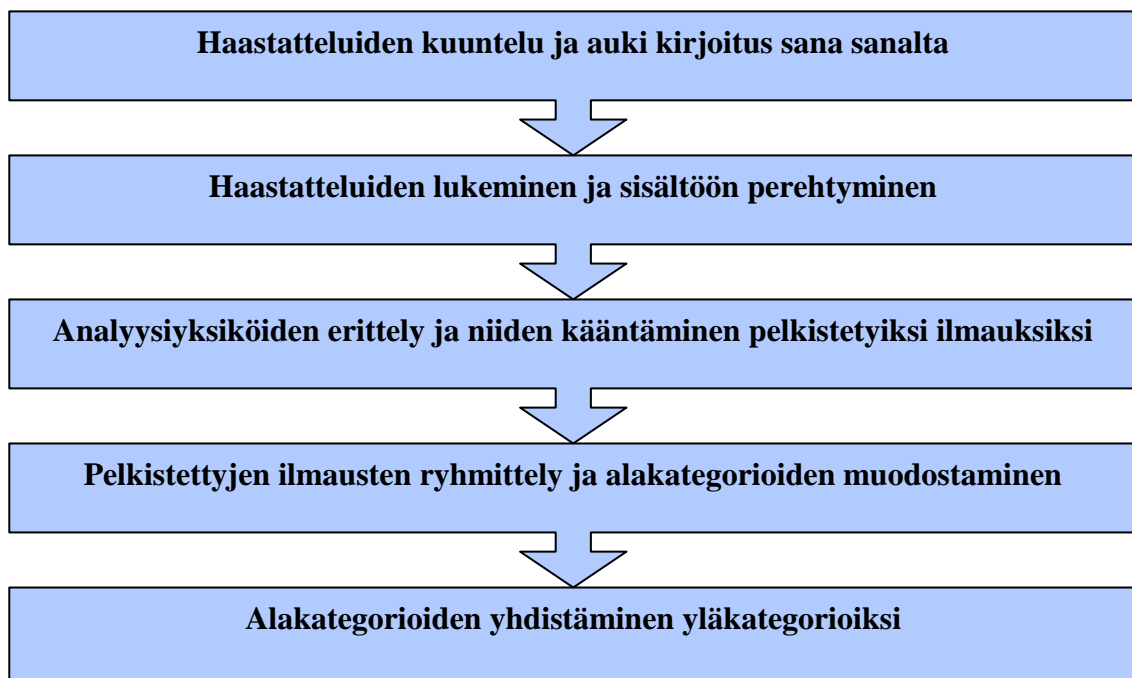
Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 62 sivua rivivälillä 1. Aloitin haastatteluiden litteroinnin pian haastatteluiden jälkeen. Kääntäessäni haastatteluita tekstimuotoon häivyitin siitä samalla mahdolliset tunnistetiedot kuten henkilöiden nimet ja paikannimet. Litteroinnissa keskityin siihen, että saan alkuperäiset ilmaukset sanatarkasti tekstimuotoon. Jätin äänenpainot merkitsemättä paitsi muutamassa kohdassa, jossa haastateltava esimerkiksi käytti sarkasmia tai korotti ääntään huomattavasti, jolloin äänenpainon merkitsemättä jättäminen olisi muuttanut oleellisesti puheen merkitystä.



Tutkimuskysymyksen muodostaminen tapahtui pääasiassa aineistoon perehtymisessä. Ennen haastatteluita tiesin tutkivani työilmapiiriä, mutta varsinainen tutkimuskysymys selkiintyi aineiston analyysivaiheessa. Tutkimuskysymykseksi muodostui lopulta:

- Mitkä ovat työilmapiiriin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta?

Käyttämäni analyysimenetelmä on laadullinen sisällön analyysi. Tutkimus ei siis tavoittele tilastollista yleistävyyttä (ks. Grönfors 1982). Tuomi ja Sarajärvi tekevät eron *sisällön erittelyn* ja *sisällön analyysin* välille. Sisällön erittely on dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstien sisältöä. Sisällön analyysillä puolestaan tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 107).



Kuvio1. Sisällön analyysin vaiheet

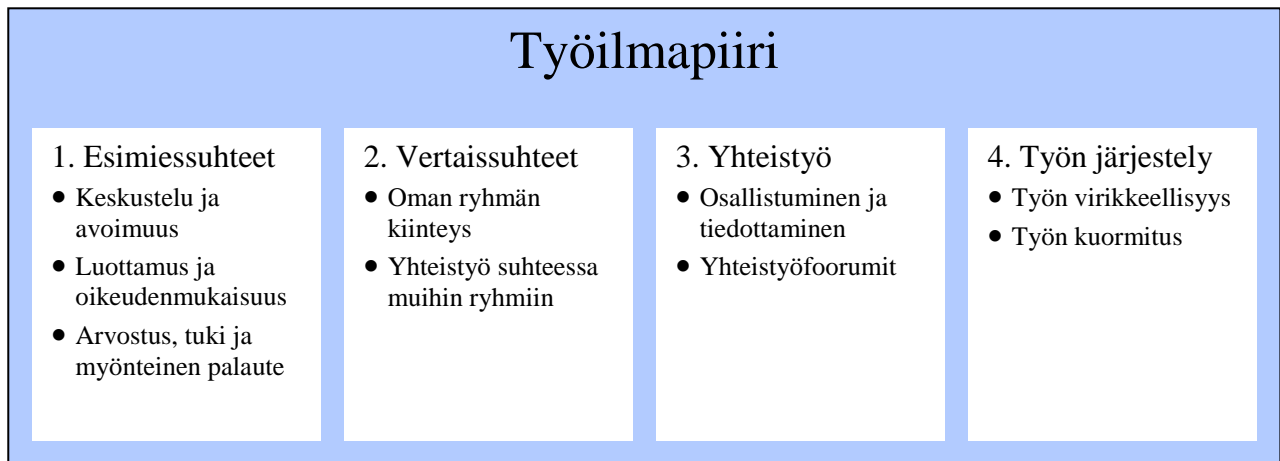
Lähestymistapani aineiston analyysiin oli aineistolähtöinen. Valitsin analyysiyksiköt aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat, että aineistolähtöisen analyysin avainajatus on siinä, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95). Tuomi ja Sarajärvi kuitenkin kyseenalaistavat puhtaan aineistolähtöisen analyysin mahdollisuuden, sillä havainnot ovat aina tietyssä määrin teoriapitoisia (em., 96). Katson, että oma analyysini on *ensisijaisesti aineistolähtöinen*, sillä vaikka olin perehtynyt työilmapiiritutkimukseen ennen analyysiä, en käyttänyt analyysiä tehdessäni valmiita kategorioita joihin aineiston järjestin. Lopulliset kategoriat nousivat esiin aineistosta.

Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 1999, 39). Oma prosessini aineiston parissa lähti liikkeelle nauhoitettujen ryhmäkeskustelujen litteroinnilla. Tässä vaiheessa aloin herkistyä sille, mikä aineistossa on lopulta mielenkiintoista. Litteroituani haastattelut ryhdyin lukemaan niitä läpi järjestelmällisesti.

Tämän jälkeen jatkoin analyysiä etsien litteroidusta tekstistä keskeisiä teemoja edustavia analyysiyksiköitä kääntäen ne sitten pelkistetyiksi ilmauksiksi. Alasuutarin esittämä havaintojen pelkistäminen kuvaa tätä vaihetta hyvin. Analyysiyksikkönä käytin tekstimuotoon käännettyjen ryhmäkeskusteluiden puheenvuoroja. Puheenvuoro voi olla yksittäisen jäsenen lause tai ajatuskokonaisuus tai se voi olla ote useiden ryhmän jäsenten välisestä keskustelusta. Kriteerinä analyysiyksikölle on, että siinä tuodaan esiin työympäristöä koskevia havaintoja eli ilmapiirihavaintoja. Alla on esimerkki analyysiyksiköstä (kursivoitu teksti) ja pelkistetyistä ilmauksesta (lihavoitu teksti):

*”r1: mie nään ensin.. kaikkein tärkeimpänä sen, että myö tehtäis sitä yhteistyötä. myö yhdessä niinku näitä asioita... meä ei tarvi kaikkea tietää, meän ei tarvi kaikkeen puuttuu, mutta jos se on meidän toimintaa ja meän asiakkaitatten.. ää toimintaan liittyvää, ni kyl meitä pitäis olla siinä yhteistyössä mukana.”* **[Yhteistyötä pidetään tärkeänä. Työntekijöiden näkemyksen mukaan heidän tulisi olla mukana sellaisen työn suunnittelussa, joka vaikuttaa heidän asiakastyöhönsä]**

Kun olin kääntänyt analyysiyksiköt pelkistetyiksi ilmauksiksi, ryhmittelin ja järjestelin ne alakategorioiden alle. Tämän jälkeen sijoitin alakategoriat ylempien kategorioiden alle, jotka olivat tutkimuksen tulosten neljä pääkategoriaa. Aineiston ryhmittelyn järjestelyn jälkeen kirjoitin auki lopulliset tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset jäsentyivät neljään pääkategoriaan ja yhteensä yhdeksään alakategoriaan. Kategoriat yhteen kokoava käsite on työilmapiiri. *Tutkimuksen tulokset ovat siis työntekijöiden työympäristöään koskevista havainnoista, eli ilmapiirihavainnoista, muodostetut kategoriat.*



Kuvio2. Sisällön analyysin lopulliset kategoriat

## 4. Tutkimuksen tulosten esittely

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tulokset avaamalla työilmapiirin käsitteen alle sijoittuneet kategoriat. Tarkoituksena on osoittaa miksi juuri nämä kategoriat valikoituivat tutkimuksen tuloksiksi. Olen sisällyttänyt jokaisen alaotsikon alle katkelmia tutkimusaineistosta. Tutkijan näkökulmasta katkelmien tarkoitus on helpottaa säilyttämään yhteys aineistoon. Lukijan näkökulmasta ne helpottavat tutkimuksen tuloksien luotettavuuden arviointia. Valitsin jättää katkelmista pois tiedon siitä minkä ryhmän haastattelumateriaalista ne ovat peräisin. Tällä valinnalla halusin varmistua ryhmäläisten anonymiteetin säilymisestä. Vaikka organisaation ulkopuoliselle lukijalle haastateltavien henkilöllisyys tuskin tulee esille, kohdeyksikön työntekijät saattavat tunnistaa mistä ryhmästä jokin tietty vastaus on, ryhmän koon perusteella.

