



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# **Työilmapiirin diskurssit asiantuntijatyössä**

Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma

Samuel Ronkainen

29.4.2026  
Lapin yliopisto

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Työn nimi: Työilmapiirin diskurssit asiantuntijatyössä

Tekijä: Samuel Ronkainen

Koulutusohjelma: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Ohjaajat: yliopistonlehtorit Virpi Tökkäri & Ville Pietiläinen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 44 sivua, 1 liite

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Työilmapiiriä on tutkittu erittäin vähän omana ilmiönään, lähinnä osana työhyvinvointia suomalaisessa tutkimuksessa. Kansainväliset tutkimukset ovat keskittyneet määrällisiin menetelmiin. Johtamisen psykologian näkökulmasta ilmiöstä ei ole vielä tutkimusta.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaisia työilmapiirin diskursseja asiantuntijatyössä kehkeytyy. Empiirisen tutkimukseni perusteella aineistosta nousi yhteensä viisi erilaista diskurssia tai merkitysulottuvuutta: tunteiden, kahvihetkien, etätyön, työilmapiirijohtamisen ja vastuun diskurssit. Tutkimukseni tuo uutta näkökulmaa tieteelliseen keskusteluun ja jopa haastaa suomenkielisen termin ”ilmapiiri” käyttöä. Samaan aikaan työyhteisössä on tunteiden variaatiota ja erilaisia kokemuksia. Työilmapiiriä rakennetaan asiantuntijayhteisössä yhteisissä ja ennalta suunnitelluissa kahvihetkissä. Etätyö aiheuttaa kahtiajakoa asiantuntijoiden puheessa ja työilmapiiri muuntuu erilaiseksi, kun yhteisön jäsenet eivät ole fyysisesti toimistolla. Yhdestä diskurssista muodostui työilmapiirijohtajan arkkityyppi, joka voi loppujen lopuksi olla kuka tahansa työyhteisön jäsen. Vastuu jakautuu työilmapiiristä jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta johdon odotetaan kantavan siitä huolta enemmän kuin muiden.

Avainsanat: Työilmapiiri, johtamisen psykologia, diskurssianalyysi, sosiaalinen konstruktionismi, asiantuntijatyö

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>4</b>
1.1	Median ja lainsäädännön diskurssit	4
1.2	Tutkimukseni tarkoitus	5
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys ja käsitteistö</b>	<b>6</b>
2.1	Tieteenfilosofinen viitekehys	6
2.2	Aiempi empiirinen tutkimus työilmapiiristä	9
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>12</b>
3.1	Tutkimusasetelma	12
3.2	Aineiston keruu	13
3.3	Tutkimuksen konteksti ja keskeiset tutkimuksen kannalta olennaiset termit	14
3.4	Aineiston käsittely ja analyysiprosessi	16
3.5	Tutkimuksen eettisyys	18
3.6	Tutkijan rooli ja refleksisyys vaikuttavuuden mittarina	19
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>22</b>
4.1	Nykytilan vaihteleva, tunteista rakentuva diskurssi	22
4.2	Suunnitelmallisten ja yhteisten kahvihetkien diskurssi	27
4.3	Etätyön dualistinen diskurssi	29
4.4	Työilmapiirijohtajan arkkityypin diskurssi	31
4.5	Vastuun jakautumisen diskurssi	34
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>38</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>42</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>45</b>
	Liite 1. Haastattelukysymykset	45

# 1 Johdanto

## 1.1 Median ja lainsäädännön diskurssit

Työilmapiiri ilmiönä aika ajoin ylittää uutiskynnyksen mediassa. Viime aikoina Suomessa uutiskynnyksen ovat ylittäneet muotibrändi Bypiasin huono työilmapiiri ja Suomen Sosiaalidemokraattisen Puolueen (SDP) poliittisten avustajien epäasiallinen kohtelu. Muotibrändin työntekijät kuvailevat työilmapiirin olevan ahdistava ja huono, sillä työntekijöille esimerkiksi huudetaan ja virheistä rankaistaan, mikä on johtanut työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen (Hussein & Leino, 2026). Mediamyllerryksen vuoksi Yleisradio (YLE) lähti selvittämään, onko epäasiallista kohtelua todella eduskunnassa. Vaikka Eduskunta saa kiitettävän arvosanan työympäristöstä, kyselyyn vastanneista eduskunta-avustajista ja eduskuntaryhmien työntekijöistä 14 % on kokenut epäasiallista kohtelua työyhteisössä (Tikkala, 2026a). Kyselytulokset olivat samansuuntaisia kahdeksan vuotta aiemmin teetetyssä kyselyssä, joten parannusta ei ole tapahtunut ajan kuluessa työyhteisössä, vaikka eduskunnan pitäisi olla malliesimerkki muulle yhteiskunnalle (Tikkala, 2026b). Helsingin Sanomien haastatteleman työoikeuden emeritusprofessorin Seppo Koskisen mukaan kyseessä on työsuojeluongelma, joka pitää ehdottomasti selvittää työturvallisuuslain velvoittamana ja häirintätapauksia pitäisi kansanedustajien viedä eteenpäin työnantajille (Puumalainen, 2026). Työilmapiiri siis koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä aina työntekijästä johtoportaan saakka.

Uutiskynnyksen siis ylittävät ongelmakeskeiset työilmapiirin osa-alueet. TYÖ2030-hankkeessa selvitettiin Työterveyslaitoksen toimesta, miten mediassa käsitellään työelämäpuhetta, ja tulosten perusteella työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä puhuttiin negatiivissävytteisesti (Vastuullisen työelämäpuheen työryhmä, 2024, s. 3). Vuonna 2023 julkaistut media-artikkelit ovat 36 % negatiivissävytteisiä liittyen työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin olisi voinut lanseerata uudelleen termillä työpahoinvointi media-artikkeleiden perusteella (Vastuullisen työelämäpuheen työryhmä, 2024, sivu 19). Median artikkeleiden perusteella maalataan siis kuvaa työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä ongelmakeskeisenä julkisessa keskustelussa. Tällaisten otsikoiden ja artikkeleiden lukeminen muokkaa käsitystämme työelämän laadusta, ja värittää työilmapiirin hankalaksi ja kielteiseksi ilmiöksi, jota on vaikea hallita.

Työilmapiiri on kuitenkin koko työyhteisön asia, sillä työsuojelulaki velvoittaa työnantajia kiinnittämään huomiota henkiseen turvallisuuteen, psykososiaalisiin kuormitustekijöihin ja epäasialliseen kohteluun. Työsuojelulain tarkoitus on fyysisen ja henkisen terveyden haittojen ehkäisy (Työturvallisuuslaki, 738/2002). Pykälän 1 perusteella työilmapiiri kuuluu työnantajan

vastuulle. Pykälässä 8 velvoitetaan työnantaja huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä, johon kuuluu myös henkinen aspekti (Työturvallisuuslaki, 738/2002). Työnantajan pitää valppaasti tarkkailla työympäristöä ja kuormitustekijöitä, jotka voivat olla haitallisia psykososiaalisesti. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus puuttua ristiriitoihin, epäasialliseen kohteluun ja työ on mitoitettava henkisiltä vaatimuksilta kohtuulliseksi (Työturvallisuuskeskus, 2026b). Puuttuessaan ristiriitoihin ja epäasialliseen kohteluun työnantaja hoitaa työilmapiirillisiä tapauksia. Toisaalta työn ollessa henkisiltä vaatimuksilta kohtuullinen, on työntekijällä resursseja osallistua työyhteisötoimintaan ja -kehittämiseen.

Usein työilmapiiri mielletään työntekijöiden väliseksi vuorovaikutussuhteiksi. Työturvallisuuslain tulkinnassa on kuitenkin sekä työntekijän että työnantajan vastuut osoitettuna (Moilanen, 2026). Työnantajan velvollisuus on siis huolehtia työntekijöiden terveydessä ja turvallisuudesta työpaikalla ennakoivin ja korjaavin toimenpitein. Työntekijän taas on noudatettava työnantajalta tulevia määräyksiä ja ohjeita sekä ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista, vioista ja puutteellisuuksista. Työntekijän tulee toimia ammattimaisesti ja hyväkäytösisesti, eikä aiheuttaa haittaa muiden turvallisuudelle tai terveydelle. Työilmapiirityölle ja sen edistämislle on lain velvoite.

## 1.2 Tutkimukseni tarkoitus

Media maalaa negatiivissävytteisen kuvan suomalaisten yhteisöjen työhyvinvoinnista ilmapiireineen. Toisaalta työsuojelulaki velvoittaa huolehtimaan työn henkisestä ulottuvuudesta työpaikoilla. Tässä näyttäisi olevan selkeä epäsuhta: lain puitteissa nämä työilmapiiriongelmat pitäisi korjata. Aihe on hyvin ajankohtainen ja tutkimusta ylipäättänsä työilmapiiristä ilmiönä on suomalaisessa kulttuurissa erittäin niukasti. Sitä on aiemmin tutkittu lähinnä työhyvinvoinnin osana eikä omana ilmiönään.

Tutkimukseni tarkoitus on tarkastella, miten erään ammattiliiton asiantuntijat rakentavat puheessa työilmapiiriä erilaisten diskurssien kautta. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin viiden asiantuntijan teemahaastatteluina. Asiantuntijat työskentelevät samassa organisaatiossa ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa työarjessa. Teoreettis-metodologisesti tutkimus nojaa diskursiiviseen lähestymistapaan ja analyysimenetelmänä käytettiin diskurssianalyysiä, jonka avulla tarkasteltiin kielellisiä käytäntöjä ja tapoja, joilla tuotetaan työilmapiiriä koskeva kontekstisidonnainen sosiaalinen todellisuus. Diskurssianalyttinen tutkimus on uutta työilmapiirin tutkimisessa johtamisen psykologian näkökulmasta.

## 2 Teoreettinen viitekehys ja käsitteistö

### 2.1 Tieteenfilosofinen viitekehys

Tutkimukseni lähtökohtana on, että työilmapiiriä tutkitaan diskursiivisena, psykososiaalisena ilmiönä. Perustelen tämän seuraavaksi tieteenfilosofisen viitekehäksen avulla. Tieteenfilosofinen lähestymistapani nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin, ja etenkin Potterin ja Wetherellin (1987) esittämään diskursiiviseen argumentaatioon, jonka mukaan kieli ei ole vain passiivinen väline ihmisajatuksiin, vaan se on aktiivista sosiaalista toimintaa. Ihmiset tuottavat ympärillään olevan todellisuuden puheen kautta, mitä välitetään rakennetun ja rakentavan kielen kautta (Potter & Wetherell, 1987). Ihmiset eivät käytä sanoja vain kuvailemaan ilmapiiriä, vaan he esimerkiksi rakentavat ilmiötä ympärilleen sanavalinnoillaan ja antamalla toimijuutta itselleen tai siirtämällä sitä muille. Potterin ja Wetherellin (1987) mukaan kielenkäyttöä pitää tarkastella tekemisenä, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta sosiaalisten prosessien muovaamana. Työilmapiiri ilmiönä siis muodostuu koko yhteisön jaetuksi kokemukseksi kielen kautta. Kielellä on siis seurauksia (Potter & Wetherell, 1987). Harva asiantuntija käyttäisi hyvästä ilmapiiristä sanavalintoja ”mikromanagerointi” tai ”luottamuksen puute”. Tällainen kielenkäyttö jäsentää todellisuutta huonosta ilmapiiristä, mistä tutkija tai keskustelukumppani voi tehdä omat tulkintansa. Puhe on siis toimintaa.

Shotterin (1993) mukaan todellisuutemme on keskustelullinen ja sosiaaliset ilmiöt elävät ja syntyvät vuoropuhelussa ja yhteistoiminnassa. Toisin sanoen kukaan ei voi hallita tai omistaa ilmiötä yksin omasta individualistisesta näkökulmastaan. Ilmiöt siis muotoutuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Shotter, 1993). Työilmapiirin voi mieltää dynaamiseksi ja keskustelulliseksi prosessiksi, jossa ympärillä valitsevaa tilaa sanallistetaan ja omia kokemuksia jaetaan ulospäin muille yhteisön jäsenille tai läheisille. Johdannossa kuvailtua Bypiasin huonoja työoloja ei olisi noteerattu tai tiedetty, jos työntekijät eivät olisi puhuneet siitä eteenpäin tuttavilleen ja lopulta medialle. Artikkelissa myös puhutaan, että huonot työolot ovat useamman henkilön kokemus. Shotterin (1993) esittää, että on mahdollista etsiä yhteisiä todellisuuksia. Täten työilmapiirikin voidaan mieltää vuorovaikutuksessa keskenään olevien työntekijöiden diskursiiviseksi, psykososiaaliseksi ilmiöksi, jolloin työilmapiiri näkemykseni mukaan syntyy työntekijöiden välille vuorovaikutuksen kautta puheessa jatkuvasti neuvotellen.

Lisäksi Gergen (1994) painottaa suhteiden keskeistä roolia ilmiöitä tutkittaessa. Ilmapiiri sanana kuulostaa siltä, että se sijaitsee yksilön ympärillä, piirissä ja suhteissa. Gergen (1994) painottaa, että kaikki ihmisten ”totena” pitämät asiat ovat seurausta sosiaalisista prosesseista. Toisin

sanoen sosiaalisesta konstruktiosta, jonka mukaan koettu todellisuus on jatkuvasti muotoutuva kielenkäytön ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuote (Gergen, 1994). Havainnollistan Gergenin ajatuksia esimerkkien avulla. Ensiksi Gergenin (1994) mukaan kieli luo toimintaa. Työilmapiiri pitää ensin sanallistaa yksilön mielessä, jolloin se ei jää intuition tasolle. Toiseksi tieto on suhteissa ja ilmiöt syntyvät keskusteluissa, jolloin ymmärrys maailmasta on jatkuvan neuvottelun tulos (Gergen, 1994). Ilmapiiri ei ole huono, kunnes joku sanoo sen olevan ja joku kuulee sen. Kolmanneksi tietämisellä on historiallinen ja kulttuurinen sidonnaisuus (Gergen, 1994). Kaksi työntekijää keskustelelee ilmapiirin huonontuneen, kun he heillä ei ole enää esihenkilöä ja ohjausta. Täten työilmapiirin heikentyminen ymmärretään yhteisesti jaettuna totuutena tai tietona. Neljänneksi ”totuus” ja ”tieto” ovat sosiaalisesti rakennettuja ja ”tietämiseen” tulee suhtautua kriittisesti (Gergen, 1994). Huono työilmapiiri ei siis ole täysin tosi työpaikalla, vaan pitää selvittää, kenen tai keiden diskurssi se on. Puhetapa voi myös olla jonkun yritys sabotoida yhteisöä. Työilmapiiri siis muuttaa muotoaan, eikä ole staattinen, vaan enemmänkin dynaaminen.

Tähän sosiaalisesti konstruoituneeseen todellisuuteen päästään käsiksi diskurssianalyttisen lähestymistavan kautta (Suoninen, 1999, s. 17) ja psykososiaalisia ilmiöitä on mahdollista tutkia diskurssianalyysin kautta (Potter & Wetherell, 1987). Suoninen (1999, s. 17) myös käyttää tästä sosiaalisesti konstruoituneesta todellisuudesta nimeä sosiaalinen todellisuus, jota käytän myöhemmin tekstissäni. Kielenkäyttö on siis toimintaa ja diskurssianalyysissä huomio keskittyy, miten haastateltavat tekevät asioita ymmärrettäväksi puheellaan ja kielenkäytöllään (Suoninen 1999, 18–19). Tässä tutkimuksessa selvitan, millaisia erilaisia diskursseja samassa työyhteisössä työskentelevät asiantuntijat käyttävät puhuessaan työilmapiiristä. Diskurssin määrittelen seuraavasti Suonista (1999, 21) mukailten: Diskurssi on merkityssuhteiden kokonaisuus tai merkitysulottuvuus, joka rakentaa todellisuutta ja sosiaalista seurauksellisuutta. Työilmapiirin ilmiön sisällä tulee olemaan erilaisia diskursseja eli merkitysulottuvuuksia, joita aineiston analyysin kautta voi jäsenellä.