### 4.1 Esimiessuhteet

#### 4.1.1 Keskustelu ja avoimuus

Suhteissa esimiehiin koettiin ongelmalliseksi avoimen keskustelun puute. Esimerkit vaikeista henkilökohtaisista kokemuksista suhteessa esimieheen kärjistyivät niitä piirteitä, joita voisi kuvata yleisemmin avoimuuden puutteena ja keskustelun tyrehtymisestä. Avoimuuden puute voi vaikuttaa työntekijän kykyyn tehdä perustyötä silloin, kun se estää keskustelun työnjärjestelystä. On ymmärrettävää, että työnteko olisi ensimmäinen asia, joka kärsii avoimuuden puutteesta, sillä se on päivittäistä ja toimii yhdistävänä tekijänä työntekijöiden ja johdon vuorovaikutukselle.

*”h: tota no minkälaiset.. minkälainen suhde teillä on sitten niinku omiin esimiehiinne?*

*r2: no vois sanoa ettei oo niinku sellaiset avoimet välit että vois niinku suoraan antaa*

*palautetta. [-]*

*r1: esimiehi näkee tosi vähän on kiireisii sit jos on jotain asiaa niin.. niin sit se ne menee ja ei paljon kuuntele ja..*

*h: oisko mitään esimerkkei kertoo.. onks sattunu mitään tämmöstä minkä vois ottaa esiin tai?*

*r2: no esimerkiks me ei aamulla tiedetä että tuleeko meille joku ihminen tähän, ku meilt puuttuu kokoajan yks työntekijä tavallaan täst työporukasta, niin ei tiedetä tuleeko varahenkilöä vai ei paikkaamaan sitten että esimies.. mennään kopille ja kysytään tuleeks meille joku ni hän ei oo sitä niinku edes pohtinu.[-]*

*r2: ja se jää niinku sitten ” emmä tiä” varaan.”*

Avoimuuden ja keskustelun puute voi kuitenkin myös vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla, jolloin vuorovaikutuksen ongelmat voidaan kokea suorana loukkauksena itseä vastaan. Tällaista vuorovaikutuksen rappeutumista kuvaa esimerkiksi tunne siitä, että omien mielipiteiden esittämistä on varottava tai, että siitä rangaistaan. Työntekijän näkökulmasta tämä voi johtaa pattitilanteeseen, jossa rakentavan keskustelun mahdollisuus kuihtuu oman äänen vaijentamisen myötä.

*”r1: jos meän esimiehet vetää.. heilt kysytään asioita ja he vetää nenän eestä oven kiinni. he ei osaa tervehtiä. öö uhkaillaan.. aa saat huomautuksia kun.. istut jossain tommosessa.. no nyt on esimerkki sieltä [koulutus], ni siellä on kysytty ja kyseenalaistettu ni siit on joutunu puhutteluun, että kun sulla on mielipiteitä ja sä uskallat kysyä ja eikä.. ja asiat ei oo esitetty mitenkään niin, että mä oon nyt hankala.”*

*”[-] [r3:] tääl ollut niin selviytymiskeino on viimekädessä ollu se, että on nostettu kädet pystyyn ja on sanottu, että selvä. Kaikki käy, tehään mitä käsketään. kun tuolta päin nousee seinä eteen kun tehään parannusehdotuksii. ei käy! se on mentävä just niinkun.. se on heidän tie tai sit niinku minun tapauksessa oli ulos talosta.. mie olin hetken aikaa täältä pois.”*

#### **4.1.2 Luottamus ja oikeudenmukaisuus**

Luottamus nousi tärkeäksi tekijäksi esimiessuhteessa. Työntekijä toivoo voivansa luottaa esimiehensä työhön ja johtajuuteen. Luottamuksen säilymisen kannalta on myös oleellista, että sovituista asioista pidetään kiinni. Luottamus on sidoksissa myös persoonallisiin ominaisuuksiin, jolloin esimerkiksi arviot vastapuolen rehellisyyden puutteesta murentavat luottamuksellisen suhteen pohjaa.

*”[-][r2:] se on jotenki mielenkiintoista että esimieheltä jos tulee palautetta tai hän sanoo että voimia ja jaksamista, täällä ei uskota sitä, että se tai hän on tosissaan, vaan epäillään.. (r1: sanahelinäksi) että skarppaaks hän sen takia että on tullut pyyhkeitä [-]”*

Samalla kun työntekijä toivoo voivansa luottaa esimiehiinsä, hän toivoo myös että hänen esimiehensä luottaa häneen. Esimerkiksi työntekijän työn valvonta tai itsenäisen päätöksenteon puute voidaan tulkita luottamuksen puutteena. Tässä mielessä luottamus on merkityksellinen osa toimivaa vuorovaikutussuhdetta. Luottamuksen puute voi aiheuttaa suuriakin ongelmia vuorovaikutuksessa, mutta pienilläkin luottamusta osoittavilla teoilla on iso merkitys. Tässä mielessä hetket, joissa luottamusta annetaan tai pidättäydytään antamasta, toimivat pysähdyspaikkoina vuorovaikutussuhteessa, joissa sen kurssi määritetään uudestaan.

*”[-] [r1:] se varmaan vaikuttais myös siihen suhteisiin esimieheen ja tähän juttuun niin ettei tarvis aina kaikkee kinuta sieltä ja et meihinki luotettais, et voitais käydä ostamassa ne kaks lankakerää kysymättä sit mistään. et menehän ne laskut hyväksyttäväks tietenki sen jälkeen.. näkeehän ne mitä me ollaan ostettu et tota. kyllähän se niinku se nostais meiän sitä et meihin luotetaan. ei tarvis joka asiaa kysyä. [-] vaikka se ei oo kovin iso asia, mut se varmaan kumminkin lois.. ettei tarvis joka asiaa kysyä.”*

Luottamus on yhteydessä oikeudenmukaisuuteen, sillä työntekijä toivoo voivansa luottaa siihen että esimiehen kanssa sovitut asiat pitävät. Oikeudenmukaisuuden vaade voi syödä luottamusta silloin kun on epäselvää mitä oli sovittu tai miten asioista pitäisi sopia. Tämä näkyi esimerkiksi työntekijöiden käsityksessä siitä miten lomien tulisi sopia tai mitkä ovat pelisäännöt lomien myöntämisen suhteen.

*”r1: ei niitä välttämättä yhdessä sovita tai jos oot anonu niin niitä ei välttämättä sillai saa, että esimies esittää oman kantansa ja.. ja ja lomarki pitäis olla yhdessä sopien niin ne voi olla, että ne on yksipuolisesti ilmottaen. elikkä esimies määräsi mulle kaks lomapäivää tässä syksyllä. ilmotti kolme tuntia ennen loman alkua, että voit pitää päivät, jotka hän määräsi. elikkä ei tavallaan voinu sanoa päivää kahta aikasemmin ku olin kysyny, että vois suunnitella niitä omia ansaittuja lomapäiviä, että mitä niillä tekisi niin se ei menny ihan silleen niinkun pykälien mukaan, että sitä ei yhdessä sovittu vaan semmosella niinku ilmoitusperiaatteella sitten toimii. [-]”*

#### **4.1.3 Arvostus, tuki ja myönteinen palaute**

Työntekijä odottaa esimieheltään tukea, arvostusta, läsnäoloa ja kannustamista. Esimiessuhde, jossa

työntekijä kokee saavansa esimiehen tuen, on tärkeä etenkin silloin kun työn kuormitus kasvaa. Myönteisessä lähiesimiessuhteessa mainittiin arvostus, tiedon jakaminen, keskustelu ja esimiehen osoittama tuki ja kontakti silloinkin kun työnteko käy raskaaksi.

*"[-] varmaan ne asia ku asia ni helppo lähestytävä. ei oo sellasta oloa ettei oo asiaa ettei vois esittää. ottaa aina niinkun tavallaan sen asian asiana ja vastaa niihin asiallisesti. selvittää jos ei tiedä...ää jos ei tiedä myöntää ihan reilusti et nyt tarvii kysyä jostain.. et en tiedä.. ei panttaa tietoa. ja myös siin tilanteessa ku myö ollaan täällä välillä oltu aika aika tota poikki, niin myös siinä tilanteessa hän niinkun... jaksaa niinkun ja ottaa huomioon niinkun kontaktia, et "kuin sä jaksat", vaikka mekin tiedetään ettei heilläkään kauheen helppoo varmaan oo. heillä on ne omat kuormat mutta siitä huolimatta. ihan kokonaisvaltaisesti ottaa meiat.. niin työntekijöinä ku ihmisinä, että huomio..[-]*

*h: no tota millainen merkitys täl sitten on niinkö työntekoon?*

*r1: no ihan valtava merkitys. (r2: niin o) ja kauhee suru, että se päättyy vuoden vaihteessa. siirtyy toisiin tehtäviin."*

Arvostus on huomioon ottamista ja läsnäoloa. Se viestii työntekijälle siitä, että hänen työpanoksellaan on merkitystä. Tuki kertoo enemmän esimiehen kyvystä opastaa, ohjeistaa ja auttaa työnteossa ilmaantuvien ongelmien ratkaisussa. Tällöin vuorovaikutuksen hierarkkisuus vähenee ja suhdetta määrittää pikemminkin yhteistyö. Esimiehen poissaolo ja etäisyys vähentää mahdollisuutta tarjota tukea. Esimiehen etäisyys ei ole ongelma, kun työntekijät hallitsevat perustyön, vaan se voidaan kokea työnteon kannalta jopa mielekkääksi.

*"h: no tota minkälainen vaikutus sillä on työntekoon, että esimies.. esimies näkyy vähän tääl tai tota..*

*r3: mun mielest työntekoon ni se on melkein jopa hyvä asia. meidän esimies ei koe tätä.. tätä työtä mitä tääl tehään ni se ehkä ite vähä jopa vierastaa tätä, että.. ja jos joutus ite tuleen tänne sijaiseks niin ei varmaan mistään hinnast ees haluais tulla. että niinku tavallaan antaakin meidän tehdä ihan rauhassa tätä työtä. puuttuu paljon enemmän sit noitten muitten yksiköitten työntekoon."*

Esimehen etäisyys antaa mahdollisuuden keskittyä omaan työhön, mutta samalla se voi vähentää yhteistyötä ja siinä koettua vastavuoroista arvostusta ja yhteisöllisyyttä tai estää rakentamasta vuorovaikutussuhdetta mikäli siinä on ollut ongelmia. Myös myönteisten ja palkitsevien suhteiden luominen on vaikeaa, mikäli esimies ei ole fyysisesti läsnä. Eräs keskeinen keskusteluiden sisältö liittyikin positiiviseen palautteeseen ja kiitoksen merkitykseen.

*”r3: se oli vähän semmonen.. me tehtiin meiän toiminnan kannalta tollain paja.. pajajuttu sehän myös tehtiin ilman esimiestä ja vähän niinku tälleen.. myö ollaan kuultu kyllä, että sitä on kehattu muualla, että onpas siel tehty hyvin mut esimies ei voi meille sanoa, et olipa hyvin tehty, vaan se esitti sen asian niin et ”ettepä työ tätäkään ollu tehny”..*

*h: siis onks tää nyt teän lähiesimies?*

*r3: joo, et siin niinku.. se oli ehkä minusta sellasta niinku yrittämistä meiltä vois kuvitella, että..*

*r1: ja aika monta asiaa on tehty omin päin ja.. ilman sen kummempia, et ne on tehty.”*

*”[-] [r5:]ei meille anneta aikaa et kaikki pitää tehdä kahvitaun aikaan tai jossain vartis jossain.. just ennen kotiin lähtöä ni eihän se motivoi.*

*r1: joo niin se puuttuu sellai et tavallaan imetään niinku kaikki mitä meistä irti lähtee ja*

*r5: ja aika vähäl kiitoksella täl hetkellä mennään ihan jos suoraan sanotaan”*

## **4.2 Vertaissuhteet**

### **4.2.1 Oman ryhmän kiinteys**

Oman ryhmän merkitys on erittäin suuri työilmapiirin kannalta. Ryhmän sisäiset suhteet, joita luonnehtii yhteinen avunanto ja jaetut arvot, koettiin korvaamattomana työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen kannalta. Ryhmän sisällä hyvää ilmapiiriä luovat vastuu ja vapaus omasta työstä, tasa-arvoisuus ja luottamus toisen ammattitaitoon. Ilmaukset kuten ”hyvä henki” ja ”rehti ja rehellinen” kuvaavat positiiviseksi koettua ilmapiiriä omassa ryhmässä, josta ammennetaan voimia perustyön tekemiseen ja vaikeuksien kohtaamiseen.

*”r1: no työkaverilhan on hirveen iso merkitys.. jo se että pystyy puhumaan niistä omista asioistaan ja ongelmistaan. siis sehän on mieleton voimavara. että jos ei niinku tällasta porukkaa olis, niin kyllähän sitä ois jo ollu polvilla monta kertaa. [-]*

*r4: niin ja sekin et jos sattuu sairastuun niin ei jää siitä.. niinku joskus jää jollain työpaikalla paha mieli siitä, että joutuu jäämään sairauslomalle, niin me tiedetään se, että toiset hoitaa.*

*r5: niin ja täällä ei kukaan puhu selän takana*

*r4: joo.. et kukaan ei närki toista, että me ollaan tasavertasia työntekijöitä (r5: niin eikä tääl ei oo sellasta että..) et meillä ei oo mitään sellasta arvojärjestyä me ollaan kaikki tasavertasia täällä. ja miun mielestä se on kauheen tärkeä asia.”*

Yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa ennestään yhteisiksi koetut ongelmat. Oma ryhmä on tukiverkosto, jonka jäsenet pystyvät yhtenäisyyteensä nojaten paremmin käsittelemään esimerkiksi omia negatiivisia tunteita, joita syntyy suhteessa ryhmän ulkopuolisiin työyhteisön jäseniin tai ulkoapäin vaikuttaviin tapahtumiin organisaatiossa. Myös omalla halukkuudella työskennellä juuri tietyssä ryhmässä on vaikutus ryhmän toimivuuteen, kun taas ns. pakkosiirroilla voi olla päinvastainen vaikutus.

*”[-] [r1:] sitten täytyy jollakin muulla tavalla kompensoia se turhautuminen tai kiukku tai motivaation puute, että siinä varmaan on sitten se huumori ja tää porukkahenki ni sillä saa piettyä ittensä läjässä, että viittii ees lähtä töihin.. et et..”*

*”h: no tota voittekste hieman kertoa lisää siitä, että mikä teidän tavallaan niinkö ryhmän toiminnasta tekee semmosta niinkö.. semmosta sit niinkö toimivaa [-]*

*r3: se on varmaan se, että tota kaikki ketkä tääl työskentelee ni on niinkun halunnu tähän yksikköön töihin. että tuolla muualla ni on paljon tehty sitä, että esimies vaan niinku päättää et nyt sie siirryt sinne ja sit se tota oo välttämättä ollenkaan sellanen paikka missä haluaa olla. tai sit vaihtelee työntekijöitten paikkaa "sie meet sinne ja sie tuut tänne" että me ollaan saatu niinku tulla tavallaan sinne töihin mihkä me ollaan haluttu.”*

Ryhmän toivotaan olevan tuttu ja turvallinen asiakastyötä ajatellen. Hoitotyön erityislaatu työntekijän näkökulmasta edellyttää tuttua ja turvallista ryhmää, jossa vaihtuvuus on mahdollisimman pieni. Pieni vaihtuvuus työryhmässä edesauttaa myös ryhmän jäsenten välistä työnjärjestelyyn liittyvää sopimista ja tukee perustyön sujuvuutta

*”[-] [r2:] meillä on kaksi oppisopimusopiskelijaa tässä näin samassa ryhmässä, jotka on samalla luokalla niin aina on molemmat samaan aikaan koulussa ja pois ja site meil on tässä vaihtuvuus suuri. eikä tuu sitä ryhmäytymistä niin helposti..*

*r1: asiakkaat kärsii eniten. ne on.. se on se porukka joka niinku eniten kärsii siitä. ku tarvis olla tuttu ja turvallinen ihminen siinä ni ei tiää taas on eri ihminen.”*

*”r1: kyl se on niinku siin tulee se ryhmäytyminen ja tavallaan (r4: yhtenäinen tiimi) ja oppii tuntemaan toinen toisensa ja tietää, että aha, toi saattaa nyt tehdä sen ni sinne en mee tällä kertaa ja jotenki niinku sellai.. ja pystytään sit niinku sopimaan ihan niinku tos niinku ohimennessä vaan monta asiaa, että kuka hoitaa..”*



## 4.2.2 Yhteistyö suhteessa muihin ryhmiin

Suhteet muiden ryhmien jäseniin tai muihin ryhmiin koettiin etäisimmiksi, mutta asiallisiksi siten, että yhteistyön nähtiin olevan keskeinen piirre ryhmien välisissä suhteissa. Ryhmät tekevät yhteistyötä arkityössä ja kokevat sen mielekkääksi ja työpäivää rikastuttavaksi. Ryhmien välinen yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne oli kuitenkin kyseenalaisempaa silloin kun ne olivat etäämmällä toisistaan verrattuna johonkin lähempänä olevaan ryhmään. Havainnoissa suhteista muihin ryhmiin korostuu työilmapiirin yksilökohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus. Vaikka jonkin ryhmän jäsenet kuvailevat suhteita ensisijaisesti yhteistyön ja yhtenäisyyden käsitteillä, niin toisen ryhmän jäsenet saattavat kuvailla suhteita muihin ryhmiin jopa päinvastaisin termein.