Toteutin tutkimuksen johtamisen psykologian näkökulmasta. Johtamisen psykologiaa soveltavassa lähestymistavassa organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan yhdistyy psykologian ja johtamisen tietoperusta, jolloin tutkijana tavoitteeni on selvittää ja kerätä autenttisia kokemuksia huomioiden työyhteisön tiettyä ajanhetkenä (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 7–8). Johtamisen psykologian ihmiskäsityksen mukaisesti työyhteisön jäsenet ovat merkityksellisiä toimijoita ryhmässä ja yhteisössä, jolloin ihmistä on mahdollista tarkastella yksilöinä ja suhteessa toisiin (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 8). Haslam, Reicher & Platow (2012, s. 299) määrittelevät, että johtamisessa on kyse vaikuttamisesta, jotta yksilön osallistuminen

ryhmätavoitteen toteutumiseksi vahvistuu. Kyse on siis sosiaalisesta identiteetistä, jolloin yksilö tietää kuuluvansa tiettyyn sosiaaliseen ryhmään ja ryhmäjäsenyyteen liittyy jonkinasteisia arvoja ja tunnemerkeyksiä (Haslam, Reicher & Platow, 2012, s. 303). Näin on siis mahdollista tutkia työilmapiiriä myös psykososiaalisena ilmiönä. Tutkittavat jakavat tietyn sosiaalisen identiteetin eli he kaikki ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa asiantuntijoina päivittäin työyhteisössä. Asiantuntijoiden haastatteluista huokuu kokemuksellisuus. Kokemuksellisuus käsittää muun muassa eläytymistä toisen osapuolen havaintoihin, tulkintoihin, odotuksiin, uskomuksiin ja etenkin tunteisiin (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 8). Lisäksi johtamisen psykologiassa on keskeistä ymmärtää ihmisen työtodellisuutta sellaisena kuin se heille eri tilanteissa näyttäytyy (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 9), mikä tukee diskursiivista, sosiaalisen konstruktion viitekehystä. Työyhteisöjen sosiaalinen työelämätodellisuus syntyy työn tekemiseen liittyvistä merkityksistä, jotka muodostavat laajoja työemaattisia merkityskokonaisuuksia (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 9). Diskursiivista tutkimustapaa on siis luontevaa hyödyntää tutkimuksessani, kun selvitän työilmapiirin puheen kautta rakennettuja merkityssuhteita.

Tutkimusaiheeni lähestymistapa on poststrukturalistinen. Työilmapiiriä on tutkittu paljon kvantitatiivisella otteella kyselylomakkein ja positivistisesta näkökulmasta (Schneider, Conzalez-Roma, Ostroff & West; 2017), mutta päämääräni on luoda vaihtoehtoisia tulkintoja ja näkökulmia, jonka mukaan työilmapiiri on kvalitatiivisesti tutkittavissa psykososiaalisena, diskursiivisena ilmiönä. Poststrukturalistinen lähestymistavan mukaisesti tutkijan rooli on kielen ja puheen tulkitsija, ilmiöstä puhuminen muokkaa sekä subjektia että objektia, ja tuloksia tulkitaan runsaisiin yksityiskohtiin tukeutuvilla tekstuaalisella tarkastelulla (Puusa & Juuti, 2020, 38–39). Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella näennäisesti tuttua ilmiötä uudesta perspektiivistä ja herättää keskustelua ilmiön luonteesta.

Yhteenvetona totean, että työilmapiiri ilmiönä voidaan määritellä diskursiivisena, psykososiaalisena ilmiönä, sillä se rakennetaan kielen kautta (Potter & Wetherell, 1987), ilmiö syntyy ja elää vuorovaikutuksellisessa todellisuudessa (Shotter, 1993) ja merkitykset esiintyvät ihmisten välisissä suhteissa (Gergen, 1994). Sosiaalinen konstruktionismin mukaan todellisuus muotoutuu jatkuvasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja kielenkäytön tuotteena, joten työilmapiiriä on mahdollista tutkia diskurssianalyttisen tutkimuksen kautta. Seuraavaksi perustelen aiempien, jopa viimeaikaisten, empiiristen tutkimusten kautta, miksi työilmapiiriä on mielekästä lähestyä psykososiaalisena, diskursiivisena ilmiönä.

## 2.2 Aiempi empirinen tutkimus työilmapiiristä

Kvantitatiivinen tutkimusote on leimannut työilmapiirin tutkimusta, ja tutkimukset ovat perustuneet lähes aina työntekijäkyselyihin (Schneider ym., 2017, s. 468). Schneiderin ja kollegoiden (2017, s. 468) artikkeli tukee ajatusta työilmapiirin diskursiivisuudesta, sillä jaetut käsitykset syntyvät ihmisten välillä luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa ja työilmapiiriä ylläpidetään sosiaalisten prosessien ja keskusteluiden kautta. Lisäksi tutkimus erottaa toisistaan yksilön kokeman psykologisen ilmapiirin ja ryhmätason jaetun kokemuksen organisationaalista ilmapiiristä (Schneider ym., 2017, s. 471). Työilmapiiristä käytetään englannin kielellä termiä 'organizational climate'. Tämän artikkelin perusteella tutkimukseni poikkeaa työilmapiirin määrällisestä valtavirtatutkimuksesta, joten laadullisella diskurssianalyttisellä lähestymistavalla saadaan uutta näkökulmaa työilmapiirin tutkimukseen tuotetun puheen ja sosiaalisen konstruktionismin kautta. Artikkelin myös vahvistaa työilmapiirin olevan keskenään vuorovaikutuksessa olevien organisaation jäsenten yhteinen, jaettu psykososiaalinen kokemus.

Denison puolestaan (1996, s. 619 & 621) kuvailee artikkelissaan paradigmasotaa, jonka mukaan organisaatiokulttuuria on tutkittu sosiaaliseen konstruktionismiin perustuen laadullisesti, mutta ilmapiiritutkimusta on toteutettu psykologisesta näkökulmasta määrällisesti. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen uranuurtajat Schein & Schein (2017, s. 17–18) määrittelee työilmapiirin organisaatiokulttuurin (organizational culture) näkyväksi pinnaksi, joka kumpuaa syvältä organisaation arvoista ja oletuksista, joten ilmapiiri on kulttuurin artefakteja ja näin ollen havaittavissa. Koska organisaatiokulttuuri on pinnan alla syvällä, on sen tutkimuksen juuret sosiaalisessa konstruktionismissa, sillä nämä syvät merkitykset syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostaen symbolisen ja jaetun maailman (Denison, 1996, s. 624 & 634). Organisaatiokulttuuri on läheinen käsite työilmapiirille ja on loogista tutkia myös työilmapiiriä diskurssianalyysin kautta sosiaalisesti konstruotuna todellisuutena. Näin saadaan muodostettua tietoa ilmiön syvällisestä psykososiaalisesta luonteesta, eikä vain mittaamalla työilmapiirin pintapuolisia piirteitä ja yksilön kokemuksia syy-seuraus-suhteiden mahdollisista olemassaoloista.

D'Amato (2023, s. 364–365) kritisoi työilmapiirin tutkimusperinteessä vallalla olevaa työilmapiirin sekoittamista työtyytyväisyyteen ja organisaatiokulttuuriin sekä ilmapiirin mittareiden kehittämistä ilman vahvaa teoreettista pohjaa. Tutkimuksensa perusteella D'Amato (2023, s. 367–368) tunnisti ja määritteli 13 työilmapiirin ulottuvuutta, jotka muodostavat ilmiön ytimen. Näitä ulottuvuuksia voi kuvata kattavana karttana, joka pitää sisällään muun muassa

johtajuuden, tiimin yhtenäisyyden ja autonomian. Mielestäni tutkimus asetti hyvän kompassin työilmapiirin tutkimukselle ja nämä kolmesta ulottuvuutta voidaan jakaa Schneiderin ym. (2017) esittämällä yksilön kokemalla psykologisella ilmapiirillä ja ryhmätason jaetulla organisationaalisella ilmapiirillä. Yksilön kokemusta D'Amaton ulottuvuuksista painottavat autonomia, työnkuva ja roolien tavoitteet merkityksineen. Työyhteisön tasolla painotuksia ovat muun muassa johtajuus, tiimin yhteneväisyys ja ilmaisunvapaus. Työyhteisön tason ulottuvuudet ovat näkemykseni mukaan sosiaalisesti konstruoituja, ilmenevät vuorovaikutuksessa ja on täten mahdollista tutkia diskurssianalyttisellä otteella.

Beus, Smith & Taylor (2023, s. 2018) esittävät empiirisen tutkimuksensa perusteella, että työilmapiiri on jaettu ja sosiaalisesti johdettu käsitys normien, odotusten ja piirteiden merkityksistä organisaation sisällä. He esittävät, että ilmapiiri syntyy ihmisten tarpeesta vähentää epävarmuutta (Beus ym., 2023, s. 2020) ja ilmapiiri muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yhteisen ymmärryksen luomisena (2023, s. 2023). Toisin sanoen artikkeli argumentoi, että työilmapiiri on syvimmiltään psykologinen mekanismi, joka auttaa ihmisiä selviytymään ja toimimaan monimutkaisissa sosiaalisissa ympäristöissä. Täten työilmapiiriä voi tutkia sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksen kautta ja epävarmuuden vähentäminen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisen tulkinnan kautta tapahtuu diskurssien avulla.

Schyns, van Veldhoven & Wood (2009, s. 650 & 652) ehdottavat kvantitatiivisen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta psykologisen ja organisationaalisen ilmapiirin rinnalle suhteellisen psykologisen ilmapiirin käsitettä, joka kuvaa paljonko yksilön kokemus poikkeaa muiden työyhteisön keskimääräisestä kokemuksesta. He tulivat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että yksilön kokemus ja ryhmän keskiarvon välinen ero oli merkittävä hyvinvoinnin ennustaja (Schyns ym., 2009, s. 659). Tämäkin tutkimus osoittaa, että työilmapiirillä on psykososiaalinen ulottuvuus, joka heijastuu hyvinvointiin. Laadullisella tutkimuksella voidaan paljastaa pinnan alla kyteviä jännitteitä ja huomioida, miten yksilön puhe poikkeaa oletetusta normista.

Työilmapiirillä on psykososiaalisesti rakentuvana ilmiönä myös konkreettisia ja mitattavia seurauksia. Gelade & Iveryn (2003, s. 401) tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöjohtamisen, työilmapiirin ja organisaation tuloksellisuuden välisiä suhteita pankkialan kontekstissa. Tutkimuksen perustella tultiin johtopäätöksiin, että työilmapiiri on välittävä tekijä, jolloin henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttivat organisaation tulokseen työilmapiirin kautta (Gelade & Ivery, 2003, s. 401). Toinen löydös oli, että työilmapiirillä oli myös itsenäinen vaikutus tuloksellisuuteen (Gelade & Ivery, 2003, s. 401). Tämä empiirinen tutkimus osoittaa, että

psykososiaalisilla ja diskursiivisilla ilmiöillä on mitattavia ja konkreettisia seurauksia. Jotta seurauksia voi mitata, pitää ilmiötä pystyä myös sanallistamaan.

Lopuksi esitän vielä, että työilmapiiriä on tutkittu verrattain vähän ja osana työhyvinvointia suomalaisessa tutkimuskontekstissa. Vänskä (2022) käsittelee väitöskirjassaan työhyvinvointia ja sen kehittämistä julkisessa organisaatiossa. Vaikka väitöskirja ei tutki suoraan työilmapiirin ilmiötä, Vänskä (2022, s. 34) määrittelee työilmapiirin työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi, johon vaikuttaa monet työympäristöön liittyvät tekijät. Työilmapiirillä on yhteys johtamiseen, ja ihmisten sosiaalinen perustarve, kuten yhteenkuuluvuus, ilmenee työyhteisöissä hyvänä työilmapiirinä ja sujuvana yhteistyönä (Vänskä, 2022, s. 39). Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että moni asia parani kehittämisen aikana, mutta työilmapiirin keskiarvossa ei tapahtunut tilastollisesti merkittävää muutosta (Vänskä 2022, s. 122–124). Tämä tutkimustulos indikoi mielestäni sitä, että muutos työilmapiirissä vaatii aikaa ja kypsymistä, sillä psykososiaalinen todellisuus muokkautuu hitaasti vuorovaikutuksen ja puheen kautta.

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää ja tunnistaa tutkittavan organisaation asiantuntijoiden diskursseja työilmapiiristä. Tutkimuskysymykseni on, mitä työilmapiirin diskursseja asiantuntijatyötä tekevät käyttävät työyhteisössään. Diskurssin voi määritellä hyvin eri tavoin. Yksinkertaisesti diskurssi on mahdollista määritellä sosiaalisen toiminnan ja kielenkäytön yhteenkietoutumiseksi (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 375). Diskurssianalyysi on toisaalta kielenkäytön tutkimusta, jossa sosiaalisen toiminnan tutkimiseen yhdistetään kielelliseen tulkintaan (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 375). Toisin sanoen näiden analyysiin valittujen diskurssien kautta muodostuu käsitys työilmapiiristä psykososiaalisena, diskursiivisesti rakennettuna ilmiönä. Tutkimukseni fokus on työntekijöiden haastattelukeskusteluissa ilmenneistä merkityksissä ja tulkinnoissa, jonka kautta jäsennetään yhteistä todellisuutta sosiaalisen konstruktion kautta. Tutkimus ei siis pyri kuvaamaan työilmapiiriä sellaisenaan tai etsimään siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten asiantuntijat rakentavat työilmapiiriä puheen kautta.

Tutkimus nojaa Potterin & Wetherellin, Shotterin ja Gergenin näkemyksiin puheesta sosiaalisena toimintana, mikä mahdollistaa sosiaalisen konstruktion paradigman soveltamisen. Analyysimenetelmänä hyödynnän diskurssianalyysiä, sillä se pureutuu käytetyn kielen merkityksenantoihin ja ympärillä vallitsevan todellisuuden tulkintaan. Ihmisten käyttämää kieltä pidetään toimintana ja merkityksellisyyttä luovana käytäntönä. Näkökulmaksi olen valinnut johtamisen psykologian, joten analyysivaiheeseen olen valinnut diskurssit, jotka ovat johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisia ja joihin voi vaikuttaa niin sanotusti johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

Jokinen & Juhila (1999, s. 55) tähdentävät, että diskurssianalyttisen tutkimuksen kenttä ei ole yhtenäinen, vaan sille on ominaista erilaiset tutkimukselliset orientaatiot ja ratkaisut. Tämän vuoksi esittelen oman tutkimukseni orientaatiot perusteluineen diskurssianalyttisellä kartalla. Tutkimuksen kenttää voi jäsentää tarkastelemalla diskurssianalyysin sisäisiä metodisia painotuksia neljän ulottuvuusparin kautta, jotka ovat 1) tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon välinen suhde, 2) merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen suhde, 3) retorisen ja responsiivisen analyysin välinen suhde ja 4) kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin suhde (Jokinen & Juhila, 1999, s. 55). Jokaisen vastinparin voi hahmotella sijoittuvan janalle, jossa molemmat ulottuvuudet voivat olla läsnä tai ne voivat jopa asettua kauas jompaankumpaan päähän (Jokinen & Juhila, 1999, s. 55). Erikoista kyllä, tutkimuksessani kaikki neljä osa-aluetta

sijoittuvat johonkin niin sanottuun janan ääripäähän. Tilanteisuutta tarkasteltaessa painopiste on merkitysten tilanteisen rakentumisen tarkastelussa kulttuurisen jatkumon sijasta. Aineistoni koostuu viidestä haastatteluskriptistä, ja on haastattelu-aikaan ja -paikkaan sidonnainen. Toiseksi tutkimukseni korostaa merkitystä, sillä se on ilmiölähtöinen ja kiinnostus on haastateltavien puheessa ilmenneistä merkitysisällöissä. Diskurssianalyysin periaatteiden mukaisesti ei ole vain yhtä kielisysteemiä vaan useita jatkuvasti uusiutuvia ja rakentuvia merkityssysteemejä kielenkäytön kautta (Jokinen & Juhila, 1999, s. 67). Kolmanneksi analyysiä ohjaa responsiivisuus, sillä huomioni kiinnittyy siihen, miten ihmiset rakentavat yhdessä merkityksiä. Tutkijana osallistun yhdessä kielelliseen luomiseen haastattelussa vastaajan kanssa tulkiten erilaisia merkityksiä. Neljänneksi analyysi noudattaa analytyttisyyden periaatteita, jolloin pyritään aineistolähtöisyyteen, jonka tavoitteena on olla avoin aineistolle ja sieltä nouseville jäsennyksille.

### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkimus toteutettiin akavalaisen ammattiliiton työyhteisössä. Korkeakoulutettujen keskusliitto Akavaan kuuluu yhteensä 35 ammattiliittoa (Akava, 2026). Ammattiliiton tehtävänä on muun muassa suorittaa edunvalvontaa, toteuttaa osaamispalveluita ja jäsenoimintaa sekä antaa laki- ja palkkaneuvontaa. Yhteisön missio on rakentaa parempaa ja kestävämpää työelämää. Ammattiliiton palveluksessa työskentelee noin 30 henkilöä, joista suurin osa työskentelee päivittäin fyysisesti toimipisteessä asiantuntijatehtävissä. Sovittuna käytäntönä on, että etäpäiviä voi tehdä 3 kappaletta viikossa. Lähipäivät ovat maanantai ja keskiviikko. Liiton henkilöstö työskentelevät johtamisen, edunvalvonnan, lakineuvonnan, jäsenkokemuksen ja -hankinnan parissa. Ylintä valtaa ammattiliitossa käyttää jäsenten valitsema liittovaltuusto ja sen muodostama hallitus.

Haastateltavien valinnassa käytin muutamia kriteereitä. Jotta tutkimus kuvaisi jaettua todellisuutta, valitsin tutkimukseeni henkilöitä, joilla on fyysinen työpiste ammattiliiton toimitiloissa ja he työskentelevät kokoaikaisesti. Osa henkilöstöstä työskentelee täysin etänä ja osa-aikaisesti. Yhteensä toimistolla työskentelee tällä hetkellä 15 henkilöä ja heistä viisi valikoitui teemahaastatteluihin, jolloin noin kolmasosa asiantuntijoista osallistui tutkimukseen. Haastateltavat valitsin eri sektoreita kattamaan esimerkiksi edunvalvontaa, jäsenpalveluita ja lakineuvontaa. Lisäksi jokainen haastateltava on suorittanut korkeakoulututkinnon, joten käytän heistä termiä asiantuntija.

Tutkimusprosessi eteni seuravanlaisesti. Ensimmäiseksi otin yhteyttä toiminnanjohtajaan, esittelin tutkimukseni tavoitteet ja aikataulun, jonka jälkeen allekirjoitimme tutkimusluvan. Sen jälkeen kontaktoin haastatteluun valitsemiani asiantuntijoita erikseen sähköpostitse esitellen tutkimusaiheen ja taustaa tutkimukselle. Jokaiselle haastateltavalle lähetin myös tietosuojailmoituksen ennen haastattelua.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, sillä tutkijana olin ennakkoon perehtynyt työilmapiiriin ilmiönä ja sen keskeisiin elementteihin. Kulttuurisena toimijana tutkijalla on aina ennakkokäsitys ja hän aina tietää jotain tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Juhila, 1999, s. 213), joten haastattelujen rakenne oli loogista koostaa ennakkotietojen perusteella. Teemahaastattelun onnistumiselle on kriittistä, että tutkijalla on riittävä ymmärrys ilmiön keskeisistä elementeistä ja ilmiöstä kokonaisuutena (Puusa, 2020, 112). Olen tehnyt kandidaatin tutkielman työilmapiiristä fenomenologisena tutkimuksena, jolloin tulkitsin päivittäistavarakaupan työntekijöiden kokemuksia työilmapiiriin liittyen. Minulla oli jo ennakkokäsitys ilmiön luonteesta ja työilmapiiristä johtamiskirjallisuudessa. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä numero 1. Kysymysten teemoina oli muun muassa ilmiön kuvailu, johtaminen, sosiaalinen vuorovaikutus ja työyhteisön käytänteet. Kysymyksien sisältö ja järjestys eivät olleet jäykästi määriteltäviä, vaan puolistrukturoidun haastattelun tavoin välillä esitin joitakin kysymyksiä toisilla sanavalinnoilla ja kysymysten järjestys vaihteli. Eräs haastateltava kertoi oma-aloitteisesti johtamisen vaikutuksista työilmapiiriin osana toista teemakysymystä, joten en samaa kysymystä hänelle enää uudelleen esitellyt.

Teemahaastattelut perustuvat oletukseen, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn prosessin tai asian (Puusa, 2020, 112). Edellisessä kappaleessa kävin läpi, että asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään suurimman osan viikosta toimistotiloissa. He voivat toimistolla aistia ilmapiiriä ja tehdä tulkintoja sosiaalista kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista. Heidän vastauksensa perustuvat kokemuksiin. Tutkittavat myös neuvottelevat keskenään puheen välityksillä erilaisista merkityksistä. Nämä tutkittavat asiantuntijat ovat siis rakentamassa sosiaalista todellisuutta ja työilmapiiriä omalla panoksellaan, kielellään ja tulkinnoillaan.

### **3.3 Tutkimuksen konteksti ja keskeiset tutkimuksen kannalta olennaiset termit**

Yksi diskurssianalyysin keskeisimmistä käsitteistä ja lähtökohdista on kontekstisidonnaisuus, mikä tarkoittaa kielen dynaamisuutta. Toisin sanoen kielellä toimitaan erilaisissa yhteyksissä

erilaisin tavoin (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, 37.) Konteksti antaa mahdollisuuden analysoida, tulkita ja selittää kielenkäyttöä (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 39), ja ilman kontekstin analysointia kieltä ja sen merkityksiä ei voi ymmärtää (Pälli & Lillqvist, 2020, 375). Kontekstilla tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkityksen muodostumiseen ja mahdollistavat sekä rajaavat sen käyttämistä ja tulkitsemista (Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Tilannekontekstissa oleellisia ovat itse kielellinen toiminta, sosiaaliset ulottuvuudet ja toimijuuden roolit (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 44–45), ja tutkimuksen lähtökohta on usein se, mistä sosiaalisesta toiminnasta on kyse (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 45).

Omassa tutkimuksessani konteksti sijoittuu ammattiliiton asiantuntijoiden käyttämään puheeseen. Diskurssianalyysiä varten käytän haastatteluista litteroituja skriptejä. Haastattelut toteutettiin tietynä ajanjaksona, joulukuun 2025 ja helmikuun 2026 välisenä aikana. Haastattelu-aika sovittiin haastateltavan kalenteriin sopivaksi. On syytä huomioida, että haastattelut kuvaavat niin sanotusti mennyttä aikaa, sillä tutkittavien puhe suuntautuu menneeseen syksyyn ja useammalla yhden esihenkilön puuttumiseen työyhteisöstä. Nykyisin työyhteisössä on kaksi esihenkilöä, joten skriptit eivät ole kuvaus nykyhetkestä, jolloin kirjoitin analyysiä. Edellä mainitut seikat ovat tilannekontekstitekijöitä, jotka vaikuttavat kieleen ja tutkijan tekemään tulkintaan (Pälli & Lillqvist, 2020, 378). Lopullinen analyysi voisi olla hyvin erilainen ja sisältää toisenlaisia tarkasteltavia diskursseja, jos tutkijana olisi toinen henkilö.

Jotta diskursseja on mahdollista tarkastella, pitää huomio kiinnittää kielellisiin käytänteisiin. Määrittelen seuraavaksi muutaman käsitteen, jotka ovat olennaisia tutkimuksen analyysin ja tulkinnan kannalta. Leksikaalisilla suhteilla tarkoitan sanatason merkityssuhteita, jolloin jostakin aiheesta puhuttaessa huomio kiinnittyy käytössä oleviin sanastollisiin valintoihin ja niiden semanttisiin merkityksiin (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 392). Sanastollisten valintojen (leksikaalisten suhteiden) analysoinnilla voin tutkia esimerkiksi, miten työilmapiiriä rakennetaan puheessa ja onko vastaajien puheessa asenteellisuutta. Sanavalinnat ja niiden sävy kertoo haastateltavien näkemyksen ja kokemuksen sävystä. Toinen tärkeä käsite on subjektipositio, joka viittaa puhujien omaksumiin rooleihin, joista käsin haastateltava näkee, kokee ja kertoo asioista käyttäen positiolle ominaista sanastoa ja tarinalinjoja (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 393). Analysoin esimerkiksi, missä persoonamuodossa haastateltavat kertoivat kokemuksiaan työilmapiiristä. Monikon ensimmäisen pronominin käyttö voi paljastaa heidän kuuluvan sisäpiiriin tai mahdollisuuden vaikuttaa ilmiöön aktiivisena toimijana. Kolmas tutkimuksen analyysin kannalta merkittävä termi on modaalisuus eli kielen keinot, jotka ilmaisevat puhujan asennetta kertomaansa asiaan (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 392). Puhuja voi siis esittää työilmapiiriin liittyviä tulkintoja esimerkiksi

epävarmana, toiveikkaana tai pystyvänä. Huomio tällöin on sanavalinnoissa ja adverbeissa. Sana ”ehkä” kuvaa epävarmaa suhtautumista, kun taas sana ”aina” huokuu tietämisestä.

### **3.4 Aineiston käsittely ja analyysiprosessi**

Aineiston analyysissä olen käyttänyt mukaillen Pietikäisen ja Mäntysen (2019, s. 253-307) kymmenportaista diskurssianalyysiä, jossa tutkija analysoi tutkittavan ilmiön kielellistä realisoitumista ja sen kytkeytymistä laajempaan sosiaaliseen kontekstiin. Analyysitapana työilmapiiri-ilmion tutkimuksessa olen käyttänyt asiantuntijoiden teemahaastattelujen skriptejä etsien ja analysoiden erilaisia diskursseja, merkitysverkkoja. Ennen prosessin aloitusta on sisäistettävä teesi, että tieto rakentuu kielessä ja kielellä, mutta osa tietoa on, miten tutkija analyysinsä esittelee, perustelee ja kirjoittaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 256). Diskurssintutkimuksen näkökulmasta tieto ei ole absoluuttista ja olemassa jossakin irrallaan, vaan se rakentuu tutkijan esittämällä tavalla (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 256). Tutkittavien haastattelut tarvitsevat siis tutkijan tulkinnan ja kontekstin.

Analyyysiprosessi alkoi, kun aineisto oli kerätty (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 262). Tutkijana itse valmistelin teemahaastattelun, toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina ja lopuksi vielä litteroin haastattelut itse. Litterointi tapahtui Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman selainversiossa, jonne äänitiedosto oli mahdollista ladata. Ensiksi tekstinkäsittelyohjelma itse litteroi äänitiedoston, jonka jälkeen kuuntelin kertaalleen litteraatin läpi ja tein tarvittavat korjaukset esimerkiksi puhekielisiin sanoihin. Litterointeihin en merkinnyt taukoja ja poistin kaksi kertaa peräkkäin toistuvat sanat, jos haastateltava haki sanaa ääneen, sillä tutkimuksen kannalta merkitystä oli puhutussa kielessä, ei esimerkiksi tauoilla tai sanattomilla viesteillä. Lopuksi kopion haastatteluskriptin toiselle tiedostolle ilman ääniraitaa ja tuhosin tiedoston, jossa se oli ikään kuin sisällä. Tässä samalla tutkijana palautin mieleeni haastattelut teemoineen ja tein alustavat muistiinpanot, minkä sävyinen haastattelu oli ja mitä teemoja mieleeni jäi.

Pietikäisen & Mäntysen (2019, s. 268) mukaan aineiston keruun jälkeinen vaihe on teoreettinen ymmärtäminen, sillä teoria on työväline, joka auttaa valikoimaan, yhdistämään ja systematisoimaan tutkittavaa ilmiötä koskevaa tietoa ja tuloksia. Haastatteluskriptit siirsin siis sivuun hetkeksi ja sukelsin erilaisten teoreettisten viitekehysten maailmaan ja aiempiin tutkimustuloksiin, joiden kautta pystyin perustelemaan lähestymistapani ilmiöön, jota ei ole aiemmin tutkittu diskurssianalyttisestä näkökulmasta. Tutustuin Potterin & Wetherellin, Gergenin ja Shotterin näkemyksiin puhutusta kielestä ja sen potentiaalista. Aluksi etsin tietoa

johtamiskirjallisuudesta, mutta huomasin asianmukaisempaa diskurssintutkimuksen käytön perustelulle olevan etsiä empiirisiä tutkimustuloksia, jotka vahvistivat ilmiön luonnetta diskursiivisena ja psykososiaalisena ilmiönä. Hylkäsin esimerkiksi skeemojen käsitteen, sillä tutkimukseni keskittyy sosiaalisesti rakentuvaan todellisuuteen, eikä ihmiseen havaintojen tekijänä.

Analyysi edellytti seuraavaksi valikoivaa katsetta eli keskityin piirteisiin, jotka olivat aineistossa tärkeää tutkittavan ilmiön kannalta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 275). Tarkastelen ilmiötä johtamisen psykologian näkökulmasta, joten etsin skripteistä kohtia, joissa puhutaan tai viitataan johtamiseen. On myös ensiarvoista erottaa tutkimusaihe ja tutkimuskysymys toisistaan (Pietikäinen & Mäntynen 2019, s. 276), mikä tuotti alkuun hieman vaikeuksia. En tässä tutki fenomenologisesti itse kokemusta työilmapiiristä ilmiönä, vaan erilaisia tapoja, joiden kautta työilmapiiri tulee näkyväksi puheessa ja rakentaa sosiaalista todellisuutta.

Seuraavaksi tutkijana koostin aineiston. Pietikäisen ja Mäntynsen (2019, s. 278–279) mukaan diskurssintutkimuksessa tutkitaan ilmiötä, jotka ovat havaittavissa monella eri tapaa monessa eri paikassa, jonka takia tutkija joutuu koostamaan aineiston harkintaa käyttämällä ja rajaamalla tekemällä tietoisia valintoja. Huomasin jo ensimmäisten skriptien lukukertojen aikana, että aineistoni on laaja ja joitain teemoja täytyy rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä vaiheessa esimerkiksi rajasin arvoihin liittyvän kysymyksen analyysin ulkopuolelle, sillä se ei mielestäni vastaa tutkimuskysymykseeni, vaan pikemminkin työntekijän käyttäytymiseen arvoristiriitatilanteessa. Tutkija tekee siis valintoja halki tutkimusprosessin (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 282). Seuraavaksi rajasin analyysin ulkopuolelle kertomukset eli narratiivit hyvästä ja huonosta ilmapiiristä, sillä vastaukset eivät liittyneet enää työyhteisöön vaan sijoittuivat yhteiskunnalliselle tasolle, kuten johdannon mediadiskurssi. Vastauksissa oli kokemuksia, mutta ne sopisivat paremmin fenomenologisen tutkimuksen piirteisiin.

Kun sain tarvittavat rajaukset valmiiksi, siirryin havaintojen systemaattiseen luokitteluun ja järjestämiseen (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 286). Teemahaastattelun kysymykset luonnollisesti luokittelivat osan diskursseista, mutta muodostin diskursseille itse kuvailevat ja lukijaa kiinnostavat nimet. Neljä diskurssia muodostui teemahaastattelukysymysten kautta, mutta yksi diskurssi nousi neljällä haastateltavalla viidestä ilman, että siitä esitettiin kysymystä, mutta toistuvuus eri haastatteluiden välillä sai minut valitsemaan sen diskurssien joukkoon. Yritin tuoda tutkimuskeskusteluun jotain uutta ja mielestäni nämä viisi diskurssia saavat ajattelemaan työilmapiiriä uudesta johtamisen psykologian näkökulmasta. Kaikkiin diskursseihin voi vaikuttaa esihenkilö tai johtaja omalla esimerkillään, toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan.

Tätä prosessia voi kuvata käsitteellä operationaalisuus (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 289). Omassa diskurssien tutkimuksessa se tarkoitti sitä, että aineistohavaintojeni ja luokitteluiden pohjalta tunnistin erilaisia diskursseja analyysin perusteella, mikä johti diskurssien nimeämiseen.