*”r2: no esimerkiks.. jos jostain ryhmästä joutuu vaikka joku ohjaaja lähteen johonki nyt vaikka johonki koulutukseen. niin ei oo mikään sellanen ettei uskaltais vaikka soittaa sinne toiseen ryhmään, että voisko sieltä tulla, joku teidän ryhmään niit asiakkait tai ni silleen tehään yhteistyötä esimerkiksi. (h:joo)”*

*”r1: no se mun mielestä se on sitä, että me tehään me niinku yhdessä tehään, et se ei oo sitä yksinään puurtamista ja pään seinään hakkaamista niinku joskus tuntuu, et sitten me hakataan yhdessä niinku sitä päätä sinne seinään [-] r2: ja minne vaan jos menee ite käymään tuol muissa ryhmissä ni ei ne oo mitään silleen ”mitäs noi nyt täällä tulee meidän nurkkiin pyörimään” et ollaan silleen niinku samaa porukkaa. (h:joo) ohjaajat..”*

*”r1: jokainen niinku omassa porukassa varmaan se toimii, mut sitten heti kun väki lisääntyy ni ei enää olla niinkun samaa mieltä.. tarkka henki ei oo sama, et et on vähän semmonen..*

*h: no miten se tuli sit tavallaan se..*

*r3: ...just koulutukseen menttiin ni oli hyvin tälleen, että hyvä, että meille morjestettiin vähän sellai fiilis tuli, että tuota hyvin siel saatiin ominemme olla.”*

## 4.3 Yhteistyö

### 4.3.1 Osallistuminen ja tiedottaminen

Vuorovaikutuksella työyhteisössä on suuri merkitys työilmapiirin kannalta. Hyvät vuorovaikutussuhteet eivät ole itsestäänselvyys, vaan niitä täytyy ylläpitää ja ajoittain myös huoltaa. Yhdeksi oleelliseksi kysymykseksi nouseekin, millaisia päämääriä vuorovaikutukselle asetetaan. Aineisto toi esiin, että työntekijän näkökulmasta yhteistyö, tiedon vaihto ja osallistuminen olivat

tärkeitä päämääriä vuorovaikutukselle. Osallistuminen voidaan nähdä yhteistyöhön sisältyvänä käsitteenä, sillä yhteistyö edellyttää siihen liittyvien tahojen 'osallistumista yhteiseen työhön'.

*”r2: mut kyllä vaikka rahapula tai ei mut täällähän on tehty suunnitelmia on tän aktiivisen tuen ja näin.. ja sit jos tehdään suunnitelmia niin siihen kannattais ottaa suunnitteluvaihees sieltä perustehtävästä ihmisiä mukaan (r1: nimenomaan) sieltä tulis ehkä niitä käytännön esimerkkejä, et miten se istuu sinne arkeen miten se kannattaa tehdä. et olis siin kehittämises mukana niin silloin siit ei tuu semmonen.. öö niinkö käskyttävä, et tulee vaan et näin tehdään vaan on se kokemus, et on mukana ite rakentamas sitä. nythän sitä ei mun mielestä ainakaan oo.”*

Osallisuus ei tarkoita, että työntekijä vaatisi päätäntävällän itselleen, vaan pikemminkin sitä että hän kokee oman näkökantansa tulleen kuulluksi ja siten tulevansa osalliseksi yhteistyössä. Kyse on asiapitoisesta, työntekoon liittyvästä keskustelusta, johon työntekijällä on mahdollisuus tuoda kokemukseen perustuvaa tietoa. Työntekijän näkökulman kuuleminen on oleellista hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämisen ja yhteistyön kannalta, yhtäläillä kuin vastavuoroisuus on oleellista minkä tahansa ihmissuhteen kannalta.

*”r1: mie nään ensin.. kaikkein tärkeimpänä sen, että myö tehtäis sitä yhteistyötä. myö yhdessä niinku näitä asioita... meä ei tarvi kaikkea tietää, meän ei tarvi kaikkeen puuttuu, mutta jos se on meidän toimintaa ja meän asiakkaitatten.. ää toimintaan liittyvää, ni kyl meitä pitäis olla siinä yhteistyössä mukana.*

*h: no tota miten sitä yhteistyötä sit rakennettais?*

*r1: no ihan sillä, että istuttais joskus kasvottain (korotettuun ääneen). [-]”*

Samoin kuin osallistuminen, myös tiedottaminen sisältyy yhteistyöhön. Mikäli työntekijöillä ei ole saatavilla virallista ja luotettavaa tietoa itseään ja työtään koskettavista asioista, työntekijä joutuu nojaamaan huhupuheisiin ja arvailuun. Tiedon puute vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja ennakkointiin. Esimerkiksi oman esimiehen lähtemistä tai yksikön muutosta koskevissa asioissa työntekijät eivät ole saaneet varmaa tietoa, jonka avulla voisivat suunnitella omaa toimintaansa.

*”r1: meillä on lähiesimies vaihtumassa... kans tässä vuoden vaihteessa. (r2: ei vielä tiedetä kuka) mm eikä tiedetä, että kuka jatkaa sen jälkeen, et tota. hänki on ollut.. hänelle on jo sanottu useamman kerran.. montako kertaa täs nyt on ja.. on tehny lähtöä, et me ollaan vähän niinku varauduttu, et meille tulee joku toinen, mut hän ei oo lähtenykään.. et näähän on muuttunu niinkun.. on peruttu et ei sitten oookkaan näin ja sit taas onkin lähössä ja ei se oookkaan lähössä. oisko tää kolmas lähteminen vai neljäs lähteminen?*

*r3: et se vaikuttaa hirveesti siihen työn suunnitteluun ja siihen jatkuvuuteen, et sitten ku se*

vaihtuu se esimies niinku usein tai ei nyt sit ei vaihtunu tai tälleen.. koska se tuo kuitenkin tullessaan tullessaan ne omat kuviot ja toimintamallit ja tavat [-]”

#### 4.3.2 Yhteistyöfoorumit

Vuorovaikutuksen suhteen, toinen oleellinen kysymys liittyy siihen, millaisia keinoja työyhteisössä on ylläpitää yhteistyöhön tähtäviä vuorovaikutussuhteita ja huoltaa niitä. Yhteistyöhön tähtäävällä vuorovaikutuksen rakentamisella on oltava jonkinlaiset puitteet, jossa se tapahtuu. Kutsun näitä puitteita foorumeiksi. Foorumi voi olla esimerkiksi palaveri, sähköpostiyhteys tai jokin muu tapahtuma, joka mahdollistaa yhteistyöhön tähtäävän vuorovaikutuksen.

Säännöllisten palavereiden merkitys mahdollisena yhteistyöfoorumina korostui aineistossa. Ne mahdollistaisivat sekä asioiden keskustelun kasvokkain, että tiedon saannin. Sähköpostin merkitys nähtiin vähäisemmäksi. Esimiesten ja työntekijöiden kohtaaminen yhteisessä tilaisuudessa ja asioiden keskustelu kasvokkain voikin olla oleellinen asia yhteistyöhön tähtäävässä vuorovaikutuksessa, koska se on tilanteena välittömämpi kuin esimerkiksi sähköpostin avulla hoidettu tiedottaminen ja kommunikaatio. Kasvokkain kohtaaminen antaa mahdollisuuden kysyä ja osallistua keskusteluun sillä hetkellä, kun tietoa tuodaan esille.

*”h: [-] miten teidän mielestä voitais sitten niinkö työyhteisössä niinkö edelleen tukea tai kehittää sellasia.. semmosia tota käytäntöjä tai menetelmiä, et millä saatais niinkö työilmapiiriä kehitettyä [-]*

*r1: no ensiksi varmaan vai haluat sä sanoo ensin?*

*r5: kaikki sanotaan palaverit kuitenkin*

*r: (muut ryhmäläiset myötäilevät) palaverit joo..*

*r1: ja yleensäki se, että ois selkeät pelisäännöt. ja se on just se perehdytysasia mikä niinku mullaki on monta asiaa, jotka vähä roikkuu silleen.. ja vastualueet nekin roikkuu ja niitä kaipailis sit niitä yhteisiä palaverii sellasii et niihin olis niinku todellaki aikaa.*

*r5: ja et ne ois säännöllisiä.”*

Tärkeänä foorumina nähtiin myös työnohjaus, jossa omaa työtä koskevia akuutteja asioita voidaan nostaa esiin, mutta osallistuminen työnohjaukseen tulisi olla vapaaehtoista. Myös esimiehen osallistuminen työnohjaukseen oli kyseenalaista, sillä joissain tapauksissa esimiehen läsnäolon koettiin estävän keskustelun. Työntekijöiden yhteiset, työn ohessa tapahtuvat kohtaamiset ja asiakastyöhön liittyvät tapahtumat ovat myös tärkeitä foorumeita. Esimerkiksi työntekijöiden itsensä järjestämissä yhteisissä tapahtumissa voidaan keskustella työhön liittyvistä asioista kuin

myös vaihtaa muita kuulumisia.