Tutkimukseni vaati myös abstrahointia eli käsitteellistämistä, jolloin yksittäisistä havainnoista edetään kohti ilmiötä samalla huomioiden aiemmat tutkimukset ja tutkijan oman tulkinnan perusteluineen (Pietikäinen & Mäntynen 2019, s. 290). Analyysin avulla erottuu tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jota käytetään uuden tutkimustiedon muodostamiseen (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 291). Mitään näistä viidestä merkitysulottuvuudesta en löytänyt aiemmista tutkimuksista. Abstrahoinnin jälkeen suoritin kytkentää, jolloin aineistosta tehdyt havainnot eli diskurssit suhteutetaan toisiinsa ja tutkittavaan ilmiöön, mikä tulee kielen, kontekstin sekä sosiaalisen toiminnan ymmärryksen kautta (Pietikäinen & Mäntynen 2019, s. 294–295). Lopuksi analyysini oli argumentointia ja kirjoittamista, jolla osoitan taitoa ajatella sekä perustella päättelyn ketjuja (Pietikäinen & Mäntynen 2019, s. 298). Tätä kautta syntyy uusi ymmärrys työilmapiiristä ilmiönä.

### **3.5 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen eettisten periaatteiden lähtökohtana on, että pyrkimyksenä on suojata tutkimukseen osallistuneita (Wertz, Charmaz, McMullen, Josselson, Anderson & McSpadden; 2011, s. 355). Tutkimusaineistoni eli haastatteluskriptit ovat luokiteltavissa luottamuksellisiksi ja haastateltavien identiteettien paljastuessa seuraukset työyhteisössä voisivat olla tuhoisat. Tämän takia haastateltaville annettiin tunnistetiedot ”Haastateltava 1–5” haastatteluskripteihin ja tutkimustekstiin. Lisäksi litteraattien valmistuttua haastattelutallenteet tuhottiin tutkijan koneelta ja pilvitalennuksesta. Skripteistä myös häivytettiin kaikki yksilöitävissä olevat tunnistetiedot, kuten työyhteisön ja kollegoiden nimet. Lisäksi muut yksilöitävissä olevat tiedot, kuten siviilisäätty, poistettiin. Esitellessäni tutkimustuloksia en kirjoittanut esityskalvoille suoria lainauksia tai lukenut sitaatteja ääneen, jotta haastateltavia ei tunnistettaisi käytetyn kielen perusteella. Koko tutkimusprosessin ajan huolehdin yksityisyyden suojasta.

Eettisenä huolenaiheena ovat myös osallistujien vapaaehtoisuus ja hyvinvointi (Wertz ym., 2011, s. 355). Koko tutkimukseni perustui osallistujien vapaaehtoisuuden kunnioittamiselle. Lähestyin sähköpostitse työsähköpostini kautta tutkimukseen osallistuneita. Selitin tutkimukseni tarkoituksen ja aineistonkeruumenetelmän. Painotin myös, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää koska tahansa. Tutkijan ja tutkittavan välinen

sähköpostikeskustelu toimi kirjallisena suostumuksena tutkimukselle. Jokaiselle osallistujalle lähetettiin myös tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin muun muassa tutkimuksen rekisteripitäjä, henkilötietojen käsittelystä ja suojauksesta sekä tutkittavan oikeuksista. Oikeudet käsittivät esimerkiksi suostumuksen peruuttamisen, oikeuden saada pääsy tietoihin ja niiden oikaisemiseen. Ennen haastatteluosuutta kävin vielä haastateltavien kanssa läpi vapaaehtoisuuden ja haastateltavien oikeudet. Haastattelun jälkeen pidimme vielä erillisen, noin 5 minuutin mittaisen purkukeskustelun, jossa kaikki haastateltavat sanoivat haastattelun olleen positiivinen ja ajattelua haastava kokemus.

### **3.6 Tutkijan rooli ja refleksisyys vaikuttavuuden mittarina**

Tutkijana olen samalla tulkitsija. Tutkiminen on nimittäin vuorovaikutuksellista eri tavoin (Juhila, 1999, s. 201). Ensimmäiseksi tutkimusaineistoja analysoidessa ja tuottaessa kuuntelen skriptien tekstuaalisia ääniä ja keskustelen niiden kanssa. Toiseksi olen dialogissa toisten tutkijoiden kanssa, kun olen perehtynyt heidän tutkimuksiinsa ja argumentteihinsa. Kolmanneksi suuntaan kirjoitukseni tietylle yleisölle (Juhila, 1999, s. 201.) Diskurssianalyysin tuottaminen vaatii siis keskustelua tutkittavien haastatteluskriptien ja aiempien tutkimusten kanssa, mutta myös omien tulosten esittelyä, argumentointia sekä kirjoittamista tutkimuksesta kiinnostuneelle yleisölle, johon voi laskea myös tutkimustulosten esittelyn tutkimuksen kohteena olevalle yhteisöllekin.

Tutkimustani en olisi voinut suorittaa ja tutkimuskysymykseeni en olisi voinut vastata ilman aktiivista tulkintaa. Jo itse diskurssien nimeäminen on vaatinut ymmärrystä niin työilmapiiristä ilmiönä, sosiaalisesta konstruktionismista ja haastatteluskriptien luonteesta. Tutkijan ääneni on siis mahdollista havaita haastatteluissa, kysymyksenasetteluissa ja tavoista, joilla olen tulkinut katkelmia aineistosta (Juhila, 1999, s. 213). Tutkijana olen siis myös tuottaja aineiston analysoijan roolin lisäksi, sillä haastattelutilanteessa olen ollut fyysisesti läsnä, tosin etäyhteydellä, ja esittänyt oman ajatteluni kautta kysymykset (Juhila, 1999, s. 212) uniikein sanarakentein. Litteroinneista huomasin, että yksikään kysymys ei ollut yhtä sanatarkasti esitetty haastateltaville, kun se oli etukäteen haastattelurunkoon kirjattu. Tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde on siis konstruktivinen, joten tutkija luo sosiaalista todellisuutta, eikä vaan kuvaile sitä tutkimustulosten kautta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 40). Tutkijana olen siis osallistunut itse ilmiön luomiseen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi lopullinen diskurssien rajaus on saattanut jättää pois jotain tulkinnallista tietoa, jonka joku toinen tutkija olisi voinut nostaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseksi. Havaitsin aineistosta, että nykytilanteesta puhuminen erosi sävyltään työilmapiirin kuvailemisesta ulkopuoliselle, jolloin jälkimmäisessä teemassa haastateltavien puhe muistutti enemmän virallista organisaatiopuhetta eikä

negatiivisia asioita lausuttu ääneen. Joku toinen tutkija olisi voinut nostaa tämän omaksi diskurssikseen, mutta itse tutkijana päätin valita diskurssit, joiden sanallistamisesta ja ymmärtämisestä on hyötyä itse työyhteisölle ja johtamiselle.

Diskurssianalyysillä ei tavoitella universaalien faktan statusta, vaan faktat mielletään sosiaalisesti tuotetuiksi tulkinnoiksi, jotka perustuvat tarkkaan aineiston analysointiin (Juhila & Soininen, 1999, s. 234). Tutkimukseni on hyvin aineistolähtöinen ja sidoksissa tutkittuun työyhteisöön. Työilmapiiri sosiaalisesti tuotettuna puheena ei ole suoraan siirrettävissä toiseen organisaatioon, sillä organisaatiot koostuvat hyvin erilaisista ihmisistä, historiallisista poluista ja jopa erilaisesta työn sisällöstä. Tutkittavat ovat puheellaan tuottaneet juuri tämänlaisen sosiaalisen todellisuuden, joka on sidoksissa kontekstin alaluvussa määritellyyn aikaan ja paikkaan. On kyse tilanteisuudesta (Juhila & Soininen, 1999, s. 234). Kuitenkin tutkimuksen lukija voi tunnistaa aineistosta nousseita diskursseja ja ne voivat resonoida hänen omaan kokemusmaailmaansa, jolloin hän voi katsoa omaa työyhteisöään uusien linssien läpi. Moni tutkittava haastattelun alussa arasteli ja pohti, osaako hän kertoa juuri mitään järkevää työyhteisönsä työilmapiiristä, mutta haastattelun lopuksi moni kiitti päästyään osallistumaan ja pohtimaan itsestään selvänäkin pidettyä ilmiötä syväluotaavasti.

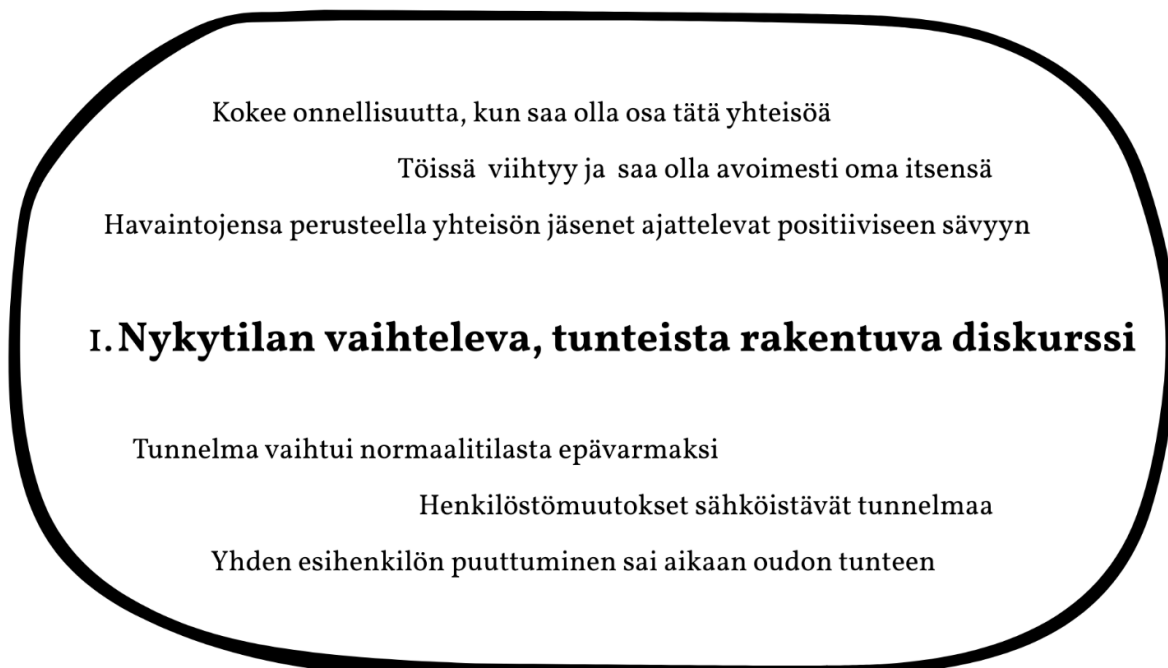
Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa, jos tutkimuksen lukijoilla on ollut mahdollista tehdä arvioida sitä (Juhila & Soininen, 1999, s. 234). Omassa tutkimuksessani tämä tarkoitti sitä, että esittelin tutkimustulokseni viikkopalaverissa työyhteisölle ennen kuin koko kirjoitusprosessi oli saatettu loppuun. Esittely kesti noin tunnin ja se koostui kahdesta osasta. Alkuosiossa esittelin tutkimukseni taustaa, tulokset ja pohdintoja. Pohdintojen esittelyn jälkeen, loppupuoliskolla, oli varattu riittävästi aikaa yhteiseen keskusteluun. Keskustelussa sain palautetta, että diskurssit tunnistetaan osaksi työyhteisön ilmapiiriä ja etenkin tunteiden diskurssin haasteet esihenkilövaihdoksissa olivat monella mielen päällä myös palaverissa. Etätyön moniulotteisuus resonoi myös työyhteisön jäseniin ja sen vuorovaikutukselliset haasteet tunnistettiin. Kahvihetkien diskurssi kirvoitti eniten keskustelua, sillä moni piti enemmän spontaaneja kohtaamisia merkittävämpinä, eivätkä he olleet ajatelleet, että selkeästi kalenteroitu kahvihetki voisi olla niin merkittävä. Pidin myös erikseen palaverin toiminnanjohtajan kanssa, joka esityksen ajan kommentoi diskurssien olevan tunnistettavia työyhteisöstä ja niiden heijastavan myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, joihin palaan myöhemmin pohdintaosiossa. Sain luotettavuutta siis tutkimukselle itse työyhteisöstä, että työilmapiirin sosiaalinen todellisuus on esille nousseiden diskurssien kaltainen.

Seuraavaksi reflektoin itseäni osana tutkimusta. Analyysissä pyritään ymmärtämään kielenkäytön ilmiöitä niiden aidoissa sosiaalisissa käyttökonteksteissa (Pälli & Lillqvist, 2020, s. 387), jota tukee se, että työyhteisö on itselleni tuttu. Itse en työskentele toimistolta käsin, vaan työskentelen täysin erillisessä tiimissä etänä. Tiesin suurimman osan haastatteluun valikoituneista vain nimeltä. Tutkimuksen tekemisestä teki vaivatonta se, että olin osa työyhteisöä ja pystyin ottamaan tutkittaviin yhteyttä työsähköpostin kautta, jolloin tutkimuskutsu tavoitti sataprosenttisesti tutkimukseen valikoituneet henkilöt, eikä yksikään kutsun saanut henkilö jäänyt tavoittamatta. Haastattelutilaisuudet olivat myös luonteeltaan rentoja ja keskustelumaisia, sillä vastavuoroisesti haastateltavat tunsivat minut vähintään nimeltä. Lisäksi on syytä ottaa huomioon, että teemahaastatteluissa tulee pohtia tarkkaan, millä tavoin ennalta asetetut teemakysymykset ohjaavat haastattelua (Puusa, 2020, s. 113), mutta mielestäni tämä kompastuskivi on taklattu sillä, että sosiaalinen konstruktionismi on yhteisluomista haastattelijan ja haastateltavan välisessä keskustelussa, mitä kautta sosiaalinen todellisuus muodostuu.

Seuraavaksi esittelen tutkimustulokseni ja viisi erilaista teemahaastattelussa nousutta diskurssia. Kaikki muut diskurssit perustuivat yksioikoisesti johonkin haastattelun teemaan, mutta yhteisten ja suunnitelmallisten kahvihetkien diskurssi nousi aineistossa huomionarvoiseksi toistojen myötä, eri haastateltavien puheessa. Esittelen nykytilan vaihtelevan ja tunteista rakentuvan diskurssin sekä vastuun diskurssin tekstilainauksineen, jotta lukija saa laajemman käsityksen päättelystäni ja miten olen päätenyt itse diskurssin muodostamiseen. Kolme muuta diskurssia olen kirjoittanut aineistoa kuvaillen ilman suoria tekstilainauksia, mutta haastateltavien puhe ja sanavalinnat on lihavoitu ja kursivoitu tekstissä. Näin voidaan erottaa tutkijan tulkinta haastateltavien puheesta.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Nykytilan vaihteleva, tunteista rakentuva diskurssi



Kuva 1. Osoittaa haastateltavien kokemusten kautta, että työilmapiirin nykytila ei ole yksiselitteinen, vaan erilaisista tunteista koostuva.

Haastateltavien kertomukset ja selonteot nykyisestä ilmapiiristä olivat vaihtelevia, vaikka ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen aika hyväksi. Haastateltava 4 kuvailee erittäin positiiviseen ja vuolaaseen sävyyn työilmapiiriä:

- (1) No kuten tossa vähän niin jo sivusin, niin **koen itseni jopa onnekaaksi** siinä mielessä, että yhä edelleen näiden **useiden vuosien jälkeen** niin koen että työilmapiiri **on mitä mainioin** sillä lailla hyvin... niinku **välitön**. Niin välitön ja sitten että **on matalat hierarkiat ja apua saatavissa... ja hyviä ja huonoja vitsejä sallitaan ja toivotaan**. Ja että ajattelen, että oikein hyvä ilmapiiri kaikin... - - **Voisi asiat olla paljon huonomminkin** eli... **oikein hyväksi** koen tämän nykytilanteen. (H4)

Osallistuja 4 kokee leksikaalisesti työilmapiirin olevan positiivinen kuvatessaan sitä mainioksi ja kokevansa onnellisuuden tunnetta. Yhteisö on ikään kuin rakastava vanhempi, joka on välitön, status ei ole merkityksellinen ja jokainen hyväksytään omana itsenään, kertoipa sitten millaisia vitsejä tahansa. Hän myös kokee arvostusta ja kiitollisuutta, sillä mainitsee, että asiat voisivat olla paljon huonommin. Modaalisesti sanavalinnat ja puhetapa huokuvat tietämistä, ja hän

puhuu työilmapiiristä itsevarmasti useiden vuosien kokemuksella. Hän ei kuitenkaan viittaa mihinkään työilmapiiriä huonontaviin tapahtumiin tai kokemuksiin, kuten muut haastateltavat. Haastateltava 1 on hyvin samoilla linjoilla edellisen haastateltavan kanssa:

(1) Mun mielestä (ilmapiiri on) **tosi hyvä**. Meillä on silleen varsin **välittömät välit** siellä **kaikkien** niin kun **kesken**. **Töihin on aina hauska mennä** että... mun ei oo ikinä tarvinnut miettiä sitä että onko kivaa vai kurjaa mennä töihin vaan se on **aina ollut kivaa**, että siihen varmasti on niinku monia tekijöitä mitkä siihen vaikuttaa. **Mutta meillä** on just sellainen sellainen yhteisö että **kaikki on varsin avoimia ja varsin omia itseään** siellä, niin **se näkyy** sitten myöskin siinä siinä töissä viihtymisessä, että siellä **saa aina kyllä olla avoimesti oma itsensä**. (H1)

(2) No en tiedä onko mitään tiettyä tiettyä termiä, että kyllä enemmänkin niin kun mun käsitys ja mitä mä nyt oon muilta kuullut on että on varsin niinku positiivinen ajattelu niinku kaikilla tästä. Työilmapiiristä tietysti aina on tilanteita missä niinku kaikissa yhteisöissä tulee ristiriitatilanteet ja tällaisia. Mutta että sekin on... toisaalta se työyhteisö on silleen, että niitä pystyy purkamaan siellä ja keskustelemaan niistä asioista, niin se on tosi tärkeitä. Ehkä tää just niinku semmoinen. No me ollaan monesti puhuttu, että me ollaan semmoinen vähän pörröinen, että me ollaan pehmeä semmoinen. Jotenkin meillä meillä on niinku semmoinen pörröinen preesens niissä, ehkä se on semmoinen mitä mä oon kuullut, että on käytetty käytetty siitä, että minkälainen vaikka no me ollaan niinku ihan ammattiliittona, mutta myöskin niinku työyhteisönä on aika semmoinen lämmin ja empaattinen. (H1)

Vuorostaan haastateltava 1 kokee työilmapiirin positiivisena, kuvaten sitä tosi hyväksi, hauskaksi ja töissä on kiva olla. Hän puhuu paljon monikon 3. persoonassa meistä ja identifioituu muuhun työyhteisöön. Haastateltava 1 myös puhuu omalla ja muiden suulla kuvatessaan työilmapiiriin suhtautumista "positiivisena ajatteluna". Hän kuitenkin tekee liennytyksen, että kaikissa työyhteisössä on ristiriitatilanteita, joten tässäkin yhteisössä on. Asioihin on mahdollista vaikuttaa ja työyhteisön jäsenet ovat kyvykkäitä, sillä hankalia tilanteita pystyy hänen mukaansa purkamaan ja vaikeista asioista keskustelemaan. Leksikaalisten suhteiden näkökulmasta haastateltava 1 puhuu työyhteisöstä pörröisenä, mikä assosioituu lemmikin silittämiseen. Hän myöhemmin kuvailee yhteisöä lämpimäksi ja empaattiseksi, jotka ovat hyvin positiivisia sanavalintoja. Hänen todellisuutensa on hyvin myönteinen työilmapiiriä kohtaan. Hän uskaltaa antaa persoonansa näkyä, sillä hän käyttää sanavalintaa, että aina saa olla avoimesti oma

itsensä. Hän toistaa kahdesti, että voi olla oma itsensä. Haastateltava 3 ei taas näin vuolaasti puhu työyhteisön ilmapiiristä:

- (3) Ehkä vähän **jännittynyt** tällä hetkellä. Meillä on nyt tapahtunut henkilöstömuutoksia, että aina tietysti, kun meillä **on tullut uusi johtaja** vasta muutama kuukausi sitten... tai että ei ole ihan hirveästi... vielä kun tässä on ollut näitä lomiamia ja muuta, niin ollut sitä yhteistä aikaa. Niin se on aika se on niinku ihan eri asia kun se, että kollega vaihtuu, mutta myös sitten meillä on nyt **tullut vuodenvaihteessa uusi kollegakin**. Mistä me muuten viestitty vielä mitään, koska tää tuli vähän **vähän silleen yllättäen meille itsellekin tieto just ennen lomiamia**, eli [kollegan nimi] joka on ollut tota... Työvapaalla. Niin palasi nyt sitten meille töihin, niin sitten se aina niinku tai siihen **mun kokemukseen** siitä työilmapiiristä **vaikuttaa** tosi paljon aina, kun **tulee niinku uusia työkavereita**. Ja mä huomaan, että mulla **kestää aika pitkään ennen kuin mä totun** uusiin ihmisiin **ennen kun mä alan** niinku **jollain tasolla** niinku **luottaa uusiin ihmisiin**. Ja tavallaan se, **että oppii sen heidän tyylin ja tavan** ja että miten heitä pitää niinku tulkita ja... Ja näin niin niin mun kokemus siitä niinku ehkä ilmapiiristä on tällä hetkellä **jännittynyt**, että siinä **vähän haeskellaan vielä niitä paikkoja**, että että niinku miten kukin on missäkin tilanteessa. Mä luulen, että että kaikki ei myöskään jaa tätä mun kokemusta, että että siitä on niinku aika eri erilaisia kokemuksia varmaan että että että millainen se on. Mutta joo mä sanoisin, että **jännittynyt**. (H3)

Haastateltava 3 kokee ilmapiirin olevan jännittynyt, ja mainitsee adjektiivin kolmesti. Hän epäilee, että muilla ei ole saamaa kokemusta. Henkilöstömuutokset ovat hänellä mielen päällä ja hän puhuu ihan kuin jokin ulkopuolinen voima olisi tullut organisaatioon, verbin tulla hän mainitsee kolmesti. Alussa puhuu monikon ensimmäisessä muodossa, mutta puhe kääntyy sitten omien tunteiden suojeluun ja sanallistamaan, että itsellä kestää aina, että voi luottaa uusiin ihmisiin ja sitä kautta olla oma itsensä. Leksikaalisia merkityssuhteita ajatellen ilmapiiristä käytetään hieman negatiivissävytteistä sanaa jännittynyt ja uusia henkilöitä tulee tiimiin. Saman asian olisi voinut ilmaista esimerkiksi, että tiimiin liittyi uusia jäseniä rekrytointien myötä. Nyt he ikään kuin vain ilmestyivät ovista ja ikkunoista. Lisäksi verbivalintoja ovat haeskeleminen ja luuleminen, ei tekeminen ja tietäminen. Lisäksi ei ole mainintaa työilmapiirin positiivisista voimavaroista, enemmänkin kuvaus huolesta. Osallistuja 2 jakaa samankaltaisen kokemuksen:

- (4) No mä sanoisin, että pääsääntöisesti **meillä on kyllä aika hyvä** (työilmapiiri).. Kyllä mä huomasin jossain kohtaa, kun **meillä oltiin jonkun verran ilman** tota... yhtä **johtajaa**. Tai meillä on yleensä kaksi pomoa ja sitten... ei ollut toista tosi pitkään (aikaan) niin silloin **mä huomasin**, että tää oli ehkä vähän sellaista... tai meillä tehdään aika paljon töitä ja **ihmiset on välillä aika kiireisiä**, niin huomasin että... **osa työkavereista kaipasi** ehkä vähän tällaista **jämäkämpää johtamista** niin sitten siinä ehkä tuli pikkuisen sellaista, miten se vähän vaikutti siihen työilmapiiriin, että ihmiset sitten teki ehkä vähän enemmän kuin olisi tarvinnut ja ne **ehkä kaipasi enemmän sitä rajaamista jostain ulkopuolelta**, niin silloin minusta oli ehkä **pikkasen sellaista outoa siinä työilmapiirissä**. Mutta sanoisin, että se on **nyt aika hyvin korjaantunut**, kun meillä aloitti uusi pomo. **Pääsääntöisesti** meillä on mun mielestä **aika kiva** (työilmapiiri). (H2)
- (5) Mä itse mietin sitä joskus, että varsinkin silloin **kun oli se ikävä tilanne** ja sitten oli semmoinen yksi palaveri missä niinku (mun mielestä) **puhuttiin ehkä vähän rumasti jostakusta joka ei ollut paikalla...** Niin sitten mä mietin, että vitsi että nyt mä haluaisin sanoa että **tää ei tunnu musta mukavalta**, mutta en mä sitten sanonut ja sitten mä mietin sitä että miksi, että onko mulla sitten itselläni **kuitenkin vähän epämukava olla** siellä? (H2)

Osallistuja 2 epäröi hieman sanoessaan varovaisesti, että työilmapiiri on aika hyvä, sillä kertomus saa kääntein esihenkilöiden poissaolosta ja hän puhuu muiden työyhteisön jäsenten suulla, että "osa työkavereista kaipasi ehkä vähän jämäkämpää johtamista" ja "rajaamista ulkopuolelta". Hän käyttää myös hieman negatiivisia sanavalintoja, kuten pomo kaksi kertaa esihenkilön sijasta ja työilmapiirissä hän sanoo olleen jotain outoa. Lisäksi hän myöhemmin kuvailee tapauksen, jossa poissaolevasta henkilöstä muut paikallaolijat puhuivat ikävästi, ja hän tyytyi katsomaan sivusta oman epämukavan olon vuoksi. Hän puhuu paljon yksikön ensimmäisessä persoonassa kokijana, ei juurikaan käytä monikon ensimmäistä ja muista puhuttaessa käyttää passiivirakennetta, mikä viittaisi siihen, että hän ei vielä koe itseään täysin työyhteisön tasavertaisena jäsenenä. Myös haastateltava 5 tunnistaa esihenkilön poissaolon vaikutuksen työilmapiiriin:

(6) ”Kyllä mä sanoisin että se (työilmapiiri) on **aika hyvä**, että tota toki **meillä** on se tilanne... että meillä **on käytännössä kaksi esihenkilöä**. Ja tota meillä on organisaatio niin kun jaettu tavallaan kahteen yksikköön on edunvalvontapuoli ja ja sitten palvelupuoli. Palvelun puolen... **tota esihenkilö vaihtui** tuossa. **Edellinen lähti** kesällä niinku uuteen työpaikkaan ja **seuraaja rekrytoitiin sitten vasta ihan loppusyksystä**, että se tietysti tällaiset niin kun henkilövaihdokseen ja ja rekrytointiin (liittyvät haasteet). Ja siihen, että niinku lähiesihenkilön osalta **porukalta (on) puuttunut** (esihenkilö), niin se aiheuttaa tietysti semmoista niin kun no mitä... Mun on **vaikea** niinku **keksiä sanaa**, joka kuvaa sitä. Mutta että siis se vie sen tilanteen niin siitä **rutiinitilanteesta tai siitä ns. normaalitilanteesta niin toisenlaiseksi**. Ja **nyt ollaan sitten palaamassa** siihen niin kuin normaalin, **että uusi esihenkilö on niin kuin ajettu sisään**, ja hän **saa sen oman** niin kun **joukkonsa**... yksikkönsä niinku **pyörimään** niin ja ikään kun ne **yhteiset pelisäännöt** alkaa olla taas kaikille niinku selvät ja ja näin päin pois. Mä näkisin että ollaan ihan ihan semmoisessa niinku **normaalitilanteessa**... Toiminnanjohtaja on meidän (tiimin) esihenkilö suoraan, niin **meillä se tilanne on ollut koko ajan samanlainen**, kun sitten taas sieltä palveluyksikön puolella niin sieltä niinku se **heidän lähiesihenkilönsä puuttui sen melkein puolisen vuotta**.. (H5)

On mielenkiintoista huomata, että haastateltava 5 puhuu kaikkien suulla ja varsinkin toisen tiimin puolesta. Hän kuvailee esihenkilön vaihtumisen ja rekrytointiviiveen siirtäneen organisaation normaalitilanteesta epävarmaan tilaan, jossa yhteiset pelisäännöt ovat puuttuneet toiselta tiimiltä. Hänen tiimissään tilanne on koko ajan ollut samanlainen. Huomionarvoista on, että haastateltava käyttää puheessaan monikon ensimmäistä persoonaa ja passiivia, eikä puhu omista näkökulmastaan tai vetoa omiin tunteisiin, kuten kaikki muut haastateltavat. Vastaus on hyvin asiapitoinen ja epävarmasta on normaalitilanteeseen jälleen. Osaava ja kyvykäs esihenkilö on tehtäviensä tasolla eli ajettu sisään.

Yhteenvedona voin todeta, että nykytilan diskurssissa on olemassa monta todellisuutta päällekkäin ja asiantuntijat katsovat eri linssein nykytilannetta kokemustensa pohjalta. Osallistujat 3, 2 ja 5 puhuvat esihenkilön puutteesta ja sen luomasta notkahduksesta työilmapiiriin. Osallistuja 1 myöntää, että jokaiseen työpaikkaan kuuluu myös hetkittäiset ristiriitatilanteet, muttei mainitse esihenkilön poissaoloa lähihistoriassa. Osallistuja 4 ei taas näe huonoja puolia työilmapiirissä. Puheen kautta rakentuu työilmapiirin nykytilan vaihteleva, tunteista rakentuva diskurssi.

## 4.2 Suunnitelmallisten ja yhteisten kahvihetkien diskurssi

Analyysivaiheessa muodostui yllättäen yhteisten suunniteltujen kahvihetkien diskurssi. Kysymyspatteristossa ei ollut suoraan yhteisiin hetkiin liittyvää kysymystä, mutta neljä viidestä haastateltavasta mainitsee sen haastattelujen edetessä, eri vaiheessa haastattelua. Haastateltava 1 kertoo, että heillä on joka maanantaiaamu yhteinen aamupala ja keskiviikkoisin iltapäiväkahvit yhteisen palaverin jälkeen. Kun tarkastelen leksikaalisia sanavalintoja, hän sanoo sen olevan **kaikille pakollista aikaa olla toimistolla**. Haastateltavan 1 mukaan asiantuntijoilla on velvollisuus osallistua yhteiseen kahvihetkeen. Hän myös toteaa myöhemmin, että kahden johtajan sijasta heille **jäi yksi kiireinen johtaja**, ja **tämän takia meidän yhteiset keskiviikkokahvit jäi johdon puolelta toteutumatta tai niihin ei kannustettu**. Haastateltava 1 huomasi siis selkeän syy-seuraus-suhteen, jolloin esihenkilön kiireyden vuoksi myöskään kahveja ei pidetty, ja tämä häiritsi haastateltavaa. Asiantuntijaryhmälle (meille) tärkeät kahvihetket jäivät johdon takia järjestämättä ja niiden puutetta ei noteerattu johdon taholta. Haastateltava 1 vielä jatkaa, että **ymmärrys täytyy tulla esihenkilötasolta, että tällaiselle työajan varaaminen on tosi tärkeätä**. Modaalisuutta tarkasteltuna yhteisiä kahvihetkiä on järjestettävä ja se on asiantuntijan näkökulmasta sosiaalinen normi, josta ei voi neuvotella. Ymmärrystä tärkeydestä saadaan, kun asetutaan asiantuntijoiden (meidän) asemaan.

Haastateltava 2 mukaan, **ilmeisesti meillä on sellaisia keskiviikko kahveja, edellinen pomo ja toinen asiantuntija on tuonut sinne aina jotakin extraa tyyliin lukenut jotain tilastoja. Edellinen pomo on huolehtinut, että ne on ja keksinyt vaikka aiheen juhlistamiselle, mutta loppuvuodesta tosi moni** (puhui) **ääneen, että olisipa meillä vähän enemmän (sellaisia kahvihetkiä) ja panostaisipa joku** (niihin) **vähän lisää. Tuntuu, että se toive kuultiin ja (vanha ja uusi) pomot oli järjestäneet jonkun jouluisailun**. Hänestä tuntuu, että enemmän meillä kaivattaisiin siihen työilmapiiriin panostamiseen. Käyttämällä sanaa "ilmeisesti" hän epäröi ja kiinnittyy kuulopuheisiin, jolloin entiset työntekijät, ovat ottaneet vastuun kahvihetkien ohjelmasta. Ohjelmaa ovat olleet järjestämässä sekä johtotason että asiantuntijatason työntekijät, ei pelkästään johto. Vuodenvaihteessa niiden puute on huomattu ja on modaalisesti esitetty toivomus, että suunnitelmallisia kahvihetkiä voisi olla enemmän. Ääneen puhuminen johti lopulta siihen, että esihenkilöt järjestivät mukavaa ohjelmaa, mutta kaipaus työilmapiiriin panostamiseen jäi silti ilmoille.