*”h: no miten nois sit niinku yhteisöllisissä tapahtumissa, että mitä teillä on.. [-], jos ohjaajat pääsee siel tapaan, ni millasist jutuist te juttelette?*

*r3: varmaan sellasta mikä on pinnalla just sillä hetkellä. jonku verran tulee sellasta, ku tääl tieto ei hirveemmin kulje ni jotain vähän tsekkailua, että minkälainen teillä on nyt tää tilanne ja tää tilanne.[-]*

*[-] [r2:] ja jos on jonkun kanssa niinkun tehny töitä niinku lähemmin ja sit on erkaantunu, ni se että tullaan.. nähään ja tavataan ni ne on sellasia asioita, työhön liittymättömiäkin mitä on kiva kysyä, että miten se teidän koira on kasvanu..mm. että tota. joo. se on aika merkittävä juttu. meil ei oo yhteisiä semmosia palavereja, että me oltais kaikki ohjaajat kasassa, meil ei oo sellasia.. puolikkaan porukan työnohjaus on ollut, mutta se on yhtä helvetillistä tuskaa ollu. että nää on ne luontevat avoimet, semmoset välittömät tilanteet.”*

## **4.4 Työn järjestely**

### **4.4.1 Työn virikkeellisyys**

Työn virikkeellisyys liittyy mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja tehdä osaamistaan vastaavaa työtä. Keskusteluissa paljastui, että työilmapiiriä heikentää tunne siitä, että ei voi tehdä omaa osaamistaan vastaavaa työtä. Myös ns. pakkosiirrot voivat aiheuttaa katkeruutta. Käänteisesti oman ryhmän toimivuutta ja hyvää ilmapiiriä perusteltiin sillä, että kyseisessä ryhmässä työskentelevät olivat itse alunperin halunneet juuri siihen yksikköön ja tehtävään.

*”r1: nii ja sellai viel mie aattelin, että meiän esimies niin se ei myöskään arvosta, sitä että täällä on monta.. monta tosi osaavaa. et on niinku.. kuka osaa mitäkin ja niitä sijoitellaan ihan hassusti, et se mikä.. mikä missä joku on hyvä ni silleen.. sitä ei käytetä hyväks.*

*r4: nii et niitä taitoja..*

*r1: taitoja ja tietoa ja nii.. että et minust niinku se on ihan niinku ammattitaidon haaskaamista.*

*r2: eikä se tuota työtyytyväisyyttä (r1: ei) kauheessa määrin (r1: ei) kun niitä taitoja mitä on.. minkä takia on hakeutunukin..*

*r1: nii kyllä kyllä! et jos niinku haen töihin johonki tiettyyn niin oletan, että mie olen siinä. ni mie huomaanki viikon päästä olevani... kangaspuilla kutomassa (naurahtaa)*

*r2: nii jotain ihan muuta”*

#### 4.4.2 Työn kuormitus

Oheistyön lisääntymisen nähtiin vievän paljon aikaa ja voimavaroja perustyöltä. Lisäksi suuri vaihtuvuus ja pitkät sairaslomat lisäsivät työn kuormittavuutta, joka saattoi kasvaa siinä määrin, että työntekijä koki ”loppuun palamisen merkkejä”. Myös ongelmallisen esimies-suhteen nähtiin kuormittavan, jopa enemmän kuin itse perustyön. Lisääntyneestä oheistyöstä mainittiin esimerkkeinä kirjaaminen ja perehdytys.

*”r1: opiskelijat on harjotusjaksolla muualla ja koulussa ja heille tulee sijaiset tähän sitten ja.. joudutaan aina uusia ihmisiä perehdyttää tähän sitten tähän kuvioon*

*r2: kuormittaa tosi paljon ja kasaantuu sit kaikki paperi työt niinku meille.”*

*”r2: nii ja meillähän menee ihan hirveesti aikaa nyt ton tietokoneen kanssa.*

*r1: eli se määrää jollain tapaa meän asiakasmäärän”*

*”[-] r2: nii ja sit päätetään tuolla, että nyt ei saa enää ketään sijaisii palkata esimerkiks. että täytyy vaan joustaa sit ja tehdä pitkää päivää tulla vapaapäivänä töihin niinku tuolla osastollaki ketkä tekee vuorotöitä. ja meilt kysytään.. joka päivä melkein tulee sähköposti kuka menee sinne ja sinne osastolle tekeen iltavuoroa tai viikonloppuvuoroa.*

Työntekijät pitävät tärkeänä, että heillä on mahdollisuus tehdä laadukasta työtä, mutta kokevat että monesti siihen ei ole mahdollisuutta käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa. Perustyö itsessään koetaan kuitenkin voimavarana.

*”r1: meil on asiakkaita osastolla on asukkaita, ni me ollaan niinku heitä varten ja meillä ei oo heille aikaa enää. ja se on niinku niin surullista, että heissä näkyy se.. tää myllerrys mikä tääl on.”*

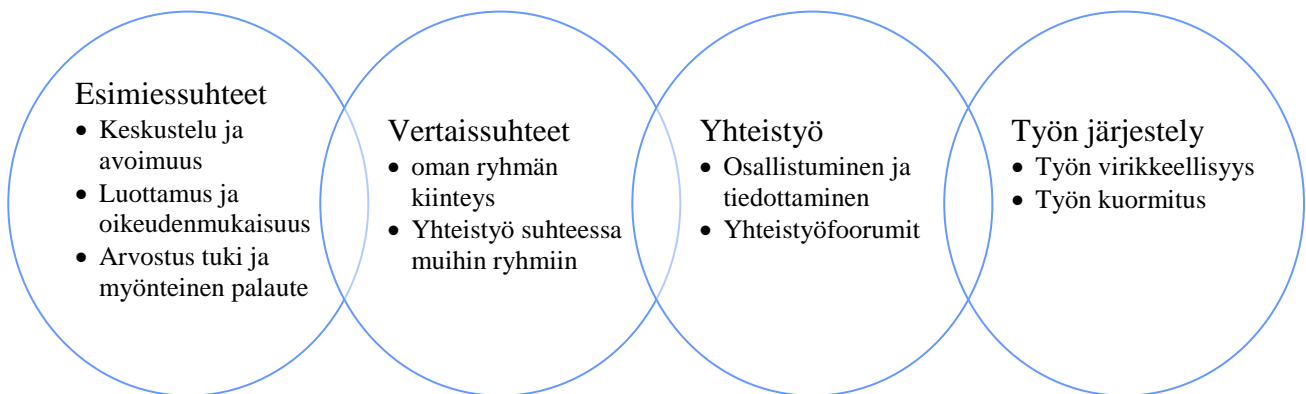
*”h: no meillä on nelkyt minuuttii menny nyt että jos on vielä jotain juttui mitä haluutte tuoda esiin ni vielä on mahollisuus?*

*r2: asiakastyötä.. [-] erilaisten ihmisten kanssa, niin tota.. sitä on tosi kiva tehdä semmosessa työporukassa, missä on niinkun, että tuntee toisensa ja tietää toisen vahvuudet ja heikkoudet ja tietää, että apua saa missä tarvii ni on semmonen hyvä henki. ni se on työnä, se perustyö ni se on tosi mukavaa. se jopa tuntuu, että se kannattelee itse itseään työssäjaksamista ja kaikkee. et tota.. mm..”*

## 5. Johtopäätökset

Sisällön analyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä saadaan kerättyä aineisto kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätöksiä varten (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105). Tuomi ja Sarajärvi mainitsevat, että yksi sisällönanalyysilla toteutettuja tutkimuksia vastaan esitetyistä kritiikeistä koskee juuri sitä, että tutkija ei ole kyennyt tekemään tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. Tässä kappaleessa keskityn johtopäätösten tekoon tai alasuutaria mukaillen ”arvoituksen ratkaisemiseen” (Alasuutari, 1993, 39). Tarkoitukseni on siis tehdä tutkimustuloksissa esiteltyjä ilmapiirihavaintoja ymmärrettäväksi ja tarkastella niitä organisaation johtamisen näkökulmasta.

Alla olen esittänyt tutkimuksen tulosten mukaisesti *työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta* (kuvio 3). Käsittelen seuraavissa kappaleissa esimiessuhteiden, vertaissuhteiden ja yhteistyön ulottuvuuksia oman alaotsikon alla ja työnjärjestelyn ulottuvuutta omana alaotsikkonaan.



Kuvio 3. *Työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta*

### 5.1 Hyvä työilmapiiri edellyttää hyvää vuorovaikutusta

Työilmapiiri elää vuorovaikutuksen varassa. Se on tekijä, joka mahdollistaa organisaation eri tahojen yhteistyön. Siellä missä vuorovaikutus on avointa, rehellistä, asioihin keskittyvää ja ajoittain humoristista, ilmapiiri on hyvä. Tällainen oli tilanne esimerkiksi ohjaajaryhmien sisällä. Ilmapiiri muuttuu kuitenkin kun työyhteisö laajenee. Esimiessuhteet tuovat oman lisänsä yhtäläillä kuin kollegat muissa työryhmissä.

Oleellista on nimenomaan se, millaista vuorovaikutusta organisaatiossa ja työyhteisössä esiintyy.

Vuorovaikutusta on myös se, että käännän selän keskustelukumppanilleni tai en ole tavoitettavissa, kun minua tarvitaan. Toisin sanoen, vaikutamme toisiimme, halusimme sitä tai emme. On siis tarpeellista tehdä täsmennystä sen suhteen millaista vuorovaikutusta työyhteisö tarvitsee ylläpitääkseen hyvää työilmapiiriä ja miten tällaista vuorovaikutusta voidaan edistää.