Seuraavassa haastattelussa osallistuja 3 kuvailee **keskiviikkokahvien olevan hänen mielestään tärkeä työilmapiiriin vaikuttava rakenne**. Hän puhuu, että jos katsoo aikaa taaksepäin tilanteeseen vuosi sitten, **oli** selkeästi **kaksi henkilöä**, jotka **kannattelivat sitä**

**rakennetta pitäen huolta, että kahvit järjestetään, ihmisiä kutsutaan mukaan ja on ohjelmaa.** Nämä kaksi persoonaa olivat **yhteisöllisyyden rakentajia ja kannattajia.** **Kahvit eivät** kuitenkaan ole hänen mukaansa **virallinen tilaisuus ja pakko ei ole osallistua, vaikka** se on kuitenkin **merkitty kalentereihin.** **Kun nämä kaksi henkilöä eivät enää kuulu työyhteisöön perinne notkahti** ja tällä hetkellä **työyhteisössä halutaan elvyttää keskiviikkokahviperinnettä.** Kahvit **tuovat yhteen työyhteisön jäsenet ja jutellaan epävirallisesti leppoisammin.** Haastateltava 3 kuvailee epämuodollisen kanssakäymisen olevan henkilökohtaisesti erittäin tärkeää, joten **perinne on hänelle työilmapiirin symboli.** Haastateltavan puheen perusteella yhteisellä kahviperinteellä on todella suuri merkitys työyhteisössä ja kukaan ei ole ottanut näiden kahden järjestäjän positiota. Halu on kuitenkin kova saada perinne takaisin osaksi viikkorutiineja, mutta kukaan työyhteisön jäsen ei kertomuksen perusteella ole vielä ottanut kannattelijan roolia. Keskiviikkokahveille saa vastauksen perusteella vapaaehtoisesti osallistua kuka vain, mikä viittaa siihen, että se on tärkeä työyhteisön ilmapiirin välittäjä.

Haastateltava neljä ei mainitse erikseen kahveja, mutta puhuu spontaaneista kohtaamisista kahvihuoneessa, joka on aukea alue keskellä toimistoa. Haastateltava 5 mainitsee jälleen **maanantaisen yhteiskahvittelun, johon lähtökohtaisesti kaikki osallistuvat.** Kahvin lomassa **jutellaan viikonlopun tekemisistä, lapsiperhearjesta ja flunssakausista. Jutun juurta keksii helposti. Puheenaiheita on monia.** Haastateltava 5 ei mene niin syvälle kuitenkaan puheessaan kahvihetkien konseptiin, mutta se spontaanisti tulee ilmi hänen puheestaan, kun keskustelimme, millaisista aiheista on helppo puhua työyhteisössä. Hänen painottaa, että yhteisössä odotetaan, että kaikki osallistuvat näihin hetkiin. Puheenpartta keksii aina, ihan inhimillisestä elämästä työn ulkopuolelta. Esimerkit kertovat siitä, että näissä hetkissä koetaan psykologista turvallisuutta ja keskustelua ei käydä vain työroolista ja -tehtävistä käsin. Vaikka haastateltava 5 ei puhu kahvihetkien laadun heikkenemisestä, niiden puutteesta tai merkityksellisyydestä työyhteisölle, palauttaa hän konseptin silti mieleen haastattelun aikana, joten kahvihetkillä on merkitystä epämuodolliselle kanssakäymiselle.

Yhteenvetona totean, että kahvihetket ovat normaali osa yhteisön arkea, jolloin kahvien puute on tehnyt perinteestä näkyvän ja merkityksellisen. Suunnitelmallisten kahvihetkien voi ajatella olevan työilmapiirin tietoista johtamista, sillä näissä hetkissä kannatellaan yhteisöllisyyttä, rakennetaan ilmapiiriä ja on tilaa epämuodolliselle vuorovaikutukselle. Vastuu on henkilöitynyt, mutta uusia kahvihetkien vetäjiä ei ole vielä löytynyt, mikä on lisännyt haavoittuvuutta. Kahvihetket asemoidaan johdon vastuulle. Perinteen puuttumisesta puhutaan ääneen. Kahvihetket halutaan palauttaa takaisin. Mahdollisuus inhimillisen arjen keskusteluille tekee hetkistä työn vastakappaleen. Kahvihetkillä on puheen perusteella normatiivinen ja

emotionaalinen merkitys asiantuntijoille. Kahvihetkien siis pitäisi olla suunnitelmallisia ja yhteisiä, vaikka spontaaniuskin on tärkeää.

### 4.3 Etätyön dualistinen diskurssi

Aineistosta nousee esille dualistinen diskurssi, jonka mukaisesti kokonaisuutena puheen kautta rakennetaan etätyöstä kuvaa työilmapiirin muodonmuutoksesta. Työilmapiiri ja sen kokemus ei katoa, mutta jotain olennaista jää puuttumaan ja tilalle syntyy uusia keinoja olla osa yhteisöä. Haastateltava 4 kertoo, **että läsnä ollessa on usein spontaaneja sattumanvaraisia kohtauksia ja etänä sellaiset kohtaukset jäävät pois tai ne ovat työasioihin liittyviä**. Hän kuvailee **työilmapiirin luonteen muuttuvan, mutta ei ajattele**, että **työilmapiiri olisi huonompi tai parempi etänä**. Haastateltava siis nostaa esille suunnittelemattomat käytävä- ja kahvihuonekohtaukset, joita hänen mukaansa etänä ei tapahdu. Hän painottaa, että kohtaa muita etänä pääsääntöisesti työasioiden puitteissa. Toisaalta hän kertoo pohtineensa, että työilmapiirin luonne on erilaista etänä, mutta sitä ei voi suoraan verrata työskentelyyn läsnä.

Haastateltava 1 on melko samoilla linjoilla edellisen kanssa. Hän kuvailee **kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluiden olevan tärkeitä**, mutta **niitä on mahdollista toteuttaa myös etänä**. Hän kertoo värikästä kieltä käyttäen, että työkaverille voi **räntätä ihan vaan vaikka Slackissä** (viestintäalusta verkossa), jos on sellaista asiaa. Työilmapiiri **ei** hänen mukaansa **välttämättä välity samalla tavalla**, mutta on myös **asioita, joita voi itse tehdä**, kuten jutella viestintäalustalla. Hänen mukaansa **etäpäivinä tulee heitettyä läppää ja työnteko ei ole aina niin vakavaa. Positiivinen ilmapiiri välittyy etäpäivinä, mutta se on erilaista**. Kyseisen haastateltavan puheen perusteella hyvää ilmapiiriä voi ylläpitää, mutta se on lähtöisin omasta itsestä ja asennoitumisesta, näkeekö työntekoa pelkkänä suorittamisena. Hän leksikaalisia suhteita ajatellen valitsee kuvaillessaan ilmapiiriä etänä, että se on luonteeltaan erilaista, eikä sulje pois positiivisen ilmapiirin välittymistä. Modaalisesti katsottuna puheella tuotetaan tekemistä: voi ottaa itse yhteyttä muihin ja tarvittaessa purkaa tuntemuksiaan yhteisön keskustelualustalla yksityisviestillä toisen työntekijän kanssa. Hän näkee potentiaalia ilmapiirissä myös etänä.

Selvästi vaitonaisempi on haastateltava numero 2. Hän kertoo, että **tekee töitä etänä vain jos hänellä on isompi keskittymistä vaativa juttu. Hän harvoin tekee kenenkään kanssa yhdessä etänä mitään, mutta mainitsee, että on kollegan kanssa Slack-alustalla kirjoitellut ja sparraillut yhtä juttua**. Keskustelun lopuksi hän toteaa, että **aika hyvässä hengessä työt tapahtuvat ihan missä vain ollaan**. Loppukaneettina ollut toteamus osoittaa, että ”hyvä henki”

toteutuu myös etänä hänen kokemuksensa mukaan, mikä on selkeä viittaus työilmapiiriin ja sen läsnäoloon, vaikka työt tehtäisiin etäältä käsin. Hänen subjektipositionsa on selkeästi lähityötä suosiva asiantuntija, mutta preferessi ei silti aseta olettamuksia, etteikö töitä voisi hoitaa sujuvasti työilmapiirin näkökulmasta etänä. Hän jopa tarjoaa esimerkin, miten ilmapiiriä voi ylläpitää omilla teoilla, kun ei ole toimistolla.

Haastateltava 3 puhe etätyötä kohtaan on kantaanottavampaa. Hän sanoo, että **etätöitä tehdessä ei kauheasti tapahdu tai pääse syntymään sellaista jutustelua tai yllättäviä kohtaamisia**. Kohtaamiset eivät ole **kasuaaleja, kuten jos lähtisi omalta työpisteeltä hakemaan kahvia tai käy vessassa**. Lisäksi itse työ on **itsenäisempää ja pystyy rajaamaan paremmin keskittymistä**. Hän ottaa kantaa myös työilmapiiriin etänä kuvaillessaan pystyvänsä **paremmin hallitsemaan kyseisen päivän tunnelmaa**. Etänä työskentely on hänen mukaansa **lamaannuttavaa, vaikka työ on liukuvampaa**. Haastateltava 4 puheesta käy ilmi, että etätyöstä puuttuu jutustelua ja kohtaamisia, mitä muuten tapahtuisi toimistolla. Hän asemoi itsensä etänä itsenäiseen työskentelyyn kykeneväksi, mutta etätyö aiheuttaa lamaanutumisen kokemuksia, jolloin työn psykososiaalinen puoli ei tule ilmeiseksi, vaan hän ajautuu pikemminkin suorittamaan tehtäviään. Kun hän pystyy hallitsemaan etätyöpäivän tunnelmaa, ei hän ole yhteydessä niinkään muihin työntekijöihin.

Varauksellisimmin etätyöhön ja sen työilmapiirillisiin vaikutuksiin suhtautuu haastateltava 5. Hän kertoo, **ettei ole etätyövastainen**, mutta on surullinen työn ollessa etätyöpainotteista. **Etätyön vuorovaikutuksessa puhe ja mikroilmeet ei ole luettavissa**. Hän tähdentää, että **toisesta ei näe, meneekö joku juttu jakeluun keskusteltaessa. Läsnäollessa henkilön ei tarvitse vastata edes, vaan sisäistämisen näkee naamasta**. Etäyhteyksillä **isoissa palavereissa on pelkkää puhunutta ja jopa hiljaisuutta monen tyytyessä vain kuuntelemaan ilman, että kamera olisi auki**. Hän painottaa, että etätyö **vaikuttaa suuresti ihmisten keskinäiseen tekemiseen**. Haastateltavan 5 puheesta saa käsityksen, että etätyö aiheuttaa negatiivisia kokemuksia ja hänellä on paljon esimerkkejä vuorovaikutuksellisista lieveilmiöitä työilmapiiriin, jotka olisivat vältettävissä lähityötä tekemällä. Hän ei kuitenkaan ota myöskään kantaa, mitä itse voisi tehdä työilmapiirin eteen etänä työskenneltäessä, minkä vuoksi hän myös asemoituu sivusta seuraajan positioon. Ennen kaikki oli paremmin, vaikka hän ei olekaan etätyövastainen.

Etätyön diskurssi on hyvin dualistinen. Osa haastateltavista mainitsee sen muuttuvan erilaiseksi, muttei ota kantaa, että etätyö olisi huono työilmapiirille. Osa haastatelluista taas kokee sen olevan selkeä uhka työilmapiirille ja ehkä heille itselleen. Haastateltavia häiritsee yllättävien

kohtaamisten puute ja työ näyttäytyy paikoittain suorittamisena etänä. Johtamisen kannalta olisi hyvä huomioida moniäänisyys etätöön diskurssissa hyväksyen, että se aiheuttaa erilaisia tuntemuksia, kuten ensimmäisenä esitelty nykyhetken tunteista rakentuva diskurssi. On myös hyvä olla luomassa ja kannustamassa asiantuntijoita etätöyöstyvällisiin ilmapiiritekoihin, jotta työntekijät kokevat olevansa monipaikkaisessa työssäänkin osa yhteisöä. Työilmapiiri ei siis katoa, vaan jotain olennaista puuttuu vuorovaikutuksen kautta, mikä vaatii uusia keinoja olla osa yhteisöä.

#### 4.4 Työilmapiirijohtajan arkkityypin diskurssi

##### 4. Työilmapiirijohtajan arkkityyppi:

- Kunnioittaa asiantuntijan autonomiaa
- Järjestää yhteisiä hetkiä säännöllisesti
- Näyttää suuntaa omalla esimerkillä
- Rakentaa mielikuvaa työstä
- Kuuntelee ja havainnoi aktiivisesti
- On rohkeutta puuttua ikäviin tilanteiteisiin tahdikkaasti
- Viestii ja puhuu arvostavasti
- On luottamuksen arvoinen
- Antaa spontaanisti palautetta
- Osoittaa arvostusta kaikille työpanoksesta

Kuva 2. Kuvion sisälle on koottu 10 kohdan kuvaus työilmapiirijohtajan arkkityypistä piirteineen ja toimintatapoineen. Työilmapiirijohtaminen on diskurssin perusteella etenkin toimimista. Vaikka osa kuvauksista sopii myös esimerkiksi strategiseen johtajakuvaan, eroaa työilmapiirijohtaminen perinteisistä malleista. Onnistuminen johtamisessa vaatii toimeliaisuutta ja työn symbolisen puolen huomioimista.

Asiantuntijoiden puheen perusteella muodostuu käsitys työilmapiirijohtajan arkkityypistä. Tieteen termipankki (2026) määrittelee arkkityypin tarkoittavan esittävässä taiteissa henkilöahmoa, joka edustaa yleisiä ja universaaleja tilanteita ja käyttäytymistä. Haastateltavien puheen perusteella on mahdollista muodostaa kuvaus työilmapiirijohtajan arkkityypistä.

Haastateltava 4 mainitsee, että ***ei ole yhtä hopealuotia tai taikasauvaa*** työilmapiirin johtamiseen. Hän lisää, ***että johtavia luonteita tai isompaa roolia ottavia on työntekijätasollakin***. Työnantaja-asemassa hän painottaa, että ***täytyy keskustella asioista ja tuoda arvostusta esiin***. Hän tunnistaa ***linkin palautteen antamiseen tai sen ääneen***

**lausumattomuuteenkin**, jolloin palautteen puute voi olla merkki hyvin hoidetusta työstä. Tällöin rakentavan palautteen puute indikoi hyvin hoidettua työtä. Myöhemmin haastateltava vielä kertoo, että **ikävämmistä asioista, kuten työjohdollisista toimenpiteistä**, viestittäessä pitää olla tarkkana, jotta **asia pysyisi asiana eikä henkilöityisi johonkin henkilöön**. Haastateltavan puheesta voidaan päätellä, että työilmapiiriä voivat johtaa muutkin kuin esihenkilöasemassa olevat. Johtava luonne voi siis olla myös asiantuntijalla. Toiminnan kannalta työilmapiiri johtaminen on palautteen antamista ja tahdikasta ikävienkin tilanteiden hoitamista. Hänen mukaansa joillekin riittää myös, että palauteen puute, eikä se ole merkki välinpitämättömydestä.

Toisaalta haastateltava 3 painottaa johtajan **omaa esimerkkiä työilmapiirin johtamisessa**. Hän luonnehtii, että **aikuisille ihmisille on yllättävän paljon väliä sillä, mitä pomo sanoo ja miten pomo sanoo. Aikuistekin ihmiset ovat yllättävän katkeria, jos pomo toimii väärällä tavalla**. Hän jatkaa, että **viestintään pitäisi sisältyä arvostava asenne ja puhe työntekijöitä kohtaan, jotta kokee työpanosta arvostettavan**. Näin toimimalla **ei ryhdytä jäppäämään omissa porukoissa suljettujen ovien takana valittaen ja vinkuen**. Hän kertoo, että **jokainen pieni asia, jossa kokee tulleen väärin kohdelluksi, voi alkaa kerrostumaan ja tilannetta ei saa helposti nollattua**. Haastateltava 3 puhe korostaa, että johtamiseen liittyy paljon odotuksia, vaikka työyhteisö koostuu aikuisista ihmisistä, joilla on kykyä tunteiden itsesäätelyyn. Työilmapiiri johtajan onnistumisen valttikortteina ovat esimerkiksi arvostus ja viestintä. Kertomuksen perusteella johtajasta voi tulla hyvin helposti vihollinen työntekijöille, jos katkeruuden tunteita tai epäoikeudenmukaisuutta ilmenee työyhteisössä.

**Avoin vuoropuhelu ja arvostuksen osoittaminen kaikille** on haastateltavan 2 mukaan avain työilmapiiri johtamisen onnistumiselle. Johtaja **edistää esimerkillään kivaa ilmapiiriä, mikä valuu sitten alaspäin. Palautteenanto on tärkeää esimerkiksi kehumalla muiden kuullen**. Haastateltava 2 tiedostaa myös työn lieveilmiöt ja kertoo, **että johtajalla on oltava rohkeutta puuttua ikäviin tilanteisiin mukavasti esimerkiksi vähintään tilanteen kohteelle pahoittelee tapahtunutta ja kysyy fiilistä**. Haastateltavan puheesta saa käsityksen, että työilmapiiri johtaminen on niin hyvien tekojen jalkauttamista kuin ikäviin tilanteisiin puuttumista. Leksikaalisten suhteiden näkökulmasta kuvaus kivan ilmapiirin valumisesta alaspäin on erittäin oivaltava. Yleensä organisaatiopuheessa negatiiviset asiat valuvat ylhäältä alas, johdolta työntekijöille, kuten vaikkapa kohtuuttomat tulostavoitteet tai mahdollottoman strategian jalkauttaminen. Tässä tapauksessa myös positiiviset asiat voivat valua ylhäältä alas. Toinen huomio on kehuminen muiden työyhteisön jäsenten kuullen, jolloin hyvän työn tunnustuksen kuulevat myös muut.

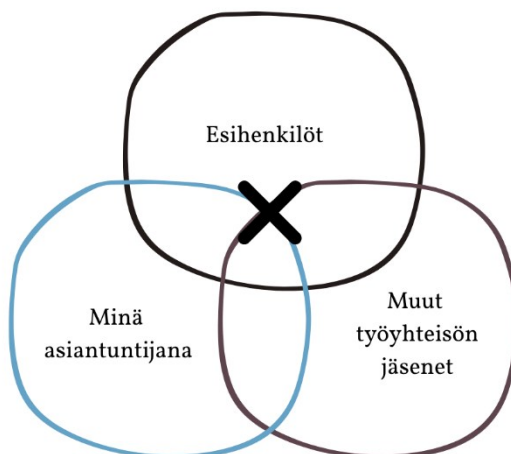
Haastateltava 1 yksi puhuu, että **työntekijöille voi antaa heidän tunteilleen ja kokemuksilleen tilaa ja validaatiota**. Lisäksi **on annettava mahdollisuuksia yhteisille hetkille ja työilmapiirin rakentumiselle**. Hän painottaa, että **esihenkilöillä on vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista**. Paljon **vaikutusta on**, miten **kohtaa tiimin** ja **alaiset**, ja sillä **on seurauksia heidän mielikuviansa työnteosta ja työstä ylipäättänsä**. **Ongelmatilanteisiinkin on tartuttava**. Hän kertoo **aiemmasta kokemuksesta eri työpaikassa, jossa esihenkilön ristiriitainen toiminta vaikutti negatiivisesti kokemukseen** työilmapiirin rakentamisesta. Kyseinen haastateltava puheessaan asemoi johtajat vastuuseen työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin rakentajina. Hän puheellaan reflektoi aiempaan kokemukseen ja osoittaa, että tietää mistä puhuu. Aiemmista skeemoista nousevat, että johtajan pitää antaa mahdollisuuksia rakentaa työilmapiiriä, se ei synny vain työtä tekemällä.

Lopuksi haastateltavan 5 puhe tuottaa samanlaista kuvaa työilmapiirin johtamisesta. Hän kertoo, että johtamiseen liittyy **luottamus, mutta ennen kaikkea se, että johdossa kuunnellaan ja tehdään havaintoja tarvittaessa tarttuen asioihin**. Johdon täytyy **seurata, mitä tapahtuu, vaikka asiantuntijatasolle annetaan laaja autonomia**. **Johdon tulee luottaa, että ihmiset osaavat johtaa työtään ja tietävät, mitä he tekevät**. Hän mainitsee myös, että **positiivisen palautteen antaminen** on ensiarvoista. Haastateltava viisi tuottaa puheellaan kuvaa työilmapiirijohtajasta, joka aktiivisesti havainnoi, seuraa ja luottaa, mitä työntekijöiden keskuudessa tapahtuu. Hän nostaa esille asiantuntijan autonomian, joka ei kuitenkaan johtamisen näkökulmasta ole itsestäänselvyys, vaan vaatii tietyissä tapauksissa johdon puuttumista. Ihmiset ovat kykeneviä, mutta johdon pitää varmistaa taustalla, että asiat rullaavat.

Haastateltavien puheesta muodostuu diskurssi työilmapiirijohtajan arkkityypistä, joka on rationaalinen ja fasilitoiva henkilö. Hän tunnistaa muiden tunteita, mutta ei itse toimi tunteella. Johtajan missiona on luottamuksen ja merkityksen rakentaminen. Työilmapiirijohtaja on aktiivinen toimija, joka mahdollistaa ja kantaa mukanaan työilmapiiriä. Vaikuttavuus syntyy symbolisissa ja sosiaalisissa käytännöissä antamalla palautetta ja mahdollistamalla epämuodollisia kokoontumistilaisuuksia työntekijöille rakentaa työilmapiiriä. Työ, kuten johtaminenkaan, ei ole vain suorittamista. Työilmapiirityö ei näyttäyty puheen kautta sattuman tai strategian kautta tapahtuvalta, vaan mikrotason vuorovaikutuksessa jatkuvasti johdettavana ilmiönä.

#### 4.5 Vastuun jakautumisen diskurssi

### 5. Vastuun jakautumisen diskurssi



Kuva 3. Työilmapiiri rakentuu asiantuntija, muiden työyhteisön jäsenten ja esihenkilöiden yhteistoimintana, jossa ympyrät leikkaavat toisiaan vuorovaikutuksen mukaisesti. Kokemus syntyy siis vuorovaikutuksessa, suhteessa muihin. Diskurssi vastuusta on merkitty kuvioon X:llä. Työilmapiiriin Diskurssin perusteella kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa ilmiöstä (ympyrät leikkaavat toisiaan), mutta lopullinen ja legitiimi vastuu on esihenkilöillä työnantajan edustajina (kirjain X).

Loppujen lopuksi kaikilla haastateltavilla oli yhteneväiset näkemykset, kenen vastuulla työilmapiiri on tutkitussa organisaatiossa. Haastateltava 5 kuvailee seuraavasti:

- (1) On... **kaikkien vastuuta**, että... edes miettiä sitä asiaa (työilmapiiriä) joskus, mutta että kyllä sitten niin kuin lopun perin... kyllä se on **johto**, joka sitä niin kuin **sen määrittää**. Lopunperin niinku ne **reunaehdot** siitä... että **miten** jossain organisaatiossa **toimitaan** - **Vastuu** on johdolla, koska johdolla on ainoastaan... ne **juridiset keinot** ja ikään kuin se työn johtamisen vastuu. Siinä niinku **työn johtamiseen kuuluu** myös se... **henkinen puoli**. (H5)

Haastateltava 5 mukaan, kaikki voivat ottaa vastuuta, mutta toimijuus eli vastuu työilmapiiristä osoitetaan olevan esihenkilöillä ja johdolla. Heillä on legitimizeetti asettaa rajoja, kantaa vastuu ja määrätä kurinpidollisia seuraamuksia. Se vastuu ei rajoitu haastateltavan mukaan vain asioihin vaan myös työn henkiseen puoleen. Haastateltava numero neljän voidaan ajatella olevan samoilla linjoilla.

(2) (Työilmapiiri) on ihan yhtä lailla **työntekijöiden kuin sitten työnantajan edustajien...** vastuulla. Koska **työsopimuslaissa** - - sitten työntekijänkin tulee ikään kuin työturvallisuuslakia noudattaa, mutta että siellä todetaan, **että työnantajan tulee edistää kaikkia hyviä vuorovaikutussuhteita työpaikalla** sekä että henkilöstön välisiä että työnantajan ja henkilöstön välisiä vuorovaikutussuhteita. (H4)

Tämän haastateltavan mukaan kaikilla on lusikkansa pelissä työilmapiirin rakentamisessa, mutta jälleen kerran legitiimi toimija on työnantajan edustaja, jotka voidaan nähdä esihenkilöasemassa olevina. Haastateltava palauttaa mieleensä työsuojelulaista kohdan, joka velvoittaa edistämään vuorovaikutussuhteita, eikä esimerkiksi työturvallisuutta. Toisin sanoen esihenkilöiden voidaan olettaa puuttuvan epäasialliseen käytökseen ja luovan hyvän hengen kohtaamispaikkoja työntekijöille. Työntekijä kuitenkin asetetaan rinnakkain työnantajan kanssa, mutta työntekijän vastuuta ei selitetä sen tarkemmin.

(3) No **kaikkien, jotka on osallisena** siinä ilmapiirissä, mutta **ennen kaikkea** se on niin kun **johdon vastuulla**, että... se on niinku **työelämätaito**. Kaikkien vastuulla oleva työelämätaito, mutta **kuitenkin työnantajan vastuulla** on... niinku **ohjata**. Sitähän työnantaja myöskin pystyy niinku **määrittelemään**, että millainen **me halutaan**, että se **meidän ilmapiiri** on, että halutaanko me, että se on niinku avoin ja miten se liittyy vaikka meidän organisaation arvoihin. (H3)

Haastateltava 3 jakaa samanlaista diskurssia kuin aiemmat. Hän rinnastaa sekä työntekijät että johtoasemassa olevat samalla tasolle. Heidän pitää olla proaktiivisia, sillä hänen mukaansa ilmapiiri seurausta työelämätaidoista. Sana taito sisältää yhteyden myös oppimisesta ja kehittymisestä. Mutta loppua kohden puhe kääntyy taas työnantajan ohjaukseen ja vastuuseen. Työnantajalla on avaimet määritellä organisaation suunta. Haastateltava kuitenkin puhuu monikon ensimmäisessä persoonassa ”me halutaan” ja ”meidän ilmapiiri”, jolla hän osoittaa, että johto ei ole erillinen muusta organisaatiosta. Toisaalta tämän voisi myös mieltää niin, että jos johtoon kuuluu useampi henkilö, onko se heidän mielivaltaisessa päätännässään. Kuitenkin, jos haastateltava puhuisi monikon 3. persoonassa, antaisi se enemmän kuvan, että ilmapiiri, arvot ja avoimuus olisi johdon ulkoa määrittelemät. Seuraavat kaksi haastateltavaa antavat enemmän painoarvoa työyhteisön jäsenille, mutta huomioivat myös johdon vastuun.

(4) **Jokainen varmasti osaltaan** (vaikuttaa työilmapiiriin), mutta kyllä se myös... niinku **esihenkilön vastuissa** on se niinku **osa sitä työhyvinvointia se työilmapiiri**. Onhan se nyt **kivempaa itsekin tehdä töitä** organisaatiossa, jossa on hyvä työilmapiiri, niin **sitä haluaa myöskin** niinku **ylläpitää**, mutta varmaan varmasti se vastuu nimenomainen vastuu siitä on sitten kuiteskin siellä esihenkilötasolla. (H1)

(5) Se on ihan **jokaisen työntekijän** (vastuulla) - - Niinku **johdolla** varmaan **pikkuisen enemmän vastuuta** kuin muilla. Mutta kyllä mä sanoisin, että kaikilla... on. Niin no, just sitä että **kohtelee tasapuolisesti kaikkea kivasti** ja yrittää itsekin aina välillä **mieltä** että **mitä sen ilmapiirin eteen voi tehdä**" (H2)

Molemmat haastateltavat noteeraavat esihenkilöiden vastuun ja haastateltava 1 esittää työilmapiirin olevan osa työhyvinvoinnin johtamista. Hän antaa suuremman painoarvon kuitenkin sille, että tiedostaa työskentelevänsä hyvän ilmapiirin vaikutuksen alaisena, jolloin siihen myös itse, omasta halusta panostaa. Haastateltava 2 mainitsee, että johdolla on hieman enemmän vastuuta, mutta kaikki työntekijät yhteisössä voivat vaikuttaa siihen tasavertaisella kohtelulla ja tiedostamalla, että ilmapiiriin on mahdollista vaikuttaa. Molemmat siis korostavat työntekijän omaa tietoisuutta voidakseen vaikuttaa ilmiöön.

Yhteenvedona totean, että vastuudiskurssia hallitsee näkemys, jonka mukaan työilmapiiristä vastuu on kaikilla, mutta ensisijaisesti työnantajan edustajilla eli esihenkilöillä, työntekijöihin nähden. Johto on legitiimi toimija muihin organisaation jäseniin nähden, vaikka heidänkin panoksensa mainitaan lähes jokaisen vastauksessa. Jokainen haastateltava mainitsee esihenkilöiden vastuun, mutta vain kaksi haastateltavaa kertoo työntekijöiden vaikutusmahdollisuudesta. Vastuu on siis jaettua koko työyhteisön kesken, mutta ensisijainen toimijuus annetaan johdolle vastuun osalta. Haastateltavat asemoivat itsensä subjektipositioon "minä asiantuntijana" ja osaavat huomioida muut työntekijät sekä esihenkilöt vastauksissaan. Mielenkiintoinen huomio on, että kukaan vastaajista ei maininnut hyvien vuorovaikutustapojen ylläpitämistä itsenäisesti omasta subjektipositioista käsin ja epävirallisiin käytäväkohtaamisiin hakeutumista, vaikka siitä on ollut muuten puhetta haastatteluissa. Haastateltavan numero 3 vastaus osittain sivusi asiaa, mutta antoi toimijuutta jälleen enemmän johdolle. Selkeästi johdolla on enemmän toimivaltaa, mahdollisuuksia puuttua ja toisaalta näyttää suuntaa.

## 5 Johtopäätökset

Tulkintani perusteella aineistosta nousi viisi erilaista merkitysulottuvuutta. Asiantuntijoiden puhe rakentuu erisävyisille, tunnepitoisille arvioille työilmapiiristä, jota värittävät henkilökohtaiset kokemukset ja affektiiviset reaktiot. Johdon odotetaan ylläpitävän työyhteisön suunnitelmallisten ja yhteisten kahvihetkien perinnettä, jotta epämuodollista keskustelua syntyy ja työilmapiiriä voi rakentaa. Etätyön vaikutus työilmapiiriin aiheuttaa sekä negatiivisia että positiivisia tuntemuksia, mutta asiantuntijoiden puheen perusteella työilmapiiri ei katoa vaan muuttaa muotoaan. Työilmapiiri johtaja on aktiivinen, rationaalinen ja fasilitoiva henkilö, joka edistää jatkuvasti työilmapiiriä mikrotason vuorovaikutuksessa. Asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että vastuu työilmapiiristä jakautuu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta viimekädessä siitä huolehtii työnantajan edustaja tai esihenkilö.

## 6 Pohdinta

Tutkimustulosteni perusteella asiantuntijoiden puhe liittyen työilmapiiriin on hyvin monimuotoista. Osa kokee positiivisia tunteita ja kiitollisuutta, kun taas toisten tuntemukset saavat negatiivisia sävyjä, kuten jännittyneisyyttä. Vänskä (2022) määritteli väitöskirjassaan työilmapiirin työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi. Tutkimassani työyhteisössä ei kuitenkaan ollut yhtä vallitsevaa tunnetilaa. Tunteiden diskurssin pohjalta ei voi muodostaa kuvaa koheesiosta, että työilmapiirin kokemus olisi universaali tai yhteisymmärrykseen perustuva. Ehdotan, että myös suomenkielinen termi voisi olla työilmapiirin sijasta työilmasto. Diskurssin perusteella samassa hetkessä saattaa olla useampia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita vallalla. Työyhteisön jäsenet reagoivat affektiivisesti eri tavoin esimerkiksi esihenkilön puuttumiseen. Osa on hyvin itse ohjautuvia, kun taas toiset päätyvät tuuliajolle vaikeiden tunteiden saattamana.