### **5.1.1 Tuki, arvostus ja luottamus**

Muuttuvassa työympäristössä, jossa kuormitus kasvaa oheistöiden lisääntyessä ja henkilöstön joutuessa joustamaan, avoimella keskustelulla esimiehen kanssa, keskinäisellä luottamuksella, oikeudenmukaisuudella sekä esimiehen läsnäololla ja tuella on tärkeä rooli. Vastaavasti näiden laiminlyönnillä voi olla nopeita negatiivisia seurauksia, jotka laskevat työilmapiiriä.

Esimerkiksi Papa et.al. nostavat esiin johtajan kommunikaation ja työntekijän tyytyväisyyden yhteyden. He viittaavat Jack Gibbin erotteluun tukevasta ja puolustautuvasta kommunikaatiosta. Gibbin mukaan tukeva kommunikaatio esimiehen taholta edistää työntekijän tyytyväisyyttä ja vuorovaikutuksen tarkkuutta kun taas puolustautuva kommunikaatio edistää tyytymättömyyttä ja vuorovaikutuksen vääristymistä. (Papa et.al. 2008, 273.)

Puolustautuvaan vuorovaikutusilmapiiriin liittyy: arvostelu, kontrolloiminen, toisen manipuloimisstrategiat, neutraali ja kliininen suhtautuminen muihin, ylemmyyden vaade ja dogmaattinen varmuus omien ideoiden suhteen. Tukevaa vuorovaikutusilmapiiriä puolestaan luovat: sallivuus, yhteistyö ongelmanratkaisussa, vilpittömyys, empatia, tasa-arvo sekä kyky puolueettomaan asioiden tarkasteluun ja ongelmanratkaisuun. (em.)

Cameronin mukaan sellaiset seikat kuten esimiehen tuen ja kannustuksen puute ovat esimerkkejä työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavista seikoista (Cameron, 2012). Positiivisen työilmapiirin edellytyksistä kirjoittanut Cameron mainitseekin, että esimiehellä on valtava vaikutus organisaation ilmapiiriin ja siihen miten muut työntekijät tulkitsevat olosuhteensa ja väittää, että johtajien ylläpitämä positiivinen ilmapiiri auttaa työntekijöitä kukoistamaan ja sitoutumaan työhönsä (Cameron, 2012, 26). Johtamisen näkökulmasta esimiehen osoittama tuki ja arvostus sekä positiivisen ilmapiirin luominen saattavat olla kustannustehokkain tapa vaikuttaa työilmapiiriin. Johtaja voi esimerkillään edistää tukevaa vuorovaikutusta ja arvostavaa organisaatiokulttuuria. Ihmisten arvon tunnustava moraalisesti esimerkillinen käyttäytyminen luo luottamusta yhteisen hyvän tavoittelun arvoon ja motivoi muita työyhteisön jäseniä samanlaiseen toimintaan (Harisalo,

2010).

Esille nostamisen arvoinen tekijä, jolla on myös suuri vaikutus työilmapiiriin, onkin luottamus. Luottamus voidaan määritellä monella tapaa. Se voi olla kognitiivista, henkilön ominaisuuksiin kuten rehellisyyteen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa tai affektiivista, henkilön käyttäytymiseen kuten huolenpitoon ja sitoutumiseen perustuvaa (Häkkinen 2012, 29). Yksi mielekäs tapa määritellä luottamus on pitää sitä varmuutena siitä, että toinen osapuoli pitää kiinni sitoumuksistaan, on reilu, läpinäkyvä eikä käytä hyväksi haavoittuvuuksiani (Hurley, 2011, 1).

Työntekijä toivoo voivansa luottaa esimiehensä työhön ja vastaavasti hän toivoo, että esimies luottaisi hänen työhönsä. Harisalo on nimennyt luottamuksen ”pääomien pääomaksi”. Kun luottamus rinnastetaan pääomaan, sen avulla voidaan synnyttää ja luoda uutta. Harisalon mukaan luottamuspääoma vähentää olennaisesti johtamisen kustannuksia yhteistyössä ja koordinaatiossa sen stimuloimalla aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen. Epäluottamus puolestaan heikentää ihmisten käsitystä organisaationsa tavoitteista, visiosta ja arvoista. Se luo etäisyyttä ihmisten välille, rajoittaa heidän kanssakäymistään ja sulkee ovet vuorovaikutuksen eri muodoilta. Epäluottamus tekee työstä mutkikkaan, ennakoimattoman ja vaikeasti hallittavan. (Harisalo, 2010, 41 - 52.)

### **5.1.2 Ryhmähenki**

Luottamuksen lisäksi etenkin avoimuus, rehellisyys, reiluus ym. työntekijöiden kuvaamat positiiviset asenteet ryhmien sisällä, luovat hyvää työilmapiiriä. Sosiaalipsykologian näkökulmasta työryhmän sisällä vallitseva positiivinen ilmapiiriä voidaan selittää sosiaalisen identiteetin teorian kautta. Sosiaalinen identiteetti voidaan määritellä yksilön käsitykseksi itsestään suhteessa toisiin (Tiuraniemi, 1993, 26). Kun tämä määrittely tapahtuu ryhmän sisällä, jossa ryhmän jäsenten välillä on voimakas yhteyden tunne eli koheesio, voi ryhmän jäsenyys parhaimmillaan toimia tukiverkoston ja voimaantumisen lähteenä.

Työryhmien koheesiota voisikin pitää yhtenä organisaation menestystekijöistä. Tällöin johtamisen näkökulmasta olisi kysyttävä millä tavoin ryhmien koheesiota voi ylläpitää ja lisätä. Tutkimuksen esimerkki oman halukkuuden vaikutuksesta ryhmän toimivuuteen kertoo siitä, että mikäli ryhmän koheesiota halutaan käyttää menestystekijänä, on otettava huomioon myös työntekijöiden motivaatio toimia ryhmässä. Ryhmän koheesiota lisää mikäli ryhmän arvo tai merkitys sen jäsenille kasvaa (em., 47).



Yksilön näkökulmasta uuden ryhmän jäsenyys synnyttää kysymyksen omasta roolistaan ja identiteetistään ryhmässä ja siitä, pystyykö hän toteuttamaan omia toiveita ja tarpeitaan ryhmässä (Schein, 1987, 163). Scheinin mukaan ryhmä pystyy toteuttamaan tarkoituksensa vasta kun sen jäsenet ovat oppineet, että he voivat tietyssä määrin tyydyttää omia yksilöllisiä tarpeitaan ryhmässä (em.). Tästä näkökulmasta on ymmärrettävää, että ns. pakkosiirrot ryhmästä toiseen eivät välttämättä palvele ryhmien tehtävän toteuttamista ja koheesion valjastamista parhaalla mahdollisella tavalla. Se voi pikemminkin edesauttaa jäsenten yhtenäisyyden perustamista työssä koettuihin negatiivisiin seikkoihin, kuten turhautumiseen tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin johdon taholta.

### **5.1.3 Yhteistyöfoorumit**

Edellä mainitut seikat huomioon ottaen, aiheelliseksi kysymykseksi nousee, millä keinoin kommunikaatioon voidaan vaikuttaa tai miten vuorovaikutusta rakennetaan sellaiseen suuntaan, että se tukisi hyvää työilmapiiriä? Myös Nurmela esitti oman työilmapiiri tutkimuksensa lopuksi kysymyksen siitä millä keinoin työyhteisöön voitaisiin luoda avoimempaa ja keskustelevampaa ilmapiiriä (Nurmela, 1993, 58). Oman tutkimukseni tulokset viittaavat siihen, että yhteistyöfoorumeilla on suuri merkitys kommunikaation rakentamisen kannalta ja siten myös työilmapiirin kannalta. Vuorovaikutussuhteet eivät rakennu itsestään vaan ne tarvitsevat tilan ja ajan, jossa työyhteisön jäsenet voivat nostaa esiin mieltä painavia asioita ja jakaa positiivisia kokemuksia.

Yhteistyöfoorumia kuvaa hyvin 'viestinnän areenan' käsite (Aula, 1999, 151). Areenat ovat paikkoja, joissa organisaation inhimillinen vuorovaikutus tapahtuu. Se voi olla mikä tahansa tila, joka mahdollistaa keskustelun ja tiedottamisen. Aineistossa tällaisia areenoita olivat palaverit, työnohjaus ja työntekijöiden yhteiset tapahtumat. Aulan käsitteellistystä seuraten työnohjaus ja palaverit ovat tarkoituksellisesti suunniteltuja institutionaalisia areenoita ja yhteiset tapahtumat puolestaan täyttävä spontaanien areenoiden tehtävää, joissa vuorovaikutus on hierarkioista vapaata (em., 152).

Palavereille voidaan antaa monia tarkoituksia. Ne ovat ongelmanratkaisun areenoita, niissä tehdään päätöksiä työjärjestelyistä, tunnistetaan heikkoja signaaleja, opitaan ja vaihdetaan ajatuksia kollegojen kanssa (Surakka, 2006, 9). Esimiehen näkökulmasta palaveri on mahdollisuus ylläpitää tavoitteellisuutta, antaa ja saada palautetta, vaikuttaa ilmapiiriin, tukea työntekijöitä ja luoda ihmisille oppimisen mahdollisuuksia (em., 11). Palaveri antaa siis mahdollisuuden niin

työnjärjestelyyn liittyvistä asioista keskusteluun ja asioista tiedottamiseen, kuin myös inhimilliseen kohtaamiseen, johon tukeminen ja arvostuksen osoittaminen sisältyvät.

Työntekijälle palaveri antaa mahdollisuuden osallistua keskusteluun omasta työstä ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Toisin sanoen se antaa mahdollisuuden yhteistyöhön. Johtamisen näkökulmasta työntekijän osallistaminen on organisaation moniäänisyyden tunnustamista, kunnioittamista ja hyödyntämistä. Rannisto et al. kirjoittavat, että moniäänisyys ja moniääninen johtaminen ovat jotain sellaista, jossa keskiöön nousee johtopäätösten ja päätösten tekeminen organisaation monia ääniä kuulemalla ja kuuntelemalla (Rannisto et al., 2011, 78).

Rannisto et al. mainitsevat myös, että esimiehen tehtävä on aikaansaada keskustelua ja rohkaista henkilöstöä ilmaisemaan näkemyksiään ja painottavat, että tämä edellyttää ”toimivia areenoja keskustelulle ja vuorovaikutukselle” (em., 79). Vaikka moniäänisyys kannustaa eri näkökulmien vaihtoon ja yhdestä totuuden vaatimuksesta luopumiseen, kyse ei silti ole konsensuksen hakemisesta. Rannisto et al. huomauttavat, että päätöksenteonprosessin ei tule luoda konsensusta vaan ymmärtää ja huomioida toimijoiden eri näkökulmat ennen kuin päätöksentekoon ryhdytään ja luoda päätöksen valmistelun aikana uutta lisäarvoa moniäänisyyden kautta (em., 97).

Moniäänisyyden periaate voidaan nähdä myös sisältyvän työhjauksen tavoitteisiin. Samoin kuin palavereille, myös työhjaukselle voidaan antaa useita tarkoituksia. Paunonen-Ilmonen kirjoittaa, että työhjaajien käsityksiä työhjauksen tavoitteista kartoittavan tutkimuksen mukaan keskeisimmäksi päätavoitteeksi nimettiin työntekijän ammattipersonan ja työn kehittäminen (Paunonen-Ilmonen, 2001, 41). Työyhteisön työhjauksen tavoitteissa on aina kyse työyhteisön kehittämisestä (Kyrönseppä, 2012, 37). Kuitenkin, mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kehityksen suuntaan, työyhteisön kehittämispyrkimykset voivat jäädä työntekijän näkökulmasta ulkoapäin pakotetuiksi. Tällöin kehittämispyrkimyksistä jää uupumaan tärkeä informaation lähde organisaation nykytilasta, jolloin ne pahimmassa tapauksessa eivät perustu todelliseen tarpeeseen.

Johtajan olisikin syytä kiinnittää huomiota ensinnäkin siihen, että organisaatiossa mahdollistetaan pääsy erilaisille vuorovaikutuksen foorumeille ja siihen, että näillä foorumeilla tavoitellaan yhteistyötä. Ihanteellisesti nämä yhteistyöfoorumit ovat säännöllisiä ja ne antavat työntekijälle tilaa osallistua keskusteluun niin kollegoiden kuin johdon kanssa. Eri yhteistyöfoorumeille voidaan antaa erilaisia tavoitteita (esim. eri tason palaverit ja eritavoin koostetut työhjausryhmät) tai ne voidaan pitää epämuodollisina kohtaamisina työnteon ohessa. Niiden järjestämisen logiikan tulisi kuitenkin

perustua moniäänisyyden ja yhteistyön periaatteelle.

## **5.2 Työn järjestely osana hyvän työilmapiirin rakentumista**

Hyvä työilmapiiri ei rakennu pelkästään keskustelun ja inhimillisen vuorovaikutuksen varaan. Vuorovaikutuksen lisäksi suurta osaa työilmapiirin rakentumisessa näyttelee työn järjestely. Työn järjestelyllä tarkoitan niitä toimenpiteitä, joiden tuloksena tietty työntekijän tekee tiettyä työtä. Aineistosta selvisi, että työn ja työntekijän välisellä suhteella on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Tutkimuksen tulosten perusteella työn järjestelyn osalta, keskeisessä asemassa työilmapiirin rakentumisessa ovat työn virikkeellisyyden tukeminen sekä työn kuormitukseen vaikuttaminen.

### **5.2.1 Osaamisen kohdentaminen työn virikkeellisyyden tukijana**

Osaamisen tunnistaminen ja sen kohdentaminen on merkityksellinen osa johtamistoimintoja, jolla tuetaan työ virikkeellisyyttä. Työn on annettava tekijälleen mahdollisuus käyttää taipumuksiaan, edellytyksiään ja tietojaan (Rubenowitz, 1989, 95). Osaamisen kohdentaminen mahdollistaa oikeiden ihmisten sijoittamisen oikeisiin tehtäviin. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen voidaan nähdä koostuvan: tiedollisesta osaamisesta, taidoista, kokemuksesta, uskomuksista ja arvoista sekä sosiaalisista verkosta (Ranki, 1999, 26). Yksilön osaamisen kartoittaminen ja sen hyödyntäminen on osa organisaation ydinosaamisen kartoittamista, jonka tarkoituksena on osaamisen kehittäminen (Sydänmaalakka, 2000, 122). Myös Suomen laissa on otettu kantaa osaamisen kehittämiseen: ”Työnantajalla on myös velvollisuus pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssä kykyjensä mukaan uralla etenemiseksi.” (TEM, 2013, 3).

Työntekijän näkökulmasta kyse on oman osaamisen, taipumusten ja vahvuuksien käyttämisestä työnteossa. Mahdollisuuksien puute käyttää vahvuuksiaan työssä, vaikka niille voisi olla kysyntää, voidaan työntekijän taholta tulkita myös arvostuksen puutteena. Osaamisen tunnustamisen puute voi olla yhteydessä keskustelun puutteeseen työtehtävistä. Osaamisen tunnustamisella ja vahvuuksien hyödyntämisellä voi olla huomattava lisäarvo yksilön motivaatioon ja ryhmän toimintaan. Koska ihmiset motivoituvat työhönsä eri tavoin on täysin mahdollista, että jollekin omien taipumusten tai vahvuuksien hyödyntäminen on tärkein motivoiva tekijä (Hiam, 2002, 192).

Johtamisen näkökulmasta osaamisen kohdentamiseen sisältyy yhtäältä eettinen velvoite ja toisaalta organisaation kehittämismahdollisuus. Työntekijöiden määrääminen sellaisiin tehtäviin, joihin heillä ei

ole halua tai taipumusta tai joissa he eivät pääse käyttämään vahvuuksiaan, on voimavarojen huonoa delegointia, mutta se voi yhtäläillä olla osoitusta arvostuksen puutteesta. Parhaimmassa tapauksessa henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä pystytään hyödyntämään työntekijöiden osaamista siten, että voivat perustehtävän pätevyytensä lisäksi käyttää omia vahvuuksiaan työnteossa.

### 5.2.2 Työn kuormitukseen vaikuttaminen

Suomessa toteutetun Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksissa mainitaan, että työn vaatimuksiin ja sisältöihin liittyvistä tekijöistä työn, fyysisten ja psyykkisten vaatimusten aiheuttama rasittuminen ja uupuminen olivat voimakkaimmin yhteydessä työkyvyn rajoittuneisuuteen. (Gould et al., 2006, 176). Lisäksi etenkin ihmissuhdetyötä tekevät henkilöt ovat alttiita emotionaaliselle ylikuormitukselle, joka voi johtaa työkyvyn rajoittumiseen. (Maslach, 2003).

Työjärjestelyillä, jotka helposti johtavat uupumiseen, on yksi yhteinen tekijä – ylikuormitus. Fyysinen tai emotionaalinen stressi on jotain sellaista, joka syntyy kun henkilö ei kykene käsittelemään työtaakkaansa. Kun työssä kohtaa paljon vaatimuksia, uutta tietoa joutuu omaksumaan nopeasti ja kun kaikki tämä tapahtuu työntekijän näkökulmasta *liian nopeasti*, eikä hänellä ole aikaa kerätä voimiaan, tilanne on altis aiheuttamaan työuupumusta. Hoitotyötä tekeväille liian suuret vaatimukset näyttäytyvät suurena asiakasmääränä, jolle on liian vähän aikaa. (Maslach, 2003, 62).

Työn kuormitus on työjärjestelyn kysymys. Työuupumuksen (eng. burnout) syitä tutkineet Maslach ja Leiter tuovat esiin, että kun organisaatio ei tunnista työn tekemisen inhimillisiä vaatimuksia, eikä tunnista suurimpia työn luonteen ja ihmislunnon välisiä ristiriitoja, ovat sen työntekijät suuremmassa riskissä sairastua työuupumukseen. Nämä ristiriidat sijoittuvat kuudelle eri alueelle, jotka liittyvä työntekoon: kontrollin puute, riittämättömät palkkiot, työyhteisön hajoaminen, oikeudenmukaisuuden puute ja arvoriidat sekä työn ylikuormitus. (em., 13).

Työuupumus kroonistunut synkronoinnin puute työntekijän ja työn välillä. Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa. Työntekijä itse voi tehdä paljonkin vaikuttaakseen omaan kykyynsä käsitellä stressiä työn kuormituksen kasvaessa. Esimerkiksi riittävä liikunta, laadukas ravinto ja positiiviset ihmissuhteet voivat olla tärkeä osa omasta hyvinvoinnistaan huolehtimista etenkin kuormittavan työ ohessa. Myös rentoutumistekniikoiden tai meditaation opettelu voi auttaa stressin kokemuksen lieventämiseen (Parker, 2007, 37).