Ironista kyllä, suomalaiseen kulttuuriin kuuluu hyvin vahvasti kahvipöytä. Yllätyin, että tutkittavien puheesta nousi esille suunnitelmalliset ja yhteiset kahvihetket spontaanien kohtaamisten sijaan. Harva muisti yksittäistä spontaania kohtaamista käytävällä tai taukotilassa, mutta tarinankerrontaa riitti kyseisiin kahvihetkiin liittyen. Tähän saattaa vaikuttaa se, että näihin tilaisuuksiin liittyy paljon odotuksia. Kyseiset kahvihetket sijoittuvat työarjessa lähipäiville, jolloin lähtökohtaisesti kaikki osallistuvat niihin. Kahvikupin ääressä voi puhua mielen päällä olevista, vaihtelevista asioista, kunhan luottamus on kohdillaan. Johdon tasolta on huomioitu kahvihetkien merkityksellisyys tutkimustulosten esittelyn jälkeen, ja esihenkilöiden tavoitteena on kehittää kahvihetkiä huomioiden tilan vapaalle keskustelulle, vaikka niihin tuotaisiin strukturoitua ohjelmaa mukaan.

Tutkimustulokseni tuovat uutta näkökulmaa tieteelliseen keskusteluun, mutta tukevat myös aiempia tutkimuksia. Beusin, Smithin & Taylorin (2023) tutkimustulosten perusteella ilmapiiri syntyy ihmisten tarpeesta vähentää epävarmuutta. Omassa tutkimuksessani asiantuntijoiden tunteiden diskurssista voi tulkita, että toisen esihenkilön puute on lisännyt epävarmuuden tunnekokemusta, mutta se ei ole saanut asiantuntijoita vähentämään epävarmuuden kokemusta, sillä se on vahvasti johtamisen käytäntöihin liittyvä. Toisaalta kyseisen tutkimuksen puolesta puhuvat tulokseni suunnitelmallisten kahvihetkien diskurssissa, jossa nämä kahvihetket tuovat pysyvyyttä ja varmuutta sekä antavat tilaa työilmapiirityölle asiantuntijatyön ohessa. Näissä hetkissä voi aistia ilmapiiriä ja panostaa luottamuksen rakentamiseen.

D'amato (2023) tuli kirjallisuuskatsauksensa perusteella johtopäätökseen, että työilmapiiri koostuu 13 ulottuvuudesta muodostaen työilmapiirin kartan. Yksi näistä kolmestatoista

ulottuvuudesta oli johtaminen (D'Amato, 2023, s. 367), mikä nousi yhdeksi diskurssiksi tutkimuksessanikin. D'Amaton (2023, s. 367) tutkimuksessa ulottuvuuteen kuuluu esihenkilöltä saatava tuki ja ohjaus, mutta myös johdon osoittama huomaavaisuus, lämpö ja herkkyys alaisten tarpeille. Omassa tutkimuksessani muodostui työilmapiirijohtajan diskurssi, mutta työilmapiirijohtajan käytöstä, puhetta ja luonnetta löytyy ihan jokaisesta työyhteisön jäsenestä. Ei tarvitse olla johtavassa asemassa, jotta esimerkiksi kuuntelee ja havainnoi aktiivisesti, antaa spontaanisti palautetta tai puhuu arvostavasti. Asiantuntijat ovat itsensä johtajia ja tutkimustulosteni perusteella he voivat myös kukin olla työilmapiirijohtaja, minkä osoittaa myös vastuunjakautumisen diskurssi. Vaikka viime käden vastuu on diskurssin perusteella johdolla, voi jokainen työyhteisön jäsen siihen vaikuttaa.

Työilmapiiriä olisi hyvä lähestyä myös laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, sillä monet tutkimukset perustuvat määrälliseen lähestymistapaan. Schyns ja kumppanit (2009) esittävät tutkimuksessaan suhteellisen psykologisen ilmapiirin, joka saadaan kun yksilön omaa kokemusta verrataan organisationaaliseen ilmapiiriin eli kaikkien kokemusten keskiarvoon. Tällainen suhdeluku ei kerro moniulotteisesti, miten työyhteisössä koetaan, vaan ennustaa lähinnä työtyytyväisyyttä. Määrällisissä tutkimuksissa lukujen taakse piiloutuvat usein tunteet, uskomukset ja ajatukset, joita kytee työyhteisössä. Samaan aikaan tutkimassani työyhteisössä toteutettiin myös perinteinen Likert-asteikollinen työtyytyväisyyskysely, jonka perusteella vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kokemuksissa on ollut lievää heikentymistä. Siitä huolimatta kysymyksen keskiarvo on ollut erittäin hyvällä tasolla saaden arvosanan 4,3. Esitin työyhteisölle laadullisen tutkimukseni tulokset ennen työtyytyväisyyskyselyn purkoa, jolloin arvosanan lievää heikkenemistä osattiin selittää esihenkilön ja kahvivuorovaikutustilanteiden puutteella. Samoin keskustelua syntyi moniäänisesti myös työtyytyväisyystulosten purkamisen yhteydessä ja moni viittasi tutkimustuloksiini selittävinä tekijöinä. Jotta työtyytyväisyyskyselyistä ja määrällisistä työilmapiiritutkimuksista saa enemmän irti tapaustutkimuksissa, on hyvä tutkia myös työyhteisössä tuotettua puhetta ja diskursseja, jotka kumpuavat yksilöiden kokemuksellisista tunteista, ajatuksista ja odotuksista.

Yksi ammattiliiton ajamista strategisista tavoitteista on ihmisen kokoinen työelämä ja työilmapiiriin voi mielestäni liittää tämän kategorian alle. Hyvä työyhteisö huokuu luottamusta, osallistumismahdollisuuksia ja tilaa epämuodolliselle kanssakäymiselle palkallisella ajalla. Työilmapiiri on psykososiaalinen ilmiö, joka herättää monenlaisia kokemuksia, joita on mahdollista sanallistaa. Ihmisen kokoisessa työelämässä työn vaatimukset eivät ole kohtuuttomat, johtaminen on laadukasta, osaamista on mahdollista kehittää ja työn sisältöön on mahdollista muokata. Tähän kattokäsitteeseen olisi hyvä ottaa mukaan psykososiaalinen puoli,

sillä se vaikuttaa työyhteisön jäsenten puheeseen, viihtyvyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Ammattiliittona tätä työn inhimillistä puolta työilmapiireineen olisi helppo edistää ja tehdä tunnetuksi vaikuttamistyön kautta.

Tutkimustani työilmapiiristä diskursiivista otetta hyödyntäen voi pitää pioneerinomaisena. Työilmapiiri on tutkimuksessani osoittautunut monitahoiseksi ja kokemukselliseksi ilmiöksi, jonka tutkimusta on syytä jatkaa. Ymmärrys työilmapiirin luonteesta auttaa niin työyhteisön jäseniä kuin johtoasemassa olevia, sillä kaikkia työyhteisön jäseniä tarvitaan sosiaalisen todellisuuden rakentajiksi. Moniäänisyyttä ei pidä hillitä, vaan kaikenlaisille kokemuksille on hyvä antaa tilaa. Tarvitaan aitoa dialogia ja tilaisuuksia keskustelujen kehkeytymiselle.

Palatakseni johdannossa esiteltyihin diskursseihin, on lohdullista huomata, että työilmapiiri ilmiönä ei ole yhtä kaoottinen ja negatiivissävytteinen, kun mediatekstit antavat ymmärtää. On sääli, että uutiskynnyksen ylittävät ongelmalähtöiset esimerkit, joissa epäasiallinen käytös tai pelon ilmapiiri vallitsee työyhteisössä. Tutkimuksellani toki oli yhteistä mediatekstien kanssa se, että molemmissa on huomattavissa tunteiden rooli ja kokemuksellisuus. Yritysten, yhteisöjen ja median olisi hyvä enemmän nostaa kilpailutekijänä ja valttikorttina ilmapiiriä, joka toki dynaamisen luonteensa puolesta tarvitsee ylläpitoa ja johtamista. Toisaalta lakidiskurssin kanssa on hyvin yhteneväinen tutkimukseni vastuudiskurssi. Vaikka kaikki yhteisön jäsenet voivat antaa oman panoksensa, on vastuun lokaatio asiantuntijoiden puheen perusteella esihenkilöiden käsissä. Työsuojelu laki antaa myös samanlaisen velvoitteen.

Etätyön dualistinen merkitys asiantuntijoille sai minut miettelääksi. Vaikka koronapandemiasta on jo useampi vuosi, hiertävät etätyökäytännöt vielä työyhteisöissä. Olisi järkevää johtamisen avulla selkeyttää etätyötapoja yhdenmukaisemmiksi ja kehittää uusia tapoja ylläpitää työilmapiiriä monipaikkaisessa työssä. Tutkimuksen perustella työilmapiiri ei muutu, kun yhteisön jäsenet ovat eri lokaatioissa, vaan sen muoto muuttuu. Samoja työyhteisen jäseniä he ovat etäyhteyksin, mutta jostain syystä työilmapiiriä ylläpitävät keinot eivät ole pysyneet työntekotapojen kehityksen mukana. Yksi mahdollisuus voisi olla virtuaalikalorien kokeileminen yhteisössä, kun kaikki ovat etänä ja jakautuminen porisemaan pienemmissä ryhmissä epävirallisista asioista.

Työilmapiiriä on syytä tutkia lisää, etenkin suomenkielisessä kulttuurissa ja kontekstissa, sillä vastaavanlaista laadullista tutkimusta ilmiöstä ei juurikaan ole toteutettu, vaikka ilmiö tunnistetaan osana työhyvinvointia. Olisikin syytä tarkastella työilmapiiriä omana yksikkönään. Tuloksia esitellessäni yksi työyhteisön jäsen jäi pohtimaan, voiko tiloilla olla vaikutusta työilmapiirin kokemukselle, mikä olisi erinomainen jatkotutkimusaihe. D'Amaton (2023)

tutkimuksessa yksi työilmapiirin ilmiön ytimessä olevista osatekijöistä oli psykofyysinen ympäristö. Olisi mielenkiintoista suorittaa tutkimus, jossa tarkastellaan tilallista ulottuvuutta työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Syväluotaavimmin asiaan pääsisi käsiksi 'mixed method' -menetelmällä, joka yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirteitä, jossa voi hakea syy-seuraus-suhteita ja kokemuksia merkityksineen. Toinen jatkotutkimusidea voisi olla, miten vastaavanlainen työilmapiirin diskurssitutkimus toimisi eri kontekstissa, kuten asiakaspalvelutyössä tai teollisuudessa. Olisi mielenkiintoista vertailla eri alojen tuloksia ja löytyykö niistä yhteneväisiä diskursseja. Tutkimukseni toi myös johtamisen psykologiaan uuden tutkimusaiheen johtajan piirteiden, yksilön motivaation ja tunteiden tutkimuksen rinnalle.

## Lähteet

- Akava. (julkaisuaika tuntematon). Jäsenliitot. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://akava.fi/akava-2/jasenliitot/>
- Beus, J. M., Smith, J. H., & Taylor, E. C. (2023). Integrating organizational climate theory: A domain-independent explanation for climate formation and function. *Journal of Applied Psychology*, 108(12), 2018–2039. <https://doi.org/10.1037/apl0001117>
- D'Amato, A. (2023). From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework. *Journal of General Management*, 50(4), 356–373. <https://doi.org/10.1177/03063070231152010>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S., Platow, M., & Ahokas, M. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Gaudeamus.
- Hussein, S. & Leino J. (2026, 25. helmikuuta). Muotibrändi Bypiasin työntekijät: leikkasimme vaatteista alkuperäisiä lappuja ja vaihdoimme tilalle Bypiasin laput. *Yle Uutiset | yle.fi*. <https://yle.fi/a/74-20211518>
- Jokinen, A. & Juhila, K. (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 54–100). Gaudeamus.
- Juhila, K. & Soininen (1999). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 233–252). Gaudeamus.
- Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 201–232). Gaudeamus.

- Moilanen, S. (julkaisuajankohta tuntematon). Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://xn--tyturva-b1a.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/lainsaadanto-toimivan-tyoyhteison-tukena/>
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2019). Uusi kurssi kohti diskurssia. *Vastapaino*.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour* / Jonathan Potter and Margaret Wetherell. Sage.
- Puumalainen, J. (2026, 14. tammikuuta). Oikeustieteilijä häirintäväitteistä: aivan selvä työsuojeluongelma. *Helsingin Sanomat* | hs.fi. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000011748302.html>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Gaudeamus.
- Pälli, P., & Lillqvist, E. (2020). Diskurssianalyysi. Teoksessa M. Luodonpää-Manni, M. Hamunen, R. Konstenius, M. Miestamo, U. Nikanne, & K. Sinnemäki (Toim.), *Kielentutkimuksen menetelmiä II* (s. 374–411). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. <https://doi.org/10.21435/skst.1457>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition.). Wiley.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649–663. <https://doi.org/10.1108/01437730910991664>
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. SAGE.
- Suoninen, E. (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 17–36). Gaudeamus.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2019) Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (toim.), Johtamisen psykologia (2., uudistettu painos, s. 7–14). PS-kustannus.

Tieteen termipankki (julkaisuajankohta tuntematon). Arkkityyppi. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:arkkityyppi>

Tikkala H. (2026a, 14. tammikuuta). Kymmenen avustajaa kertoo Ylelle kohdanneensa epäasiallista kohtelua eduskunnassa. Yle Uutiset | yle.fi. <https://yle.fi/a/74-20204304>

Tikkala H. (2026b, 25. tammikuuta). Analyysi: Mikään ei ole muuttunut eduskunnassa – epäasiallinen käytös jatkuu samankaltaisena kuin vuosia sitten. Yle Uutiset | yle.fi. <https://yle.fi/a/74-20206325>

Työturvallisuuskeskus. (julkaisuajankohta tuntematon). Työnantajan yleiset velvollisuudet. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://xn--tyoturvallisuuskeskus-49b.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/>

Työturvallisuuslaki. (738/2002). <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>

Vastuullisen työelämäpuheen työryhmä. (2024). Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/674438e3-b77d-43a7-9dd5-ef42b54ffe5e/content>

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa (Acta Wasaensia, 484) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Wertz, F. J., Charmaz, K., McMullen, L. M., Josselson, R., Anderson, R., & McSpadden, E. (2011). Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological psychology, grounded theory, discourse analysis, narrative research, and intuitive inquiry. The Guilford Press.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Lämmittelykysymykset:

1. Kuka olet ja millaisia työtehtäviä teet?
2. Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?

Varsinaiset kysymykset:

3. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta työilmapiiri?
4. Millainen on nykyinen työilmapiiri organisaatiossa?
5. Miten kuvailisit työilmapiiriä ihmiselle, joka ei tunne sitä?
6. Koetko, että työilmapiiri on erilaista, jos työskentelee etänä? Onko sinulla esimerkkejä?
7. Millaisia sanoja tai ilmaisuja työyhteisössänne yleensä käytetään, kun puhutaan työilmapiiristä?
8. Puhutaanko työilmapiiristä organisaatiossanne ja millaisissa tilanteissa?
9. Onko olemassa työilmapiiriin liittyviä aiheita, joista on helppo puhua yhteisössänne? Kerrotko esimerkkejä?
10. Onko olemassa aiheita, joista ei ole helppo puhua? Onko siitä esimerkkejä?
11. Mediassa, kun puhutaan ”hyvästä” tai ”huonosta” ilmapiiristä, mitä näillä termeillä mielestäsi tarkoitetaan?
12. Onko olemassa tapoja, jotka ylläpitävät tai heikentävät ilmapiiriä?
13. Miten omilla teoilla voi vaikuttaa?
14. Onko ihmisten arvoilla vaikutusta työilmapiiriin, jos ne ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa?
15. Onko vuorovaikutuksella kollegoiden välillä merkitystä ilmapiiriin, miksi tai miksi ei?

16. Miten työilmapiiriä voi johtaa?

17. Kenen vastuulla on mielestäsi ylläpitää tai luoda ns. hyvää ilmapiiriä? Miten se näkyy työssä?