Työntekijä voi tehdä paljon itse työn kuormituksen haittavaikutusten minimoimiseksi ja työuupumuksen estämiseksi, mutta vastuu ylikuormituksen ehkäisystä kuuluu työnantajalle. Organisaatiolähtöinen työuupumuksen ehkäisy lähtee niiden ristiriitojen ratkaisulla, jotka vaikuttavat työn ja työntekijän suhteeseen, muokkaamalla organisaation käytäntöjä ja rakenteita. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan rakenteellisiin tekijöihin, jotka altistavat työntekijän ylikuormitukselle (Maslach & Leiter, 1997, 103). Käytännössä tämä voi tarkoittaa vaikkapa lisätyövoiman palkkaamista, lomajärjestelyiden sujumisen varmistamista, työhyvinvointi-seminaarin järjestämistä tai rakenteellisten edellytysten luomista sellaiselle työn rytmitykselle, että työntekijä pystyy myös työn ohessa huolehtimaan työkyvystään ja hyvinvoinnistaan.

## 6. Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tulokset tukivat alussa tekemääni työilmapiirin käsitteen määrittelyä. Työilmapiiri on moniulotteinen ilmiö, jota määrittää yksilö, vuorovaikutus ja rakenteet. Tutkimukseni tuloksissa korostuivat kuitenkin erityisesti sen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Siihen vaikuttaa työntekijän suhde esimieheensä, hänen suhde kollegoihinsa, arvostuksen kokeminen ja omaa työtään koskevaan päätöksentekoon osallistuminen. Tuloksissa painottui myös ilmapiirin objektiivinen ulottuvuus työn järjestelyinä, jotka vaikuttivat työnteossa koettuun kiireeseen, työn kuormitukseen ja työntekijöiden osaamisen kohdentamiseen ja mahdollisuuksiin käyttää vahvuuksiaan työnteossa. Edellisessä kappaleessa pyrin selittämään tutkimuksen tuloksia ja tarkastelemaan niitä johtamisen näkökulmasta.

Johtopäätöksien perusteella työilmapiiri voi olla johtamisen kohteena, sillä *johtaminen kytkeytyy organisaation vuorovaikutussuhteisiin ja työn järjestelyyn. Se siis kytkeytyy juuri niihin toimintoihin, joita työntekijöiden ilmapiirihavainnot koskivat.* Johtaminen, joka esimerkiksi ottaa huomioon vuorovaikutuksen laadun merkityksen tai työntekijän näkökulman on siis samalla työilmapiiriin vaikuttamista. Jos johtamisella halutaan pyrkiä vaikuttamaan työilmapiirin laatuun, keskeisiä kysymyksiä voisivat olla:

- Edistääkö vuorovaikutus yhteistyötä ja keskinäistä arvostusta?
- Syntyykö työntekijäryhmissä tai tiimeissä koheesiota?
- Onko työyhteisön jäsenillä pääsyä yhteistyöfoorumeille?
- Otetaanko työn järjestelyissä huomioon työntekijän osaaminen ja vahvuudet?
- Miten työn ylikuormitusta voidaan ehkäistä?

Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa aina selitetään missä suhteessa tutkija olettaa tai väittää tutkimuksensa valottavan muitakin kuin ensisijaisesti analysoimaansa yksittäistä tapausta (Alasuutari, 2011, 250). Omassa tutkimuksessani analysoimani yksittäinen tapaus on kohdeorganisaation palveluyksikön työntekijäryhmien työilmapiirihavaintojen kokonaisuus. Tutkimukseni laajuus ei riitä siihen, että sen tuloksia voitaisiin yleistää koskemaan muita organisaatioita tai edes terveydenhuollon organisaatioita, koska se on sidottu omaan ajalliseen ja paikalliseen kontekstiinsa. Katson, että tutkimustulokset pätevät tämän tutkimuksen aineistoon.

Vaikka tutkimuksen tavoite ei ollut mitata työilmapiiriä, sen tulokset mukailivat esimerkiksi Juutin jäsentämiä hyvän ja huonon työilmapiirin tunnuspiirteitä (ks. s.7). Juutin esittämiin työilmapiirin ominaisuuksiin peilaten, voisi katsoa, että tutkimus on onnistunut kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä eli työilmapiiriä.

Tämän tutkimuksen ensisijainen arvo on sen laadullisessa lähestymistavassa, jonka avulla työilmapiirin rakentumista on voitu kuvata työntekijöiden omien sanojen mukaisesti. Tarkoitus oli selvittää työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta. Tässä päämäärässä tutkimus on onnistunut. Johtopäätöksissä toin tutkimuksen tuloksia organisaation johtamisen yhteyteen. Johtopäätöksien perustella työilmapiiri voi olla johtamisen kohteena. Tämän tutkimuksen puitteissa on kuitenkin mahdollista tehdä vain ehdotelmia sen suhteen millä tavoin työilmapiiriin voitaisiin vaikuttaa johtamisella. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista selvittää millä tavoin työilmapiiriä voitaisiin johtaa ja millaisia vaikutuksia työilmapiirin laadun huomioon ottavalla johtamisella on esimerkiksi työssä viihtymiseen tai tuloksellisuuteen.

## Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Aula, P. ([1999]). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? : Dynaamisen organisaatiaviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-kirjat.

Ashkanasy, N., & Jackson, C. (2001). Organizational culture and climate. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology - volume 2: Organizational psychology*. (pp. 398-416). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781848608368.n21

Cameron, K. S. (cop. 2012). *Positive leadership : Strategies for extraordinary performance* (2nd ed., updated and expanded. ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Gould, R. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet : Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: [Eläketurvakeskus].

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010) *Luottamus : pääomien pääoma*. Tampere: University Press.

Hietala, H., Hurmalainen, M., Kaivanto, K., & Kuikko, T. (2013). *Työsuojeluvastuuopas* (9. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum.

Häkkinen, S. (2012). *Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework : A qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context*. Joensuu: University of Eastern Finland.

Hiam, A. (cop. 2003). *Motivational management : Inspiring your people for maximum performance*. New York: AMACOM.

- Hurley, R. F., (cop. 2012). *The decision to trust : How leaders create high-trust organizations* (1st ed. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Illeris, K., Jarvis, P., Kegan, R., Engeström, Y., Elkjaer, B., Mezirow, J., . . . Stroobants, V. (2009). *Contemporary theories of learning : Learning theorists ... in their own words*. London: Routledge.
- Juuti, P. (1988). *Työilmapiiri ja työolot*. Kokemäki: Aavaranta.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen* (Täysin uud. laitos. ed.). Helsingissä: Otava.
- Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U., & Kärkkäinen, M. (2012). *Työyhteisön työnohjaus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kane, H. (2007). *Stress management* (1st ed. ed.). Chandni Chowk, Delhi: Global Media.
- Karasek, R., & Theorell, T. (cop. 1990). *Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keva. (2013). Verkkójulkaisu  
[http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/tyoyhteison\\_ilmapiirilla\\_merkittavin\\_vaikutus\\_tyourien\\_pidentamiseen.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/tyoyhteison_ilmapiirilla_merkittavin_vaikutus_tyourien_pidentamiseen.aspx)
- Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Nousiainen, H. *Työ sairaalassa : organisaatioilmasto ja työn kokeminen*. Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto, 1991.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. doi:10.1177/0149206308330559
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (cop. 2005). *Banishing burnout : Six strategies for improving your relationship with work* (1st ed. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout : How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Zimbardo, P. G. (cop. 2003). *Burnout : The cost of caring*. Cambridge, MA: Malor Books.
- Moilanen, L. (1995). *Ryhmähaastattelu työyhteisössä : Tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nakari, M. (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nurmela, M. L. (1993). *Työyhteisön sosiaalinen toimivuus tuloksellisuuden osa-alueena*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (cop. 2008). *Organizational communication : Perspectives and trends*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Paunonen-Ilmonen, M. (2001). *Työnohjaus : Toiminnan laadunhallinnan varmistaja*. Helsinki: WSOY.
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?*. Helsinki: Kauppakaari.
- Rannisto, P., Nyholm, I., & Stenvall, J. (2011). *Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Enemmän kuin osiensa summa : Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen tampereella / pasi-heikki rannisto, jari stenvall, riitta juusenaho (toim.)* ()
- Rubenowitz, S., & Tillman, M. (1985). *Organisaatiopsykologia*. [Espoo]: Weilin + Göös.
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu : Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. p. ed.). Tampere: Vastapaino.
- Schein, E. H., Liljamo, R., & Miettinen, A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo:

Weilin & Göös.

Scheider, B. (1990) *Organizational climate and culture*. San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass, 1990

Surakka, T. (2006). *Työyhteisön palaverit : Yhdessä tavoitteisiin*. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio : Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*.  
Helsinki: Talentum.

Tiuraniemi, J. (1993). *Yksilö, ryhmä, organisaatio : Sosiaalipsykologian perusteita* (2. korj. p. ed.).  
Turku: Turun yliopisto.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6., uud. laitos. ed.).  
Helsinki: Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tieteellinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen luokkausepäilyjen  
käsittelyminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-  
context=fi/ohjeet-ja-julkaisut](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut)

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2013) Työntekijän ja työnantajan asema työsopimuslain mukaan  
[http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki\\_25032013.pdf](http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf)