

Näkökulma ratkaisee:  
Tutkimus työntekijöiden ilmapiirihavaintojen eroista kolmessa  
yhteyskeskusorganisaatiossa

Elisa Sinikallio  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Sosiaalipsykologian Pro gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2019

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

SINIKALLIO, ELISA: NÄKÖKULMA RATKAISEE. Tutkimus työntekijöiden ilmapiirihavaintojen eroista kolmessa yhteyskeskusorganisaatiossa.

Pro gradu –tutkielma, 74 s.

Sosiaalipsykologia

Ohjaaja: Eerika Finell

Maaliskuu 2019

---

Organisaatioilmapiirin laatu on yhteydessä moniin suoritukseen ja hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Saman organisaation työntekijät voivat kuitenkin havaita organisaationsa ilmapiirin eri tavoin. Mitä yksimielisemmin työntekijät organisaatioilmapiirin havaitsevat, sitä voimakkaampi ilmapiiri on. Voimakkuus vahvistaa organisaatioilmapiirin yhteyttä suotuisiin tekijöihin, joten se on tärkeää siinä missä ilmapiirin laatuakin.

Siihen, miten työntekijöiden ilmapiirihavainnot toisistaan eroavat organisaation sisällä, ei kuitenkaan ole tutkimuksessa juurikaan paneuduttu. Ilmapiirin voimakkuutta ei myöskään ole aiemmin tarkasteltu laadullisin menetelmin. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on selvittää, miten saman organisaation työntekijöiden ilmapiirihavainnot eroavat toisistaan, ja missä ilmapiirin ulottuvuuksissa eroavia havaintoja esiintyy.

Tutkimukseni aineistona toimi neljäkymmentäkaksi haastattelua, jotka ovat peräisin Tuija Koivusen Työ yhteyskeskuksissa 2005 -haastatteluaineistosta. Haastatellut ovat yhteyskeskuksissa työskenteleviä henkilöitä. Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä.

Tässä tutkimuksessa katsoin organisaatioilmapiirin koostuvan kolmesta ulottuvuudesta: esimiesten toiminta, työtoverisuhteet sekä kommunikaatio. Analyysissä jaoin kunkin ulottuvuuden vielä kahteen alateemaan. Tarkastelin ilmapiirihavaintojen eroja kaikissa näissä alateemoissa jakamalla havainnot positiiviseen ja negatiiviseen kategoriaan.

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että työntekijöiden havainnot erosivat toisistaan kaikissa organisaatioilmapiirin ulottuvuuksissa ja niiden alateemoissa. Monesti haastateltujen ilmapiirihavaintojen erojen taustalla näytti olevan työntekijöiden erilaiset tilanteisiin liittyvät tulkinnat ja merkitykset sekä tarpeet. Eroja saattoivat selittää myös työyhteisöjen jakautuminen pienempiin ryhmiin sekä organisaatioiden johdon puutteellinen kommunikointi. Ilmapiirin voimakkuuden parantamiseksi tulisikin organisaatioissa kiinnittää huomiota erillisten ryhmien muodostumisen estämiseen, kommunikaatioon sekä työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Avainsanat: Organisaatioilmapiiri, ilmapiirin voimakkuus, yhteyskeskus, sisällönanalyysi

TAMPERE UNIVERSITY  
Faculty of Social Sciences

SINIKALLIO, ELISA: IT'S ALL ABOUT THE POINT OF VIEW. A study of the differences in employees' climate perceptions in three call center organizations.

Master's Thesis, 74 p.  
Social Psychology  
Supervisor: Eerika Finell  
March 2019

---

The quality of organizational climate correlates with many outcomes regarding performance and well-being at work. However, employees of the same organization may perceive the climate differently. The more the employees agree on the climate, the stronger the climate is. When climate is strong, the correlation between climate and its favorable outcomes is stronger, so climate strength is important as well as climate quality.

Nevertheless, the differences between employees' climate perceptions have not been studied more closely. In addition, qualitative research has not been conducted on the subject. The objective of this study is to examine how the climate perceptions of coworkers differ from one another, and in which climate dimensions the different perceptions occur.

The study data consisted of forty-two interviews that are part of a data collected by Tuija Koivunen. The interviewees worked in call center organizations. The data was analyzed with content analysis.

In this study, organizational climate was seen to consist of three dimensions: manager behavior, relationships between colleagues and communication. In the analysis, each of these dimensions was also divided into two themes. The differences in climate perceptions were examined in all these themes by dividing the perceptions into positive and negative ones.

The results showed that the employees' perceptions differed from one another in each climate dimension and theme. The reason behind these differences often seemed to be the various needs, meanings and interpretations associated with situations. The division of the organizations into smaller groups and inadequate communication by the managers may also explain the differences. To improve climate strength, organizations should focus on employees' individual needs, communication and preventing the formation of separate groups within the organization.

Keywords: Organizational climate, climate strength, call center, content analysis

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
2. Työskentely yhteyskeskuksessa .....	4
3. Organisaatioilmapiiri .....	6
3.1 Organisaatioilmapiiri käsitteenä .....	6
3.2 Organisaatiokulttuuri – ilmapiirin lähikäsite .....	8
3.3 Organisaatioilmapiiri, suoriutuminen ja hyvinvointi .....	9
3.4 Organisaatioilmapiirin tutkiminen .....	11
3.4.1 Organisaatioilmapiiritutkimuksen kehittyminen .....	11
3.4.2 Ilmapiiriulottuvuudet .....	13
3.5 Analyyttinen viitekehys.....	15
4. Erot organisaatioilmapiirin havaitsemisessa .....	18
4.1 Ilmapiirin voimakkuus .....	18
4.2 Yksilölliset piirteet organisaatioilmapiirin havaitsemisessa.....	20
5. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	22
6. Aineisto .....	24
6.1 Haastatteluaineisto .....	24
6.2 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot .....	25
7. Menetelmät.....	27
7.1 Sisällönanalyysi .....	27
7.2 Analyysiprosessi .....	28
8. Tulokset.....	31
8.1 Ilmapiiriulottuvuuksien ilmentyminen .....	31
8.2 Erot ilmapiirihavainnoissa.....	35
8.2.1 Esimiesten toiminta .....	35
8.2.2 Työtoverisuhteet .....	45
8.2.3 Kommunikaatio .....	54
9. Johtopäätökset .....	60
9.1 Yhteenveto.....	60
9.2 Tutkimuksen tarkastelua.....	65
9.3 Tulosten hyödyntäminen organisaatioissa.....	68
10. Lähteet.....	70

## 1. Johdanto

Hyvä organisaatioilmapiiri on noussut yhä arvostetummaksi tekijäksi ja voimavaraksi työssä (Kauppinen ym. 2013, 6). Organisaatioilmapiiri on tärkeä tekijä niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta – hyvä organisaatioilmapiiri on yhteydessä esimerkiksi työntekijän jaksamiseen ja tuloksellisuuteen (Simola & Kinnunen 2005, 136) sekä koko organisaation suoriutumiseen (Kuenzi & Schminke 2009, 691). Organisaatioilmapiiriin panostaminen siis kannattaa.

Organisaatiot kuitenkin koostuvat yksilöistä, joilla voi olla erilaisia havaintoja organisaatioilmapiiristä ja sen eri ulottuvuuksista. Saman organisaation ilmapiiri voi siis yhdelle näyttäytyä parempana kuin toiselle. Tässä tutkielmassa tarkastelen sitä, *miten saman organisaation työntekijöiden havainnot organisaatioilmapiiristä eroavat toisistaan, ja mistä organisaatioilmapiirin ulottuvuuksista tai osa-alueista työntekijöillä on toisistaan eroavia havaintoja.*

Organisaatioilmapiiri määritellään useimmiten organisaation käytäntöjä koskeviksi jaetuiksi havainnoiksi ja merkityksiksi (Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 362). Organisaatioilmapiiri on yksilöiden havaintojen yhteissumma (Schneider, González-Romá, Ostroff & West 2017, 468). Hyvän organisaatioilmapiirin tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät suhteet, työtoverien tuki sekä yhteistyö. Työyksikön ja -ryhmän hyvä ilmapiiri on myös yksi toimivan organisaation piirteistä. (Simola & Kinnunen 2005, 136.)

Organisaatioilmapiirihavaintojen vaihtelevuuden kohdalla puhutaan ilmapiirin voimakkuudesta: organisaatioilmapiiri on sitä voimakkaampi, mitä yksimielisempiä organisaation jäsenten havainnot siitä ovat (González-Romá, Peiró & Tordera 2002, 465). Yksimielisyyden puute, eli heikko ilmapiiri, voi johtua esimerkiksi esimiesten passiivisuudesta (Luria 2008, 48) tai työtoverien välisen vuorovaikutuksen vähäisyydestä (González-Romá ym. 2002, 469). Myös työntekijöiden yksilölliset piirteet voivat vaikuttaa siihen, miten he organisaatioilmapiirin kokevat (esim. Beus, Muñoz & Arthur 2015, 641, 645). Yksimielisyys organisaatioilmapiiristä voi helpottaa työyhteisön toimintaa (Ahearne ym. 2010, 459, 467). Yksimielisyyden puute taas heikentää ilmapiirin ja sen seurausten yhteyttä (esim. González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró 2009, 522–523), ja voi myös johtaa ongelmiin esimerkiksi kommunikaatiossa (Ahearne ym. 2010, 467).

Ilmapiirin voimakkuuteen pureutuva aiempi tutkimus on keskittynyt siihen, mihin tekijöihin ilmapiirin voimakkuus on yhteydessä, sekä toisaalta siihen, mitkä tekijät edesauttavat ilmapiirin muodostumista voimakkaaksi (esim. González-Romá ym. 2002; Luria 2008, González-Romá ym. 2009; Ahearne ym. 2010). Sitä, miten työntekijöiden havainnot toisistaan tarkemmin eroavat, ei ole tarkasteltu. Ilmapiirin voimakkuutta ei myöskään ole aiemmin tutkittu laadullisesti. Tutkielmassani pyrin siis tuottamaan uutta tietoa siitä, miten eri tavoin saman organisaation työntekijät voivat kuvailla organisaatioilmapiiriään. Tieto hyödyttää ilmapiiritutkimusta, mutta myös organisaatioita, jotka voivat tiedon avulla kiinnittää paremmin huomiota niihin seikkoihin, jotka saattavat synnyttää erilaisia näkemyksiä työntekijöiden keskuudessa ja siten heikentää ilmapiiriä.

Tutkimukseni analyttisenä viitekehyksenä hyödynnän synteisiä, jonka rakensin eri tutkijoiden aiemmin käyttämien ilmapiirimallien pohjalta. Organisaatioilmapiirin nähdään yleisesti koostuvan eri ulottuvuuksista, jotka yhdessä muodostavat organisaatioilmapiirin kokonaisuuden. Ulottuvuuksia on vuosien saatossa määritelty lukuisia erilaisia, eikä yksimielisyyttä niiden sisällöstä tai määrästä ole. (Thumin & Thumin 2011, 100.) Ulottuvuudet ovat käsittäneet organisaation jäsenten näkemyksiä esimerkiksi työn haasteellisuudesta ja tärkeydestä (esim. James ym. 2008), organisaation rakenteesta (esim. Thumin & Thumin 2011) sekä esimiehistä ja työtovereista (esim. Nakari 2003; James ym. 2008; Virolainen 2010). Tutkimuksissa käytettyjen ulottuvuuksien kattaessa hyvin laajan joukon erilaisia organisaation toimintaan liittyviä teemoja, päätin rajata tutkielmani näkökulman niihin ulottuvuuksiin, jotka käsittelevät organisaation jäsenten välisiä suhteita ja toimintaa. Ulottuvuuksia muodostui lopulta kolme: esimiesten toiminta, työtoverisuhteet ja kommunikaatio. Muodostamani synteisi on yhdenlainen ilmapiirimalli, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti laadulliseen ilmapiiritutkimukseen. Esittelen synteisin tarkemmin luvussa 3.5.

Tukeudun tutkimuksessani faktanäkökulmaan, eli oletan haastateltujen havaintojen heijastavan todellisuutta, jonka tutkija voi haastatteluaineiston välityksellä tavoittaa (Alasuutari 2011, 90–91). Tutkimukseni aineistona toimii Tuija Koivusen *Työ yhteyskeskuksissa 2005* -haastatteluaineisto, jota analysoin sisällönanalyysillä. Aineisto koostuu yhteensä 59 teemahaastattelusta, joista tutkimuksessani käytän 42:ta. Haastattelut on kerätty vuosina 2003–2006 kolmesta suomalaisesta yhteyskeskusorganisaatiosta, joille on annettu peitenimet Blue, Green ja Purple. Haastatellut ovat yhteyskeskusten työntekijöitä sekä heidän esimiehiään. Yhteyskeskukset tarjoavat kiinnostavan kontekstin organisaatioilmapiirin ja sen voimakkuuden

tarkastelemiselle, sillä yhteyskeskusten henkilöstö vaihtuu suhteellisen tiuhaan (esim. Townsend 2007, 476), mikä voi vaikuttaa työntekijöiden ilmapiirihavaintojen välisiin eroihin. Organisaatioilmapiiriä ei myöskään ole aiemmin tutkittu yhteyskeskuksissa.

Seuraavassa luvussa valotan lyhyesti tutkimukseni kontekstia, eli työskentelyä yhteyskeskuksissa. Luvussa kolme pureudun tarkemmin organisaatioilmapiirin käsitteeseen ja sen tutkimisen tapoihin. Luvussa esittelen myös tutkielmani analyyttisen viitekehyksen. Neljännessä luvussa puolestaan käsittelen eroja organisaatioilmapiirin havaitsemisessa, eli ilmapiirin voimakkuuden käsitettä sekä yksilöllisten piirteiden vaikutusta ilmapiirin havaitsemisessa. Luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän selostan tutkimukseni tavoitteen, aineiston sekä menetelmät ja analyysiprosessin kulun. Kahdeksannessa luvussa esittelen tulokset, ja yhdeksännessä luvussa johtopäätökset.

## 2. Työskentely yhteyskeskuksessa

Tutkielmassa hyödyntämäni työntekijähaastattelut on kerätty yhteyskeskuksissa (engl. *call center*). Tässä luvussa esittelen lyhyesti, mitä yhteyskeskukset ovat, millaisia erityispiirteitä niissä työskentelyyn liittyy ja millaisen kontekstin ne tarjoavat organisaatioilmapiirin tarkasteluun.

Yhteykeskukset ovat organisaatioita, joiden tehtävänä on puhelimen välityksellä tapahtuva yhteydenpito asiakkaiden kanssa. Ne tekevät siis puhelinmyyntiä sekä puhelinasiakaspalvelua. Yhteykeskukset voivat olla joko yrityksen puhelintyöhön keskittyneitä osastoja tai erillisiä, ulkoisia toimijoita, joille tavallisesti useampi yritys on ulkoistanut puhelinpalvelunsa. (Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau 2003, 312.) Tutkimukseni kohteena olevat yritykset ovat kaikki erillisiä yhteykeskusyrityksiä, joille toiset yritykset ovat ulkoistaneet tuotteidensa ja palveluidensa puhelinmyynnin tai puhelinasiakaspalvelun.

Yhteykeskusten toiminnan voi jakaa passiiviseen inbound- ja aktiiviseen outbound-työhön. Inbound-työstä on kyse silloin, kun yhteykeskuksen työntekijät vastaavat asiakkaiden puheluihin. Tällöin kyse on useimmiten asiakaspalvelusta. Outbound-työssä työntekijät taas soittavat asiakkaille, pyrkien esimerkiksi myymään yrityksen tuotteita, jolloin kyse on puhelinmyynnistä. Yhteykeskukset voivat joko keskittyä vain inbound- tai outbound-työhön, tai tehdä molempia. (Zapf ym. 2003, 312.)

Yhteykeskustyötä voidaan kutsua interaktiiviseksi palvelutyöksi, sillä se sisältää suoraa ja reaaliaikaista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa (Koivunen 2011, 26; Leidner 1991, 155). Erityistä yhteykeskustyössä on se, että vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden kesken tapahtuu teknologian välityksellä (Koivunen 2011, 26). Tyypillisesti yhteykeskuksen työntekijä hoitaa puhelut headsetin eli kuulokemikrofonin avulla, käyttäen samalla tietokonetta (Zapf ym. 2003, 312).

Yhteykeskukset ovat monissa maissa olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena 1990-luvulta lähtien, mutta niiden tutkiminen Suomessa on jäänyt vähäisemmäksi. Runsaasti yhteykeskuksia on tutkittu varsinkin Yhdistyneissä kuningaskunnissa. (Koivunen 2011, 25.) Yhteykeskustutkimuksessa on keskitytty esimerkiksi yhteykeskustyön piirteisiin sekä siihen, millaisia vaikutuksia työllä on sen tekijöille (Deery & Kinnie 2002, 3). Lisäksi on tutkittu esimerkiksi rekrytointiprosesseja (esim. Townsend 2007) sekä työtiimejä yhteykeskuksissa



(esim. Van den Broek, Callaghan & Thompson 2004). Organisaatioilmapiiriä ei tietääkseni ole yhteyskeskuskontekstissa aiemmin tarkasteltu.

Yhteyskeskustyö on suhteellisen yksinkertaista ja vähän työntekijän kontrolloitavissa. Tästä huolimatta työssä ei ole todettu olevan sen enempää stressitekijöitä kuin muillakaan aloilla. Yhteyskeskustyöntekijät kuitenkin kokevat usein emotionaalista dissonanssia, eli ristiriitaa ilmaistujen ja todellisten tunteiden välillä. (Zapf ym. 2003, 323, 325.) Emotionaalinen dissonanssi taas on yhteydessä esimerkiksi emotionaaliseen uupumukseen (Kenworthy, Fay, Frame & Petree 2014, 100).

Tutkijat kutsuvat eräitä yhteyskeskustyön piirteitä paradokseiksi. Esimerkki tällaisesta paradoksiksi kutsutusta piirteestä on yhteyskeskusten työtiimit (esim. Van den Broek ym. 2004). Suurin osa yhteyskeskustyöstä on hyvin itsenäistä valmiiden kaavojen seuraamista, eikä se täytä perinteisiä tiimityön tunnusmerkkejä, kuten keskinäisriippuvuutta tai autonomiaa. Tästä huolimatta suurimmassa osassa yhteyskeskuksia työntekijät on jaettu tiimeihin. Tiimirakennetta voidaan käyttää esimerkiksi työntekijöiden kontrolloimiseen, valmentamiseen sekä heidän suorituksensa johtamiseen. (Van den Broek ym. 2004, 197–198, 212.) Varsinaisen tiimityön puutteesta huolimatta tiimeillä ja työtovereilla voi olla suuri merkitys yhteyskeskustyöntekijöille. Tiimirakenne voi esimerkiksi auttaa työntekijöitä vaikeiden asiakastilanteiden käsittelyssä. (Van den Broek, Barnes & Townsend 2008, 266.)

Yhteyskeskusalalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, ja toinen paradoksiksi kutsuttu yhteyskeskustyön piirre liittyykin rekrytointiin ja työntekijöiden koulutukseen (esim. Townsend 2007). Työntekijöiden vaihtuessa rekrytointiin ja kouluttamiseen kuluu suuresti resursseja. Koulutetut työntekijät kuitenkin usein lähtevät yrityksestä suhteellisen pian. (Townsend 2007, 476.) Suurta vaihtuvuutta ja työntekijöiden lähtöaikeita selittävät esimerkiksi työssä koettu emotionaalinen dissonanssi ja huono työtyytyväisyys (Zito ym. 2018, 9) sekä emotionaalinen uupumus (Kraemer & Gouthier 2014, 137). Lähtöaikeita vähentää puolestaan muun muassa työntekijän tuntema ylpeys organisaatiostaan (Kraemer & Gouthier 2014, 137).

### 3. Organisaatioilmapiiri

Organisaatioilmapiiri (engl. *organizational climate*) on moniulotteinen käsite, jolle on vuosien mittaan esitetty useampia eri määritelmiä, ja jota on tutkittu eri tavoin (Juuti 2006, 234–236). Tässä luvussa tarkastelen, mitä organisaatioilmapiiri käsitteenä pitää sisällään, miten sitä on vuosien saatossa tutkittu ja miten sen omassa tutkimuksessa jäsennän.

#### 3.1 Organisaatioilmapiiri käsitteenä

Organisaatioilmapiiri määritellään yleensä *organisaation jäsenten jaetuiksi havainnoiksi ja merkityksiksi koskien organisaation käytäntöjä ja toimintatapoja sekä sitä, millainen käytös on organisaatiossa toivottua* (Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 362). Organisaatioilmapiiri on yksilöiden subjektiivisten havaintojen, tulkintojen ja kokemusten summa (Schneider, González-Romá, Ostroff & West 2017, 468; Nakari 2003, 19). Niin yksilölliset ominaisuudet kuin laajempi, organisaatiosta ja yhteiskunnasta muodostuva toimintaympäristökin vaikuttavat näihin havaintoihin (Nakari 2003, 84). Havainnot tulevat jaetuiksi ja merkityksellisiksi organisaation jäsenten välisen luontaisen vuorovaikutuksen kautta (Schneider ym. 2017, 468). Organisaatioilmapiirin käsitettä voidaan käyttää kuvaamaan organisaation jäsenten työskentelykontekstia heijastelevia asenteita ja havaintoja (Ashkanasay, Wilderom & Peterson 2000, 8). Organisaatioilmapiirillä voidaan myös tarkoittaa kuvauksia, joita ihmiset antavat organisaatiossa tapahtuvista asioista (Schneider 2000, xxi). Tutkimuksissa käytetään toisinaan myös käsitettä työilmapiiri (engl. *work climate*) (esim. Nakari 2003; Anderson Arntén ym. 2016). Usein käsitteeseen viitattaessa käytetään myös pelkästään termiä ilmapiiri.

Organisaatioilmapiirin tutkijat pyrkivät siis ymmärtämään, miten organisaation jäsenet kokevat organisaationsa. Ihmisten tilanteelle antamat merkitykset vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä, ja organisaatioilmapiiritutkijat ovatkin kiinnostuneita siitä, miten tällainen merkityksenanto tapahtuu organisaation kontekstissa, ja millaisia seurauksia sillä voi olla. (Schneider 2000, xvii.) Organisaatioilmapiirin voi nähdä organisaation ja sen jäsenten käyttäytymisen välisenä muuttujana, jonka avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden kokemuksia organisaatiostaan (Patterson ym. 2005, 379).

Ilmapiiriä määritellessään tutkijat ovat painottaneet hieman eri asioita. Monet tutkijat ovat korostaneet ilmapiirin kollektiivista luonnetta, mutta esimerkiksi monet psykologit ovat usein

nähneet ilmapiirin nimenomaan yksilön havaintoina organisaatiosta. (Juuti 2006, 233.) Ilmapiirin tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi eri suuntausta: ilmapiirin tarkastelu organisaatiotason ilmiönä (organisaatioilmapiiri) sekä yksilötason ilmiönä (psykologinen ilmapiiri). Siinä missä organisaatioilmapiiri pyrkii siis kuvaamaan yksilöiden havainnoista summattua organisaation ominaisuutta (Schneider ym. 2017, 468), viitataan psykologisen ilmapiirin käsitteellä yksilötason havaintoihin (James & Jones 1974, 1108).

James ja Jones esittelivät psykologisen ilmapiirin käsitteen ensimmäistä kertaa vuonna 1974, ja ehdottivat sitä käytettäväksi silloin, kun ilmapiiriä tarkastellaan yksilötasolla, erottaakseen sen kollektiivisen tason tarkastelusta eli organisaatioilmapiiristä (James & Jones 1974, 1108). Tutkimuksessa käsitteet erottuivat toisistaan 1980-luvulla. Tätä ennen tutkijat kävivät keskustelua siitä, onko ilmapiiri yksilö- vai organisaatiotason käsite. Käsitteiden erottamisen myötä selkiytyi, että organisaatioilmapiiri on organisaatiotason käsite, ja psykologinen ilmapiiri yksilötason käsite. (Schneider ym. 2013, 363–364.) Ero näiden käsitteiden välillä on siis tarkastelun tasossa, eli siinä, onko tarkoituksena kuvata yksilön vai organisaation ominaisuutta. Ilmiö käsitteiden takana on kuitenkin sinällään sama (James ym. 2008, 21). Kummassakin käsitteessä myös ollaan kiinnostuneita yksilöiden havainnoista organisaatiostaan; organisaatioilmapiirin kohdalla nämä yksilöiden havainnot kuitenkin summataan yhteen (Schneider ym. 2017, 468). Tässä tutkimuksessa käytän organisaatioilmapiirin käsitettä.

Organisaatioilmapiirin voi nähdä psykologisen ilmapiirin jatkeena, sillä se muodostuu, kun organisaation jäsenten yksilölliset merkitykset ja havainnot, eli psykologiset ilmapiirit, yhdistetään. Organisaation jäsenten psykologisten ilmapiirien on oltava tarpeeksi jaettuina, jotta ne voidaan yhdistää organisaatioilmapiiriksi. (James ym. 2008, 6, 15–16, 18.) Yksilöiden havaintojen ja merkitysten on siis oltava riittävän samankaltaisia, jotta voidaan puhua organisaatioilmapiiristä.

Ashkanasayn ja kumppaneiden (2000) mukaan ilmapiiriä tarkastelleet tutkijat ovat monesti kehittäneet käsitteelle omia määritelmiä, jotka sopivat niihin teorioihin, joita he pyrkivät kehittämään (Ashkanasay ym. 2000, 7). Ilmapiiri onkin käsitteenä moninainen, eikä sen määrittelystä ole täyttä yksimielisyyttä (Juuti 2006, 234). Tästä huolimatta useat tutkijat kuitenkin puhuvat käsitteen käytön puolesta. Organisaatioilmapiiri esimerkiksi on organisaatiotutkimuksessa ainoa käsite, jonka avulla voidaan samaan aikaan tutkia havaintoja useista organisaation alueista, kuten työskentelyryhmistä tai johtajista (James ym. 2008, 27).

Organisaatioilmapiirin tutkimus on myös tärkeää, sillä sen on todettu vaikuttavan laajasti niin yksilö- kuin laajemmankin tason tekijöihin organisaatiossa (Kuenzi & Schminke 2009, 635).

### 3.2 Organisaatiokulttuuri – ilmapiirin lähikäsite

Organisaatioilmapiirin kanssa hyvin läheinen käsite on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurilla viitataan tietyn ihmisryhmän yhteisesti omaksumiin merkitysjärjestelmiin (Juuti 2006, 240–241). Organisaatiokulttuuri syntyy, kun organisaatiossa ratkaistaan sisäiseen yhtenäistämiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia; opitut ongelmanratkaisutavat ovat toimineet tarpeeksi hyvin, joten ne nähdään pätevinä ja opetetaan uusille tulokkaille sopivina tapoina käyttäytyä, ajatella, tuntea ja havainnoida suhteessa näihin ongelmiin. Tämä kasaantunut ja jaettu oppiminen, eli organisaatiokulttuuri, on uskomuksien, arvojen ja käyttäytymisnormien järjestelmä, jota pidetään itsestään selvänä ja jota ei tietoisesti ajatella. Siihen kuuluvat esimerkiksi havaittavissa olevat käyttäytymisen säännönmukaisuudet, viralliset rituaalit ja juhlinnat, identiteetti ja organisaation omakuva sekä jaetut merkitykset. (Schein & Schein 2016, 3–6.)

Organisaatioilmapiirin ja –kulttuurin käsitteissä on paljon samankaltaisuuksia. Ne kuvaavat kumpikin työntekijöiden kokemuksia organisaatiostaan (Patterson ym. 2005, 380). Niin organisaatioilmapiirin kuin –kulttuurinkin syntyminen edellyttää yhteisnäkemyksiä, ja ne molemmat perustuvat yksilöiden uskomuksille, tulkintoille tai kognitioille. Molemmat syntyvät historiallisten prosessien kautta ja ovat melko pysyviä. Yksilöiden ajattelutavoissa niistä voi olla eroja. (Juuti 2006, 236–237.) Organisaatioilmapiiri ja –kulttuuri ovat kaksi vaihtoehtoista käsitettä, joiden avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia ja kuvauksia heidän työympäristöstään (Schneider ym. 2013, 362).

Käsitteissä on kuitenkin myös eroavaisuuksia. Siinä missä organisaatioilmapiiri kuvastaa henkilöstön kokemuksia organisaatiosta ja sen toimintatavoista, organisaatiokulttuurin voi nähdä tulkintaskeemana tai ajattelutapana, jonka kautta organisaatiota kohtaavia ilmiöitä tarkastellaan. Organisaatioilmapiiri on kuvaileva käsite, joka liittyy yksilöiden havaintoihin; organisaatiokulttuuri taas on normatiivinen, ryhmään tai yhteisöön liittyvä ilmiö. Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen ilmapiiri, jonka yksilö kokee, mutta vahvaa kulttuuria ei kaikissa organisaatioissa välttämättä ole. (Juuti 2006, 237.) Käsitteiden juuret ovat myös eri

tutkimusperinteissä. Organisaatioilmapiirin käsite sai alkunsa psykologiasta, organisaatiokulttuurin pohjalla taas on antropologia (Schneider ym. 2013, 363, 369; Ashkanasay ym. 2000, 4–5). Siinä missä organisaatioilmapiiriä on perinteisesti tutkittu määrällisin kyselytutkimuksin, on suurin osa organisaatiokulttuuritutkimuksista ollut laadullisia tapaustutkimuksia. Tutkimusmenetelmät ovat kuitenkin viime vuosina lähentyneet toisiaan. (Schneider ym. 2013, 362.)

Organisaatioilmapiirin ja -kulttuurin käsitteitä on toisinaan käytetty päällekkäin (Patterson ym. 2005, 380). Joskus organisaatioilmapiiri nähdäänkin organisaatiokulttuurin artefaktina, joskus taas erillisenä ilmiönä (Schein & Schein 2016, 3–4). Schneider ja kumppanit (2017) ovat ehdottaneet organisaatioilmapiirin ja -kulttuurin tarkastelemista yhdessä, sillä ne ovat kaksi eri näkökulmaa samaan kokonaisuuteen, organisaatioon (Schneider ym. 2017, 477). Kahden käsitteen vahvuuksien on myös nähty voivan täydentää toisiaan (Schneider 2000, xx).

Tässä tutkielmassa käytän siis organisaatioilmapiirin käsitettä. Olen kiinnostunut nimenomaan organisaation jäsenten havainnoista ja näkemyksistä liittyen organisaation ja sen henkilöstön toimintatapoihin ja käytäntöihin, en niinkään merkitysjärjestelmistä tai normeista niiden takana.

### 3.3 Organisaatioilmapiiri, suoriutuminen ja hyvinvointi

Tässä alaluvussa esittelen lyhyesti sitä, millaisena organisaatioilmapiiri Suomessa yleisesti näyttäytyy, ja miten se on todettu olevan yhteydessä erilaisiin hyvinvointiin ja suoriutumiseen liittyviin tekijöihin.

Työilmapiiri ja -ympäristö ovat kehittyneet Suomessa pääosin positiivisesti viimeisten vuosien aikana. Avoimuus ja työntekijöiden tiedonsaanti ovat parantuneet, ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on lisääntynyt. 2000-luvun aikana on kehittynyt myös johdon ja työntekijöiden välisen suhteen luottamuksellisuus ja avoimuus. Toisaalta henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen ovat myös lisääntyneet kuluvan vuosikymmenen aikana. (Työolobarometri 2016, 68). Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa selkeä enemmistö (81%) piti työpaikkansa ilmapiiriä vapautuneena ja mukavana, ja yli puolet (59%) myös kannustavana ja uusia ideoita tukevana. Suurin osa näki myös työtoverien väliset suhteet vähintään melko hyvinä. (Kauppinen ym. 2013, 79.) Työympäristöjen laatu Suomessa on

hieman alle Euroopan keskiarvon, mutta esimiehiltä ja kollegoilta saatu apu ja tuki on Suomessa yleistä muuhun Eurooppaan verrattuna. (Työolobarometri 2016, 68.)

Nakarin (2003) tutkimuksessa organisaatioilmapiirin positiivisimpia ulottuvuuksia olivat työyhteisön vuorovaikutus, työn kehittävyys sekä tulostietoisuus. Myös esimiestoiminta arvioitiin melko positiivisesti. Negatiivisesti arvioitiin puolestaan palkitsemisen, työn kuormittavuuden sekä tasapuolisuuden ulottuvuudet. (Nakari 2003, 117.)

Organisaatioilmapiirin on todettu olevan yhteydessä moniin organisaatiokontekstissa tärkeisiin tekijöihin niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla (Kuenzi & Schminke 2009, 635, 690–693). Se on merkityksellinen esimerkiksi työntekijän jaksamisen, suoriutumisen sekä tuloksellisuuden kannalta (Simola & Kinnunen 2005, 136). Organisaatioilmapiiri on vahvasti yhteydessä työasenteisiin niin, että positiivinen ilmapiiri ennustaa myös positiivisia työasenteita. Organisaatioilmapiiri on myös yhteydessä organisaation suoriutumiseen. (Kuenzi & Schminke 2009, 691.) Hyvä organisaatioilmapiiri voi vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja, huono taas lisää niitä (Nakari 2003, 111).

Virolaisen haastattelututkimuksessa (2010) organisaatioilmapiirin kannalta pidettiin olennaisena, että työtiimin jäseniä tunnetaan myös työn ulkopuolisista asioista (Virolainen 2010, 183). Tiimin jäsenten vaihtumisen koettiin vaikuttavan organisaatioilmapiirin pääosin kielteisesti, sillä uusia jäseniä tai heidän toimintatapojaan ei tunnettu. Organisaatioilmapiirin ja työnteon kannalta pysyvä tiimirakenne oli tutkimuksen osallistujien mukaan parempi kuin usein vaihtuva. (Em. 176–177.) Myös erilaisten työn kuormitustekijöiden, kuten stressin ja kiireen, koettiin vaikuttavan organisaatioilmapiiriin negatiivisesti (em. 242). Henkilöstön turvattomuuden tunne oli tutkimuksessa suurin yksittäinen organisaatioilmapiiriin vaikuttava tekijä. Kokonaisuudessaan turvattomuutta ilmeni tiimeissä vähän, mutta kun sitä ilmeni, vaikutukset organisaatioilmapiirille olivat hyvin negatiiviset. Työpaikan menettämisen uhka ja siitä johtuva turvattomuuden tunne vaikuttivat erityisen negatiivisesti ja lamauttavasti organisaatioilmapiiriin. Tutkimuksen mukaan työpaikan menettämisen uhalla voi olla vaikutusta organisaatioilmapiiriin vuosienkin päästä. (Em. 248–249.)

### 3.4 Organisaatioilmapiirin tutkiminen

Organisaatioilmapiiri on laajan suosion organisaatiotutkimuksessa saavuttanut käsite, joka on ollut tutkimuksen kohteena viitisenkymmentä vuotta (Schneider ym. 2017, 470, 476). Organisaatioilmapiiriä on perinteisesti tutkittu määrällisin menetelmin (Patterson ym. 2005, 380). Sitä on kuitenkin jonkin verran tutkittu myös laadullisesti, yleensä haastatteluilla (esim. Virolainen 2010; Anderson Arntén ym. 2016). Tutkimuksissa on hyödynnetty erilaisia malleja, joissa organisaatioilmapiirin katsotaan koostuvan erilaisista ilmapiiriulottuvuuksista (Thumin & Thumin 2011, 100).

Seuraavaksi pureudun siihen, miten organisaatioilmapiiritutkimus on vuosien aikana kehittynyt. Sen jälkeen siirryn tarkemmin käsittelemään ilmapiiriulottuvuuksia.

#### 3.4.1 Organisaatioilmapiiritutkimuksen kehittyminen

Ilmapiirin tarkastelun voi katsoa alkaneen Kurt Lewinin kenttäteoriasta (Ashkanasay ym. 2000, 2; Juuti 2006, 232). Lewinin ja hänen kollegoidensa kehittämän kenttäteorian pyrkimyksenä oli kuvata sosiaalisia prosesseja osana suurempaa kontekstia tai kenttää (ks. Ashkanasay ym. 2000, 2). Lewin ja kollegat käyttivät vuonna 1939 ilmapiirin käsitettä kuvatessaan kesäleirin poikaryhmien keskuudessa ilmentyneitä asenteita, tunteita ja sosiaalisia prosesseja. Heidän mukaansa ilmapiirin luo johtaja ja hänen tapansa johtaa. Eri johtamistyyliä he erottivat kolme: demokraattinen, autoritaarinen ja laissez-faire ("antaa mennä"). Kun johtaja on luonut ilmapiirin, erilaiset interventiot, kuten johtajan poistuminen huoneesta, vaikuttavat tutkijoiden mukaan ryhmään eri tavalla ilmapiiristä riippuen. (ks. Ashkanasay ym. 2000, 2–3.)

Kenttäteoriassa ilmapiirillä viitattiin kontekstiin, joka kattaa niin kansallisen yhteiskunnan kuin lasten kesäleirinkin tasot. Organisaatiotutkimuksessa ilmapiirin käsitteen merkitys kuitenkin muuttui kuvaamaan organisaatiokontekstin ilmiötä. Varsinainen organisaatioilmapiirin tutkimus sai alkunsa kenttäteorian ja organisaatiokontekstissa tehdyn määrällisen asennetutkimuksen yhdistämisestä. (Ashkanasay ym. 2000, 3.)

Eräitä varhaisimpia organisaatioilmapiiritutkijoita olivat Litwin ja Stringer, jotka tarkastelivat vuonna 1968 organisaatioilmapiiriä suhteessa motivaatioon. He määrittelivät organisaatioilmapiirin "joukoksi mitattavissa olevia työympäristön ominaisuuksia, jotka ovat

työntekijöiden suorasti tai epäsuorasti havainnoitavissa, ja jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja käyttäytymiseensä" (Litwin & Stringer 1968/1976, 1, suomennos oma). Schneiderin ja kumppaneiden (2017) mukaan organisaatioilmapiiritutkimuksen voi kuitenkin varsinaisesti katsoa alkaneen vuonna 1971. Tätäkin ennen oli toki tutkittu sosiaalista kontekstia organisaatioissa, mutta käytössä oli myös muita käsitteitä eikä organisaatioilmapiirin määrittely tai tutkimus ollut vakiintunut. Tämän aikainen tutkimus kuitenkin rakensi perustan myöhemmälle organisaatioilmapiiritutkimukselle esimerkiksi tarjoamalla kokonaisvaltaisemman lähestymistavan organisaatioiden tutkimiseen. (Schneider ym. 2017, 469–470.)

Aina kahdeksankymmentäluvun puoliväliin saakka tutkimusta luonnehtivat yritykset selventää organisaatioilmapiirin käsitettä lähestymällä sitä monesta eri näkökulmasta. Tutkijoilla oli käytössään lukuisia eri määritelmiä ja mittaustapoja. (Schneider ym. 2017, 470.) Organisaatioilmapiiritutkimuksen alkuvaiheilla kiinnostus oli pääasiassa suuntautunut niin sanottuun globaaliin ilmapiiriin, jolla viitataan näkemykseen organisaatioilmapiiristä kokonaisvaltaisena käsitteenä, jonka avulla voidaan tutkia laajasti erilaisia työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Erimielisyydet määritelmästä ja vahvan teoriapohjan puute kuitenkin aiheuttivat ongelmia globaalista ilmapiiristä kiinnostuneille tutkijoille. (Kuenzi & Schminke 2009, 636.) Laajojen, lukuisia erilaisia ulottuvuuksia sisältävien ilmapiirimittareiden avulla saadut tulokset olivat myös hyvin vaihtelevia (Schneider ym. 2013, 365).

Ajatus näkökulmasidonnaisesta organisaatioilmapiiristä esitettiin vastaamaan joihinkin näihin ongelmiin (Kuezi & Schminke 2009, 636; Schneider ym. 2017, 471). Organisaatioilmapiiriä alettiin tarkastella suhteessa johonkin tiettyyn tekijään organisaatiossa, ja alettiin puhua esimerkiksi turvallisuus- tai innovaatioilmapiiristä (Kuenzi & Schminke 2009, 637). Näkökulmasidonnaisen lähestymistavan myötä ymmärrys organisaatioilmapiiristä lisääntyi, mutta tämäkin lähestymistapa on kohdannut omia ongelmiaan. Tutkimus on esimerkiksi pääosin keskittynyt melko rajattuun määrään organisaatiotekijöitä, kuten juurikin turvallisuuteen tai innovatiivisuuteen. (Kuenzi & Schminke 2009, 637.) Tässä tutkimuksessa hyödynnän näkökulmasidonnaista lähestymistapaa, sillä tarkastelen vain organisaation jäsenten välistä toimintaa ja suhteita käsitteleviä organisaatioilmapiirin ulottuvuuksia.



Kahdeksankymmentäluvun loppupuolelta vuosituhanen vaihtumiseen saakka organisaatioilmapiirin tutkiminen väheni, mutta sen suosio on palautunut 2000-luvulla. Tutkimus onkin lisääntynyt suorastaan räjähdysmäisesti. Vaikka käsitteellä on ollut omat ongelmansa, on organisaatioilmapiirin tutkimuksen viisikymmenvuotistarinaa kutsuttu suureksi menestykseksi. Viimeisen viidentoista vuoden aikana tehty tutkimus on tutkijoiden mukaan ollut vakuuttavaa, ja niin käsitteellistä ja empiiristä kuin käytännön sovellusten kehitystä on tapahtunut. (Schneider ym. 2017, 476.)

### 3.4.2 Ilmapiiriulottuvuudet

Nykykäsitys ilmapiiristä on muuttunut Lewinin kenttäteorian näkemyksistä (Ashkanasay ym. 2000, 7), eikä johtajan ajatella yksin luovan organisaatioilmapiiriä. Nykyisin organisaatioilmapiirin nähdään muodostuvan erilaisista ulottuvuuksista. Organisaatioilmapiirin voikin käsittää samanaikaisesti sekä kokonaisvaltaisena että moniulotteisena käsitteenä, sillä sen voi jakaa kohtalaisen itsenäisiin ulottuvuuksiin, joista jokainen on osa kokonaisuutta mosaiikin palojen tavoin. (Thumin & Thumin 2011, 100.)

Ulottuvuuksia on eri tutkimuksissa määritelty useita erilaisia, eikä tutkijoiden keskuudessa ole täyttä yhteisymmärrystä siitä, kuinka monesta perusulottuvuudesta organisaatioilmapiiri koostuu ja mitä nämä ulottuvuudet ovat (Thumin & Thumin 2011, 100). Vuosien kuluessa ulottuvuuksien määrä on lisääntynyt huimasti, mikä on aiheuttanut hämmennystä tutkijoiden keskuudessa. Myös teorian kehittyminen on ollut rajallista osin sen vuoksi, että organisaatioilmapiiriä tutkittaessa on käytetty niin suurta määrää eri ulottuvuuksia, eikä tieto näin ole ollut kumulatiivista. (Patterson ym. 2005, 381.) Ilmapiirihavaintojen kohteena olevaa työympäristöä voi sen monimuotoisuuden vuoksi operationalisoida monin eri tavoin, mikä on otettava huomioon myös ilmapiiritutkimusten tuloksia tulkittaessa (Nakari 2003, 84).

Seuraavaksi esittelen neljä ulottuvuusmallia, joiden avulla ilmapiiriä on tutkimuksissa tarkasteltu. Mallit ovat peräisin Jamesin & Jamesin (1989), Nakarin (2003), Pattersonin ja kumppaneiden (2005) sekä Virolaisen (2010) tutkimuksista. Kaikissa malleissa ilmapiirin nähdään koostuvan useista ulottuvuuksista, mutta ulottuvuudet ovat kussakin mallissa erilaisia ja niitä on eri määrä. Tässä alaluvussa esittelemiini ilmapiirimalleihin pohjautuu myös omaa tutkimustani ohjaava analyyttinen viitekehys, jonka rakentumista esittelen tarkemmin luvussa 3.5.

Jamesin ja Jamesin (1989) ilmapiirimalli pitää sisällään neljä ulottuvuutta. **Roolistressin ja harmonian puutteen** ulottuvuus käsittää esimerkiksi roolien epäselvyyden, roolikonfliktit sekä yksikön sisäiset konfliktit. **Työn haastavuus ja autonomia** -ulottuvuuteen liittyy työn haastavuuteen, vaihtelevuuteen, autonomiaan sekä tärkeyteen liittyviä tekijöitä. **Johtajien luomat puitteet ja tuki** -ulottuvuuden alla puolestaan ovat muun muassa johtajien luottamus, tuki sekä psykologinen vaikutus. **Työryhmän yhteistyö, ystävällisyys ja lämpö** -ulottuvuus pitää nimessään mainittujen tekijöiden lisäksi sisällään myös ryhmän vastuullisuuden tehokkuudesta. Nämä neljä ilmapiiriulottuvuutta pohjautuvat Locken vuonna 1976 määrittämiin työn kannalta olennaisiin psykologisiin arvoihin, jotka ovat selkeys, harmonia ja oikeudenmukaisuus; haastavuus, itsenäisyys ja vastuu; työn puitteiden luominen, tuki ja kannustus; sekä lämpimät ja ystävälliset sosiaaliset suhteet. (James & James 1989, 740–741.)

Nakari on väitöskirjassaan (2003) mitannut ilmapiiriä seitsemän ulottuvuuden avulla. **Työyhteisön vuorovaikutus** -ulottuvuus pitää sisällään esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön, luottamuksen ja kommunikaation. **Esimiestoiminnalla** Nakari taas viittaa muun muassa esimiehiltä saatuun tukeen ja palautteeseen. **Työn kuormittavuus** -ulottuvuus mittaa esimerkiksi työssä koettua kiirettä ja henkistä raskautta. **Työn kehittävyys** -ulottuvuudella tarkoitetaan muun muassa vaikutusmahdollisuuksia sekä työn haasteellisuutta, ja **palkitseminen**-ulottuvuudella palkkauspolitiikan ja oman palkan koettua oikeudenmukaisuutta. **Tulostietoisuuden** ulottuvuus puolestaan mittaa sitä, tunteeo työntekijä työnsä tulokset osaksi suurempaa kokonaisuutta. **Tasapuolisuus**-ulottuvuus viittaa esimerkiksi työnjaon koettuun tasapuolisuuteen. (Nakari 2003, 102–104.)

Pattersonin ja kollegoiden (2005) malli puolestaan perustuu Quinin ja kollegoiden 80-luvulta alkaen kehittämään kilpailevien arvojen malliin. Pattersonin ja kollegoiden lähestymistavassa on neljä eri mallia, jotka ovat ihmissuhteiden malli, sisäisen prosessin malli, avointen järjestelmien malli sekä rationaalisten tavoitteiden malli. Esimerkiksi ihmissuhteiden malli sisältää yhteenkuuluvuuteen, luottamukseen ja koheesioon liittyviä normeja ja arvoja. Siihen kuuluvat ulottuvuudet **työntekijän hyvinvointi, autonomia, osallisuus** (johon sisältyvät osallistuminen ja kommunikaatio), **koulutuksen korostaminen, integraatio** sekä **johdon tuki**. Organisaatioissa voi tutkijoiden mukaan olla eroja siinä, mitkä mallit ovat vahvoja, ja vahvuus esimerkiksi ihmissuhteiden mallin ulottuvuuksissa ei automaattisesti tarkoita vahvuutta muiden mallien ulottuvuuksissa. (Patterson ym. 2005, 384–386, 398.)

Virolainen puolestaan tukeutuu väitöskirjassaan (2010) itse muokkaamaansa versioon organisaatioilmapiirin perinteisestä mallista. Tässä mukailussa mallissa ilmapiirin katsotaan muodostuvan kymmenestä ulottuvuudesta: **vastuullisuus ja autonomia, viestintäilmapiiri, palkitseminen, luottamus, kulttuuri ja ilmapiiri** (johon sisältyvät me-henki ja innovatiivinen ilmapiiri), **rooli-dotukset, tasa-arvo, identiteetti, sosiaalinen vuorovaikutus sekä esimiestoiminta.** (Virolainen 2010, 25.)

Nämä neljä esiteltyä mallia sisältävät siis eri määrän erilaisia ilmapiirin ulottuvuuksia. Malleissa on kuitenkin löydettävissä myös paljon yhtäläisyyksiä, ja ne kaikki sisältävätkin esimerkiksi tämän tutkimuksen kannalta oleellisia työyhteisön ihmissuhteisiin ja esimiestoimintaan liittyviä ulottuvuuksia. Seuraavassa alaluvussa esittelen, miten rakensin tutkimustani ohjaavan analyttisen viitekehksen yllä esiteltyjen ilmapiirimallien pohjalta.

### 3.5 Analyttinen viitekehys

Organisaatioilmapiiritutkimuksissa on siis käytetty lukuisia eri malleja, jotka sisältävät eri määrän erilaisia ilmapiiriulottuvuuksia. Yksimielisyyttä niiden määrästä tai sisällöstä ei ole. (Thumin & Thumin 2011, 100.) Suurin osa tutkimuksesta on myös ollut määrällistä (Patterson ym. 2005, 380). Näistä syistä en halunnut laadullisessa tutkimuksessani nojautua suoraan mihinkään valmiiseen ilmapiiriulottuvuuksien malliin.

Tässä tutkimuksessa hyödyntämäni analyttinen viitekehys pohjautuu neljässä eri tutkimuksessa käytettyihin ilmapiiriulottuvuuksiin, jotka esittelin edellisessä alaluvussa. Ulottuvuudet ovat peräisin edellä käsitellyistä Jamesin ja Jamesin (1989), Nakarin (2003), Pattersonin ja kumppaneiden (2005) sekä Virolaisen (2010) malleista. Valitsin hyödynnettäväksi nämä ilmapiirimallit, sillä halusin rakentaa oman mallini erilaisten teorioiden pohjalta saadakseni mahdollisimman laajan kuvan siitä, millaisia ulottuvuuksia organisaatioilmapiiriin on katsottu sisältyvän. Näissä neljässä ilmapiirimallissa ulottuvuudet ovat myös hyvin perusteltuja, ja niillä on kytkeä teoriaan.

Jamesin ja Jamesin mallin (1989) pohjalla on Locken vuonna 1976 määrittelemät työn kannalta olennaiset psykologiset arvot. Valitsin mallin synteesini pohjalle, sillä ulottuvuuksien on todettu toimivan ilmapiirin mittaamisessa useanlaisissa työympäristöissä. (James & James 1989, 740.) Mallin ulottuvuudet myös sopivat tutkimukseni näkökulmaan, sillä niistä suurin

osa keskittyy organisaation jäsenten suhteisiin. Pattersonin ja kollegoiden ilmapiirimallin (2005) perustana puolestaan on kilpailevien arvojen malli, jonka taustalla on neljä organisaation tehokkuuden tutkimuksen koulukuntaa. Se heijastaa näin pitkiä perinteitä organisaatiopsykologiassa. Mallin ulottuvuudet on määritelty sen perusteella, mitä ulottuvuuksia ilmapiiritutkimuksissa on käytetty vuosien 1960 ja 2000 välillä, ja jotka sopivat taustalla olevaan kilpailevien arvojen malliin. (Patterson ym. 2005, 384–385.) Pattersonin ja kumppaneiden organisaatioilmapiirimallista, joka sisältää neljä eri mallia, synteesini tekoon valitsin ihmissuhteiden mallin, sillä se sisältää tutkimukseni kannalta olennaisia organisaation jäsenten välisiä suhteita kuvaavia ulottuvuuksia. Nakarin (2003) ja Virolaisen (2010) käyttämät mallit valitsin osittain siksi, että niitä on käytetty suomalaisessa kontekstissa, jossa omakin tutkimukseni on tehty. Nakarin mallissa ulottuvuuksien kytkentä teoriaan on myös hyvä, sillä jokainen mallin sisältämä ulottuvuus tai jokin sen kaltainen löytyy aiemmista tutkimuksista ja teoriasta (Nakari 2003, 103). Virolaisen (2010) malli puolestaan monine ulottuvuuksineen on kattava, ja sen pohjalla oleva perinteinen organisaatioilmapiirimalli on rakentanut pohjaa organisaatioilmapiirin tutkimukselle (Virolainen 2010, 24).

Tätä tutkimusta varten rakentamani analyttinen viitekehys on mainituissa neljässä tutkimuksessa käytetyistä ilmapiirimalleista muodostettu synteesi. Mallien ulottuvuudet kattavat hyvin laajan joukon erilaisia organisaatioon liittyviä tekijöitä, joten päätin rajata oman tutkimukseni tarkastelun kohteeksi ne ulottuvuudet, jotka kuvaavat organisaation jäsenten välistä toimintaa ja suhteita. Analyttisen viitekehysten rakentuminen on tarkemmin esillä taulukossa 1.

Taulukko 1. Analyyttisen viitekehysten rakentaminen.

James & James (1989)	Nakari (2003)	Patterson ym. (2005)	Virolainen (2010)	OMA
Johtajien luomat puitteet ja tuki	Esimiestoiminta	Johdon tuki	Esimiestoiminta Luottamus	<b>Esimiesten toiminta</b>
Työyhteisön yhteistyö, ystävällisyys ja lämpö Roolistressi ja harmonian puute	Työyhteisön vuorovaikutus (yhteistyö, luottamus)	-	Sosiaalinen vuorovaikutus Luottamus	<b>Työtoverisuhteet</b>
-	Työyhteisön vuorovaikutus (kommunikaatio)	Osallisuus (kommunikaatio)	Viestintäilmapiiri Sosiaalinen vuorovaikutus	<b>Kommunikaatio</b>

Olen siis tiivistänyt mallien sisältämät ulottuvuudet kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat **esimiesten toiminta**, **työtoverisuhteet** sekä **kommunikaatio**.

- **Esimiesten toiminta** -ulottuvuus pitää sisällään esimiesten tarjoamaan tukeen, kannustukseen, palautteeseen ja apuun liittyviä havaintoja. Lisäksi teemaan kuuluvat havainnot esimiesten ja työntekijöiden suhteista.
- **Työtoverisuhteet**-ulottuvuus käsittää työyhteisön sisäiseen kannustukseen ja yhteistyöhön liittyvät havainnot. Teemassa käsitellään myös työyhteisön jäsenten suhteita yleisesti.
- **Kommunikaatio**-ulottuvuus sisältää organisaation jäsenten havainnot niin virallisesta kuin epävirallisemmastakin tiedonkulusta ja avoimuudesta organisaatiossa, niin esimiesten kuin alaistenkin taholla.

Luotu synteesi ja sen kolme ulottuvuutta toimivat siis lähtökohtanani aineiston analysoimisessa ja jäsentämisessä. Synteesi on yhdenlainen ilmapiirimalli ja teorettinen kuvaus siitä, miten organisaatioilmapiiri rakentuu. Analyysissä se ohjaa poimimaan aineistosta ne kohdat, joissa organisaatioilmapiiriä tai jotakin sen ulottuvuuksista käsitellään.

## 4. Erot organisaatioilmapiirin havaitsemisessa

Jo organisaatioilmapiirin käsitteen määritelmä pitää sisällään ajatuksen siitä, että ilmapiiri on kollektiivinen, jaetuista havainnoista koostuva ilmiö (Schneider ym. 2013, 362; ks. luku 3.1). Näin ei kuitenkaan aina täysin ole, vaan saman organisaation jäsenillä voi olla eroavia näkemyksiä organisaatioilmapiiristä. Tässä luvussa käsittelen eroja organisaatioilmapiirin havaitsemisessa ilmapiirin voimakkuuden käsitteen sekä ihmisten yksilöllisten piirteiden vaikutuksen kautta.

### 4.1 Ilmapiirin voimakkuus

Ilmapiirin voimakkuudella (engl. *climate strength*) viitataan siihen, kuinka yksimielisiä työyksikön jäsenten ilmapiirihavainnot ovat (González-Romá, Peiró & Tordera 2002, 465). Käsitteen avulla voidaan tarkastella, kuinka paljon yksilöiden havainnot ja kokemukset organisaatioilmapiiristä vaihtelevat (Schneider ym. 2013, 367; Lindel & Brandt 2000, 332). Mitä yksimielisempiä havainnot ovat, sitä voimakkaampi organisaatioilmapiiri siis on. Käsitteestä on käytetty myös termiä ilmapiirikonsensus (esim. Lindel & Brandt 2000). Ilmapiirin ulottuvuudet voivat vaihdella voimakkuudeltaan, eli työyksikön jäsenet voivat olla yksimielisempiä yhdestä ulottuvuudesta kuin toisesta (ks. González-Romá ym. 2002, 469; González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró 2009, 518). Tähän ei ole kuitenkaan tutkimuksissa juurikaan kiinnitetty huomiota, vaan tutkijat ovat keskittyneet siihen, mitkä tekijät vaikuttavat ilmapiirin voimakkuuteen ja mihin ilmapiirin voimakkuus on yhteydessä (esim. González-Romá ym. 2002; González-Romá ym. 2009).

Ilmapiirin voimakkuuden käsite on sukua Mischelin (1976) tilanteellisen voimakkuuden käsitteelle (engl. *situational strength*) (Schneider, Salvaggio & Subirats 2002, 221). Mischelin mukaan tilanne on voimakas silloin, kun tilanteen tekijät saavat yksilöt havaitsemaan tilanteen samalla tavalla, aikaansaavat yhdenmukaisia odotuksia soveliaasta käyttäytymisestä sekä tarjoavat yksilöille tähän käyttäytymiseen tarvittavat resurssit. Heikoissa tilanteissa yksilöt eivät havaitse tilannetta samalla tavalla, ja odotukset ovat epäjohdonmukaisia tai niitä ei ole ollenkaan. Ihmisten yksilölliset piirteet ja eroavaisuudet määrittelevät käyttäytymistä selkeimmin heikoissa, epäselvissä tilanteissa. (Mischel 1976, 197.)

Mischelin ajatusta seuraten yksilöiden toiminnan pitäisi olla yhdenmukaista, jos organisaatiossa vallitsee voimakas ilmapiiri. Voimakas positiivinen organisaatioilmapiiri saa aikaan yhtenäistä ja johdonmukaista positiivista käyttäytymistä, ja voimakas negatiivinen organisaatioilmapiiri yhtenäistä ja johdonmukaista negatiivista käyttäytymistä. Heikko organisaatioilmapiiri taas saattaa johtaa epäyhteneväiseen käyttäytymiseen. (Schneider ym. 2002, 221.) Kun yksilöiden havainnot ja kokemukset organisaatioilmapiiristä ovat yhteneviä, he myös todennäköisemmin käyttäytyvät yhtenäisesti (Schneider ym. 2013, 368).

Voimakkuuden nähdäänkin yleisesti vaikuttavan ilmapiirin ja sen seurauksien väliseen yhteyteen niin, että kun ilmapiiri on voimakas, yhteys on vahvempi (Schneider ym. 2013, 368). Esimerkiksi González-Romá, Peiró ja Tordera (2002) saivat tutkimuksessaan selville, että työyksikön ilmapiirin yhteys yksikön työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen oli vahvempi, kun ilmapiiri oli voimakas (González-Romá ym. 2002, 469–470). Schneiderin, Salvaggion ja Subiratsin (2002) tutkimuksessa organisaatioilmapiiri ennusti asiakkaiden havaintoja palvelun laadusta huomattavasti paremmin silloin, kun se oli voimakas (Schneider ym. 2002, 223–224). Ahearnen ja kumppaneiden (2010) myyntitiimejä koskevassa tutkimuksessa taas todettiin, että johtajien työntekijöitä voimaannuttava toiminta, eli esimerkiksi autonomian ja päätöksentekovallan antaminen työntekijöille, vaikutti tiimin suoriutumiseen enemmän silloin, kun tiimin jäsenet olivat samaa mieltä johtajien voimaannuttavan toiminnan määrästä sekä tiimin jäsenten välisestä ilmapiiristä (Ahearne ym. 2010, 467). Ilmapiirin voimakkuus vahvisti tiimin ilmapiirin ja suoriutumisen välistä yhteyttä myös González-Román, Fortes-Ferreiran ja Peirón (2009) tutkimuksessa, jossa he saivat lisäksi selville, että kun tiimin suoriutumista mitataan taloudellisten mittareiden avulla, ainoastaan voimakkaalla ilmapiirillä on vaikutusta suoriutumiseen. Ilmapiirin on siis oltava voimakas, jotta se olisi millään tavalla yhteydessä taloudellisesti mitattuun suoriutumiseen. (González-Romá ym. 2009, 529–530.) Aivan kaikissa aiheita tarkastelleissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ole löydetty merkittävää moderaattorivaikutusta ilmapiirin voimakkuudelle (Schneider ym. 2013, 368).

Ilmapiirin voimakkuus ei siis automaattisesti johda positiivisiin lopputulemiin, vaan voimistaa ilmapiirin ja sen seurausten yhteyttä. Jos organisaatioilmapiiri on voimakkaan negatiivinen, eli lähes kaikki työntekijät ovat samaa mieltä sen negatiivisuudesta, ovat seuraukset myös todennäköisemmin negatiiviset kuin jos organisaatioilmapiiri on vain heikosti negatiivinen, jolloin vain osa työntekijöistä kokee sen negatiivisena. (Schneider ym. 2002, 221.) Esimerkiksi

Ahearnen ja kollegoiden (2010) tutkimuksessa kaikkein huonoiten omiin kykyihinsä ja suoriutumiseensa uskoivat ne tiimit, joiden jäsenet olivat vahvasti yhtä mieltä siitä, että heidän johtajansa ei toimi työntekijöitä voimaannuttavalla tavalla. Tiimin yksimielisyys siis paransi tiimin suoriutumista, kun johtaja toimi voimaannuttavasti, mutta kun voimaannuttavaa johtamiskäyttäytymistä ei ollut, oli yksimielisyys siitä vahingollista suoriutumiselle. (Ahearne ym. 2010, 467.) Ilmapiirin voimakkuutta voi kuitenkin siinä mielessä pitää positiivisena asiana, että se lisää työntekijöiden käyttäytymisen johdonmukaisuutta sekä ilmapiirin seurausten ennustettavuutta (Schneider ym. 2013, 368). Konsensus tiimissä voi myös helpottaa esimerkiksi toiminnan suunnittelua sekä tehtävien koordinoimista, ja sen puute olla yhteydessä konflikteihin ja kommunikaatio-ongelmiin (Ahearne ym. 2010, 459, 467).

Työyhteisö ja sen toiminta vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaaksi ilmapiiri muodostuu. Ilmapiiri on yleensä voimakkaampi pienemmissä ja vähemmän monimuotoisissa työyhteisöissä (Colquitt, Noe & Jackson 2002, 100). Mitä enemmän työyhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sitä voimakkaampi ilmapiiri on, sillä vuorovaikutus edistää ilmapiirihavaintojen samanlaisuutta (González-Romá ym. 2002, 469). Ryhmän koheesio, eli yhteisten tehtävien ja aktiviteettien myötä ihmisten välille rakentuva sosiaalinen side, on myös vahvasti yhteydessä ryhmän ilmapiirin voimakkuuteen (Luria 2008, 44, 47). Myös esimiesten toiminnalla on merkittävä vaikutus. Korkealaatuinen johtaminen ennustaa ilmapiirin voimakkuutta siinä missä huonolaatuinen, passiivinen johtaminen sen heikkoutta (Luria 2008, 48). Tiedotuskäyttäytymisen avulla esimiehet voivat myös muokata työntekijöiden ilmapiirihavaintoja, ja sitä kautta myötävaikuttaa niiden samankaltaistumiseen (González-Romá ym. 2002, 471). Lurian (2008, 48–49) mukaan ryhmän vuorovaikutus ja koheesio sekä johtajan johtamistapa vaikuttavat ilmapiirin voimakkuuteen yhdessä siten, että johtamistavan merkitys on pienempi, kun ryhmän koheesio on suuri; alhaisen koheesio ryhmässä johtajan toiminnan vaikutus ilmapiirin voimakkuudelle taas korostuu.

## 4.2 Yksilölliset piirteet organisaatioilmapiirin havaitsemisessa

Ihmisten yksilölliset piirteet, kuten persoonallisuus, voivat myös vaikuttaa siihen, miten he organisaatioilmapiirin havaitsevat. Esimerkiksi persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään ja sen tapahtumia (McCrae & Costa 2008, 165), ja näin persoonallisuudeltaan erilaiset yksilöt voivat kokea saman organisaation ilmapiirin eri tavalla.



Yksilöllisten piirteiden vaikutusta ilmapiirin kokemiselle on kuitenkin tutkittu melko vähän. Beus, Muñoz ja Arthur (2015) tutkivat kahden persoonallisuuden piirteen, hallintakäsityksen, eli yksilön käsityksen omasta kyvystään hallita elämänsä tapahtumia, ja emotionaalisen vakauden, vaikutusta yksilöiden havaintoihin turvallisuusilmapiiristä. Kumpikin piirteistä oli positiivisesti yhteydessä ilmapiirihavaintoihin: yksilöt, jotka olivat emotionaalisesti vakaampia ja joilla oli korkeampi hallintakäsitys, kokivat turvallisuusilmapiirin positiivisemmin. Persoonallisuuden piirteet voivat siis muokata yksilöiden havaintoja ilmapiiristä ja sen ulottuvuuksista. (Beus, Muñoz & Arthur 2015, 641, 645.)

Anderson Arntén ja kumppanit (2016) puolestaan tarkastelivat, miten yksilön affektiivinen profiili on yhteydessä havaintoihin oppimisilmapiiristä poliisihenkilökunnan keskuudessa. Affektiivisia profiileja oli neljä erilaista ja ne erosivat toisistaan taipumuksissa tuntea positiivisia ja negatiivisia tunteita: profiililtaan itseään toteuttava yksilö koki runsaasti positiivisia tunteita ja vähän negatiivisia, voimakastunteinen koki runsaasti molempia, alhaisen tunteellisuuden profiiliin kuuluivat niin vähäiset positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet, ja itsetuhoisaan vähäiset positiiviset mutta runsaat negatiiviset tunteet (Anderson Arntén ym. 2016, 3). Yksilöiden havainnoissa ilmapiiristä oli eroja, jotka olivat yhteydessä affektiivisiin profiileihin, ja itseään toteuttavat yksilöt arvioivat ilmapiirin positiivisemmaksi kuin muiden profiilien yksilöt. Negatiivisimmin ilmapiirin kokivat itsetuhoisat yksilöt. Taipumus tuntea positiivisia ja negatiivisia tunteita voi siis vaikuttaa siihen, millaiseksi yksilö organisaatioilmapiirin kokee. (Em. 6, 8–9.)

## 5. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Organisaatioilmapiiri määritellään yleensä jaetuksi ja kollektiiviseksi ilmiöksi (Schneider ym. 2013, 362). Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä saman organisaation työntekijät voivat kokea ilmapiirin myös eri tavoin. Tätä vaihtelevuutta organisaatioilmapiirin havaitsemisessa tarkastellaan ilmapiirin voimakkuuden käsitteen avulla (Schneider ym. 2013, 367): mitä yksimielisempiä organisaation jäsenten havainnot ilmapiiristä ovat, sitä voimakkaampi organisaatioilmapiiri siis on. Siihen, kuinka voimakkaaksi organisaatioilmapiiri muodostuu ja kuinka yksimielisiä ilmapiirihavainnot ovat, vaikuttavat niin esimiesten ja muiden työyhteisön jäsenten toiminta ja vuorovaikutus (esim. González-Romá ym. 2002, 496, 471; Luria 2008, 47–48) kuin jäsenten yksilölliset piirteetkin (esim. Beus ym. 2015, 641, 645). Organisaatioilmapiirin voimakkuus puolestaan vaikuttaa siihen, miten vahva organisaatioilmapiirin ja sen seurausten yhteys on (Schneider ym. 2013, 368), ja voimakas organisaatioilmapiiri voi myös helpottaa työyhteisön toimintaa (Ahearne ym. 2010, 459, 467).

Organisaatioilmapiirin voimakkuus on siis tärkeää siinä missä sen laatuakin. Organisaatioilmapiirin laadun lisäksi olisikin syytä panostaa myös sen voimakkuuden tukemiseen, eli siihen, että organisaatioilmapiiri näyttäytyisi mahdollisimman samanlaisena kaikille työntekijöille. Aiemmissa ilmapiirin voimakkuutta käsittelevissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole paneuduttu siihen, miten havainnot tarkemmin toisistaan eroavat, tai missä ilmapiirin ulottuvuuksissa toisistaan eroavia havaintoja ilmenee. Tämä tieto on tärkeää, jotta organisaatioilmapiirin voimakkuutta lisäämään pyrkivät toimet pystyttäisiin kohdistamaan oikeisiin tekijöihin. Koska pyrin tutkimuksellani ymmärtämään sekä tuottamaan syvällistä tietoa työntekijöiden ilmapiirihavaintojen eroista, hyödynnän tutkimuksessani laadullista tutkimusotetta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33; Alasuutari 2011, 231).

Tutkimukseni konteksti on yhteyskeskusorganisaatiot, joissa aineistoni haastattelut on kerätty. Tutkimukseni epistemologinen näkemys pohjautuu realismiin eli faktanäkökulmaan. Oletan siis, että haastateltujen havainnot ilmentävät todellisuutta, johon voin haastatteluaineiston välityksellä päästä käsiksi (Alasuutari 2011, 90–91). Näkökulman mukaan kieli siis heijastaa suoraan todellisuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuskysymykseni koostuu päätutkimuskysymyksestä, ja sitä tarkentavista kolmesta kysymyksestä. Tutkimuskysymykseni on seuraava:

*Miten saman organisaation työntekijöiden raportoimat havainnot organisaatioilmapiiristä eroavat toisistaan?*

- *Missä ilmapiirin ulottuvuuksissa eroavia havaintoja esiintyy?*
- *Mitä tekijöitä ulottuvuuksissa esiintyvät toisistaan eroavat havainnot koskevat?*
- *Miten havainnot toisistaan eroavat?*

## 6. Aineisto

Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa käyttämäni aineiston. Ensimmäisenä esittelen aineiston yleisesti, minkä jälkeen kuvailen tutkimukseni kohteena olevia organisaatioita hieman tarkemmin.

### 6.1 Haastatteluaineisto

Tutkimukseni aineistona toimii Tuija Koivusen Työ yhteyskeskuksissa 2005 - haastatteluaineisto. Aineisto koostuu 59 teemahaastattelusta. Teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen kautta. Haastattelu ei siis koostu tarkasti ennalta määrätyistä kysymyksistä, vaan teemoista keskustellaan haastateltavan kanssa suhteellisen vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelut on kerätty vuosina 2003-2006 kolmessa eri yhteyskeskuksessa, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea. Yhteyskeskuksille on annettu peitenimet Blue, Green ja Purple. Blue-organisaatiosta haastatteluista on 20, Greenistä 22 ja Purplesta 17. Haastatelluille henkilöille on myös annettu peitenimet. Haastateltuja on 55, joista kahta, Bluen palvelupäällikköä sekä yhtä palveluesimiehistä, on haastateltu kaksi kertaa, ja yhtä, Purplen toimitusjohtajaa, kolme kertaa. Haastattelut ovat pääosin yksilöhaastatteluista, mutta kaksi Bluen esimiesten haastatteluista on toteutettu kahden hengen ryhmissä (toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö; yhteispäällikkö ja palveluesimies). Haastateltavat ovat yhteyskeskuksessa puhelintyötä tekeviä työntekijöitä sekä heidän esimiehiään. Haastateltavissa on sekä miehiä että naisia. Kysymykset käsittelevät esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, esimiestoimintaa sekä työhön sitoutumista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2641>.)

Rajasin aineistosta yhteensä 17 haastattelua tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Bluen haastatteluista rajasin kuusi analyysin ulkopuolelle, sillä haastateltavat työskentelivät eri toimipisteessä kuin muut. Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella työyhteisön jäsenten ilmapiirihavaintojen eroavaisuuksia, joten eri toimipiste voisi vääristää tuloksia. Eri toimipisteiden työntekijät eivät välttämättä ole runsaasti tekemissä keskenään, ja elävät työnteon arkea erillään toisistaan, mikä voi jo itsessään synnyttää eroavia ilmapiirihavaintoja. Lisäksi rajasin Greenistä pois viisi ja Purplesta kolme haastattelua, sillä haastattelut olivat tehty

eri ajankohtana kuin suurin osa organisaatiossa kerätyistä haastatteluista. Huomattava ajallinen ero haastatteluiden välillä voisi itsessään aiheuttaa eroja havaintojen välille ja siten vääristää tuloksia. Näiden lisäksi rajasin yhden Bluen ja kaksi Purplen haastattelua pois siksi, ettei niissä keskusteltu organisaatioilmapiirin kannalta olennaisista asioista. Lopullisen aineiston muodostavat siis **42 haastattelua**, joista 13 on organisaatiosta Blue, 17 organisaatiosta Green sekä 12 organisaatiosta Purple. Kaikki tässä tutkimuksessa käyttämäni haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, ja jokaiselta haastatellulta henkilöltä on mukana vain yksi haastattelu. Tiivistelmä haastatteluiden määrästä, haastateltavien tehtävänimikkeistä sekä sukupuolijakaumasta on taulukossa 2.

*Taulukko 2. Haastatteluaineisto.*

	BLUE	GREEN	PURPLE
<b>Haastatteluja</b>	13	17	12
<b>Haastateltavien tehtävänimikkeet (hierarkiassa alemmasta ylempään)</b>	Palveluneuvoja / palvelumyyjä (9) Palveluvastaava (1) Palveluesimies (2) Palvelupäällikkö (1)	Agentti (9) Coach (2) Team leader (1) Account manager (1) System manager (1) Business development manager (1) Call center manager (1) Managing director/CEO (1)	Myyntineuvottelija / puhelinmyyjä (8) Asiakaspalveluneuvoja / toimistotyöntekijä (1) Myyntipäällikkö (2) Toimitusjohtaja (1)
<b>Miehiä/naisia</b>	3/10	7/10	5/7

## 6.2 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot

Tutkimukseni kohteena olevia organisaatioita on siis kolme, peitenimiltään Blue, Green ja Purple. Blue on yritys, joka toimii useammalla paikkakunnalla. Tässä tutkielmassa käyttämäni

haastattelut on kerätty toimipaikassa, joka sijaitsee taajaan asutussa kunnassa Pohjois-Suomessa. Toimipaikassa työntekijöitä on noin 25. Toimipaikassa tehdään pääosin outbound-työtä eli ulospäin suuntautuvaa myyntityötä. Toimeksiantoja on useita erilaisia, ja työntekijät myyvät esimerkiksi vakuutuksia ja sanomalehtiä.

Green puolestaan kuuluu kansainväliseen konserniin, jolla on toimipisteitä useissa maissa. Suomessa organisaatio toimii pääosin kaupunkimaisessa kunnassa Länsi-Suomessa. Työntekijöitä Greenissä on noin 150, ja jonkin verran käytetään myös vuokratyöntekijöitä. Arviolta 70 prosenttia organisaatiossa tehdystä työstä on inbound-asiakaspalvelua ja 30 prosenttia outbound-myyntityötä.

Purple taas on perheyrittäjäpohjainen organisaatio. Yritys toimii kahdella paikkakunnalla, mutta haastattelut on kerätty vain toisessa, kaupunkimaisessa kunnassa Länsi-Suomessa sijaitsevassa toimipaikassa. Toimipaikassa työskentelee 25–30 työntekijää. Yrityksessä tehdään pelkästään lehtimyyntiin keskittyvää outbound-työtä.

## 7. Menetelmät

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä. Ensimmäiseksi esittelen tutkimukseni varsinaisena analyysimenetelmänä toimivaa sisällönanalyysiä. Toisessa alaluvussa avaan analyysin toteutusta tässä tutkimuksessa.

### 7.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on eräs laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmistä. Sen avulla voidaan systemaattisesti analysoida lähes mitä vain kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. Sisällönanalyysillä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö saatetaan tiivistettyyn ja yleistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117.)

Sisällönanalyysin voi jakaa kolmeen eri muotoon. Nämä analyysimuodot ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen/-ohjaava sekä teorialähtöinen sisällönanalyysi. Erot näiden analyysimuotojen välillä näkyvät siinä, kuinka paljon taustalla oleva teoria vaikuttaa aineiston hankintaan, analyysiin ja raportointiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyrkimyksenä on aineiston avulla luoda teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt nousevat aineistosta, eivätkä ne ole etukäteen valittuja tai harkittuja. Teoriasidonnaista sisällönanalyysiä tehtäessä teoria toimii apuna analyysiyksiköiden valinnassa, mutta ei täysin ohjaa sitä. Aiempi tieto vaikuttaa analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–111.)

Tässä tutkimuksessa käytän pääosin kolmatta sisällönanalyysin tyyppiä, teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tässä analyysityypissä teorian rooli on suurin. Analyysissä nojaututaan aiemmin valittuun teoriaan tai malliin, joka ohjaa analyysiä. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään aiemmin tiedetyn perusteella, ja kategoriat tai luokat, joiden avulla aineistoa jäsennetään, hahmotellaan etukäteen ennen aineistoon pureutumista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111.)

Ensimmäisenä vaiheena teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on analyysirungon rakentaminen. Seuraavaksi aineistosta muodostetaan luokkia tai kategorioita analyysirungon sisälle. Kategoriat määritellään aiemmin tiedetyn perusteella, ja aineistosta kerätään sisältöä, joissa niitä kuvataan. Analyysiin voidaan ottaa mukaan myös runkoon kuulumattomia, aineistosta nousevia asioita, joista muodostetaan uusia luokkia aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128–131.)

Sisällönanalyysiä tehdessään tutkijan on ensimmäisenä päätettävä, mikä hänen mielenkiintonsa kohde tarkalleen on. Tämän jälkeen aineistosta merkitään ne asiat, jotka mielenkiinnonkohteeseen liittyvät, ja jätetään pois kaikki muu. Merkityt asiat kerätään yhteen, ja ne joko luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. Viimeiseksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Tässä tutkimuksessa käytän aineiston jäsentämiseen teemoittelua. Teemoittelu onkin sopiva menetelmä teemahaastatteluiden analysoimiseen. Haastattelurungon teemat yleensä löytyvät kaikista haastatteluista, minkä lisäksi aineistosta saattaa nousta myös uusia teemoja. Teemoittelu tehdään useimmiten aineistolähtöisesti, mutta sen voi toteuttaa myös teorialähtöisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelussa aineisto puretaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, ja olennaista on se, mitä kustakin teemasta on aineistossa sanottu. Tiettyjen teemojen esiintymistä voidaan myös vertailla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Käytän analyysissäni hyväkseni myös kvantifiointia, jolla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen tukena käytettyä määrällisyyttä, eli esimerkiksi eri teemoihin kuuluvien elementtien laskemista. Kvantifiointiin eivät kuitenkaan kuulu määrälliselle tutkimukselle ominaiset tilastollisten lukujen laskemiset. Kvantifiointi voi usein hyödyttää laadullista tutkimusta, sillä sen kautta aineistosta saa helpommin otteen. Sen avulla voi saada varmuuden siitä, etteivät tutkimuksen päätelmät perustu pelkkiin tutkijan olettamuksiin. Kvantifiointia on suositeltua käyttää ainakin tutkijan itsensä apuna analyysiprosessissa, mutta sen voi myös raportoida esimerkiksi taulukoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytin kvantifiointia, sillä halusin saada tarkan kuvan siitä, kuinka paljon ilmapiirihavainnoja oli kussakin ulottuvuudessa ja alateemassa, ja mikä osa havainnoista oli positiivisia ja mikä negatiivisia. Ilman kvantifiointia käsitys tästä olisi jäänyt hataraksi. Kuvaan kvantifioinnin hyödyntämistä tutkimuksessani tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## 7.2 Analyysiprosessi

Aloitin aineiston analysoimisen lukemalla kaikki haastattelut läpi ja alustavasti merkitsemällä niihin organisaatioilmapiirin kannalta olennaiset kohdat. Muodostettuani luvussa 3.5 esittelemäni analyttisen viitekehyksen rajasin aineiston sen perusteella ja jaottelin



haastattelupätkät mallin kolmen ulottuvuuden (esimiesten toiminta, työoverisuhteet ja kommunikaatio) mukaisesti. Teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti kategoriat olivat siis jo valmiina, ja etsin niihin sisältöä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128–131). Analyysiyksikkönä toimi ajatuksellinen kokonaisuus, joka saattoi olla lauserypäs, yksittäinen lause ja joissain kohdissa myös yksittäinen sana. Viitataan analyysiyksiköihin myös termillä havainto, sillä ilmapiiritutkimuksen parissa näkemyksiä ilmapiiristä kutsutaan usein ilmapiirihavainnoiksi (esim. González-Romá ym. 2002).

Kunkin analyttisen viitekehyksen mukaisen ulottuvuuden sisällä jaoin aineiston vielä kahteen alateemaan. Siinä missä ulottuvuudet rakensin tiukasti teorian pohjalta, alateemat muodostin enemmän aineistolähtöisesti, eli induktiivisuuden periaatetta noudattaen. Induktiivisuudella tarkoitetaan päättelyn logiikkaa, jossa päättely tapahtuu yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Muodostin alateemat siis tunnistamalla kaksi eri alateemaa kustakin ulottuvuudesta. Alateemat ja niiden sisällön esittelen luvussa 8.1.

Seuraavaksi ryhdyin tarkastelemaan eroavaisuuksia ja eroavia havaintoja kunkin alateeman sisällä. Yksinkertaistaakseni havaintojen vertailua jaottelin ne jokaisen alateeman sisällä kahteen osaan, karkeasti ottaen positiivisiin ja negatiivisiin havaintoihin kyseisestä alateemasta. Positiivisiksi ymmärsin sellaiset havainnot, joissa haastateltu arvioi kyseessä olevan asian organisaatiossaan onnistuneeksi tai hyvällä mallilla olevaksi, tai ilmaisi olevansa tyytyväinen siihen. Esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden suhteet -alateemassa positiivisiksi laskin muun muassa ne havainnot, joissa haastateltu ilmaisi kokevansa esimiesten luottavan työntekijöihin tai esimiesten ja työntekijöiden olevan tasavertaisia työyhteisössä. Negatiivisiksi taas katsoin sellaiset havainnot, joissa haastateltava ilmaisi tyytymättömyyttään kyseessä olevaan asiaan, tai kertoi jonkin asian toimimattomuudesta. Esimerkiksi samaisessa esimiesten ja työntekijöiden suhteet -alateemassa negatiivisiksi katsoin ne havainnot, joiden mukaan esimiesten ja työntekijöiden välillä ei vallinnut luottamusta tai tasavertaisuutta. Kaikki havainnot eivät kuitenkaan olleet täysin selvästi joko positiivisia tai negatiivisia arvioita jostakin asiasta, joten jouduin joissain kohdin käyttämään hieman enemmän tulkintaa pyrkiessäni mahduttamaan havainnot jompaankumpaan kategoriaan. Luvussa 8.2 avaan vielä tarkemmin sitä, millaiset havainnot luokittelin positiivisiksi ja negatiivisiksi kussakin alateemassa.

Seuraavaksi laskin positiiviseen ja negatiiviseen kategoriaan jaottelemieni havaintojen lukumäärät kussakin ulottuvuudessa ja alateemassa. Ulottuvuuksien tasolla laskin myös

positiivisten ja negatiivisten havaintojen prosenttiosuudet. Hyödynsin kvantifiointia ja laskemista saadakseni tarkan kuvan siitä, kuinka paljon eroavaisuuksia kustakin ulottuvuudesta ja alateemasta löytyy, ja miten havainnot ovat jakautuneet negatiivisiin ja positiivisiin. Hyvin tasainen jakautuminen positiivisiin ja negatiivisiin havaintoihin kielisi vähäisestä yksimielisyydestä eli heikosta ilmapiiriulottuvuudesta, selkeä painottuminen toiseen kategoriaan taas yksimielisyydestä eli voimakkaasta ilmapiiriulottuvuudesta. Taulukot havaintojen jakautumisesta löytyvät luvusta 8.2 kunkin ulottuvuuden alta. Taulukoiden ja tekstissä ilmoitettujen tarkempien havaintomäärien tarkoituksena on havainnollistaa positiivisiksi ja negatiivisiksi luokittelimieni havaintojen lukumääriä ja suhteita toisiinsa, ja suhteellisen pienen aineistoni vuoksi ne onkin syytä nähdä vain tuloksiani havainnollistavina ja tarkentavina.

Varsinaisena tutkimustehtävänäni oli kuitenkin pureutua siihen, miten havainnot toisistaan sisällöllisesti erosivat. Tämän tehdessäni käytin hyväkseni muodostamaani jaottelua positiivisiin ja negatiivisiin havaintoihin. Vertailin samaan aiheeseen tai ilmiöön liittyviä positiivisiksi ja negatiivisiksi luokittelimieni havaintoja keskenään ja pyrin tunnistamaan sen tekijän tai tekijät, joissa havaintojen välinen ero erityisesti ilmeni. Vertailun pohjalta loin yhteenvedon positiivisten ja negatiivisten havaintojen eroavaisuuksista kussakin alateemassa.

## 8. Tulokset

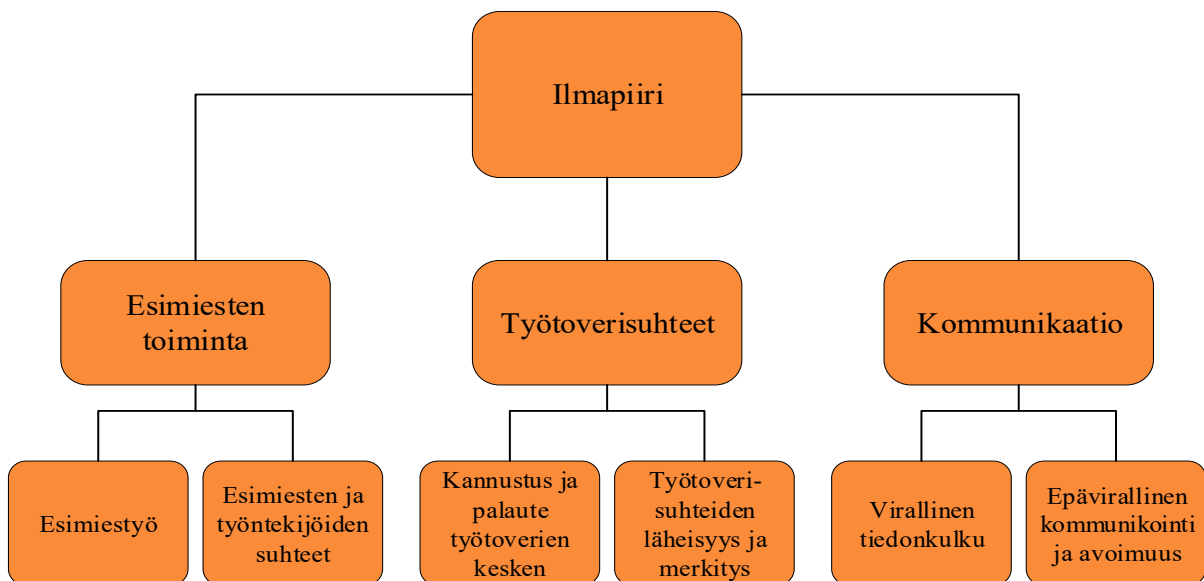
Tässä luvussa esittelen tulokseni. Luvussa 8.1 tarkastelen sitä, miten määrittelemäni ilmapiiriulottuvuudet ilmenivät aineistossani. Esittelen myös muodostamani ulottuvuuksien alateemat. Luvussa 8.2 siirryn vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni, eli tarkastelemaan sitä, miten saman organisaation työntekijöiden ilmapiirihavainnot erosivat toisistaan aineistossani.

### 8.1 Ilmapiiriulottuvuuksien ilmentyminen

Tässä alaluvussa esittelen siis lyhyesti, miten aikaisemman teorian pohjalta määrittelemäni kolme ilmapiiriulottuvuutta näyttäytyivät aineistossani. Kukaan kolmesta ulottuvuudesta oli löydettävissä aineistosta, mistä syystä voi todeta, että aineisto sopii organisaatioilmapiirin tarkasteluun. Ilmapiirihavaintoja oli yhteensä 320. Suurimmiksi ulottuvuuksiksi muodostuivat työtoverisuhteet ja esimiesten toiminta (havaintoja 134 ja 120); kommunikaatio-ulottuvuus oli näitä jopa noin puolet pienempi (havaintoja 66).

Lisäksi havaitsin, että kustakin ilmapiiriulottuvuudesta löytyi kaksi alateemaa. Ilmapiiriulottuvuudet ja niiden alateemat olen havainnollistanut kuviossa 1. Seuraavaksi esittelen lyhyesti nämä alateemat ja niiden sisällöt. Annan myös jokaisesta alateemasta aineistoesimerkkejä.

*Kuvio 1. Organisaatioilmapiiri ja sen ulottuvuudet.*



Esimiesten toiminta –ulottuvuus (James & James 1989; Nakari 2003; Patterson ym. 2005; Virolainen 2010) oli mahdollista jakaa kahteen alateemaan: esimiestyöhön sekä esimiesten ja työntekijöiden suhteisiin. **Esimiestyö**-alateema sisältää haastateltujen havaintoja siitä, miten johtotehtävissä toimivat henkilöt onnistuvat itse esimiestyön hoitamisessa. Tarkemmin ottaen havainnot koskevat esimiesten antamaa tukea, apua ja palautetta työntekoon liittyen, sekä sitä, koetaanko esimiesten keskittyvän esimiestyössään olennaisiin asioihin. Seuraavissa lainauksissa Bluen palveluneuvoja Pauli sekä Greenin agentti Eila kuvaavat havaintojaan esimiestyöstä omassa organisaatiossaan:

*Mut yleensä [palveluesimiehestä] esimiehenä, ni kyllä hän hoitaa erittäin hyvin niin ku, osaa sen johtamisen, että kannustavasti ja sillä tavalla. (Pauli, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

*Mutta kyllä niinku enemmän sais sitte, niinku just coachilta esimerkiks tulla sitä kannustusta, että mun mielestäni. Ettei tu tarpeeks. (Eila, agentti, Green)*

**Esimiesten ja työntekijöiden suhteet** -alateema taas koostuu havainnoista esimiesten ja työntekijöiden välisistä suhteista. Havainnot käsittelevät etäisyyttä esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta. Seuraavissa lainauksissa Purplen myyntineuvottelija Ursula ja Greenin agentti Iris kuvaavat havaintojaan alateemasta:

*Me voidaan mennä, tosa on [toimitusjohtajalla] ovi auki ja sinne saa mennä kysymään, jollei se puhelimessa o, nin voi mennä kysymään kaikki asiat. (Ursula, myyntineuvottelija/puhelinmyyjä, Purple)*

*Ja onhan meillä sitten tästä just tästä, että kunnioitetaanko ja kuullaanko meitä, niin kyllähän se vähän tahtoo olla, että herrat tekee, miten ite parhaiten näkee. (Iris, agentti, Green)*

Työtoverisuhteita käsittelevän ulottuvuuden (James & James 1989; Nakari 2003; Virolainen 2010) jaoin niin ikään kahteen alateemaan: kannustukseen ja palautteeseen työtoverien kesken sekä suhteiden läheisyyteen ja merkitykseen. **Kannustus ja palaute työtoverien kesken** -alateema koostuu haastateltujen havainnoista siitä, jaetaanko työtovereiden kesken tarpeen tullen kannustusta, tukea ja apua sekä palautetta työssä. Seuraavissa esimerkeissä Bluen palveluneuvoja Tuuli ja Greenin coach Ville kertovat havainnoistaan alateemaan liittyen:

*Et tsempataan toisia, kun yks saa tilauksen, nii sit aina peukkua näytetään, hyvä, hyvä, että nyt tulee että.* (Tuuli, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)

*Aina välillä tulee sekä positiivista että negatiivista palautetta. Se täytyy ottaa opikseen.* (Ville, coach, Green)

**Työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys** -alateema puolestaan sisältää työntekijöiden epävirallisia suhteita ja niiden läheisyyttä sekä koettua merkitystä koskevia havaintoja. Suhteiden läheisyyttä tarkastelen esimerkiksi sen kautta, puhuvatko työtoverit keskenään myös henkilökohtaisen elämän asioista ja näkevätkö he toisiaan vapaa-ajalla. Suhteiden merkitystä käsittelem sen kautta, kokevatko haastatellut työtoverit tärkeiksi työnteon kannalta. Seuraavassa esimerkissä Greenin agentti Tapani kuvaa näkemystään työtoverisuhteista:

*On työkaverit on ihan niiko, varmaan vaikuttavin tekijä niinku loppupeleissä. Tossahan on ryhmä sitte, ku tulee semmonen ilmapiiri sinne, ni sehä on ihan hieno homma. Vaikuttaa todella paljon siihen, et mitä, miten.* (Tapani, agentti, Green)

Kommunikaatio-ulottuvuuden (Nakari 2003; Patterson ym. 2005; Virolainen 2010) kahdeksi alateemaksi muodostuivat virallinen tiedonkulku sekä epävirallinen kommunikointi ja avoimuus. **Virallinen tiedonkulku** -alateema pitää sisällään havainnot työpaikan tiedonkulun sujumisesta, eli siitä, miten virallinen tieto kulkee työyhteisössä, ja miten asioista tiedottaminen haastateltujen mukaan onnistuu. Greenin agentti Marko sekä Bluen palveluneuvoja Hanna kuvaavat virallista tiedonkulkua seuraavasti:

*-- niinku tiedonkulku on sellanen, että se, se pitäs olla parempaa, niinku tiedon jakaminen ja sellanen, että, tiedottaminen asioista. (Marko, agentti, Green)*

*-- niin nää asiat ei etene mihinkään, et ne jää johonkin hautumaan ja pyörimään ja sitten se epätietoisuus on kaikista inhottavinta -- (Hanna, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

**Epävirallinen kommunikointi ja avoimuus** -alateema puolestaan koostuu havainnoista siitä, miten avoimesti asioista työyhteisössä työtoverien kesken keskustellaan, ja esiintyykö työyhteisössä esimerkiksi työntekijöiden asioihin liittyvää juoruilua. Esimerkiksi Bluen palveluneuvoja Iris ja Purplen myyntineuvottelija Mervi kuvaavat havaintojaan alateemasta seuraavasti:

*-- niin mä oon kyllä monta kertaa aatellu, kun täällä mitä ihan ihmeellisimpiä huhuja kuuluu ja mä sitten mietin, että no onkohan nuissa mitään perää -- (Iris, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

*-- meill on kyllä täällä kaikki aika niinku silleen yksselitteistä, ett kaikki on niinku ihan okei ja jos sulla on jotain niinku kysyttävää tai sulla on paha olo jostain, niin sä voit aina niinku puhua -- (Mervi, myyntineuvottelija/puhelinmyyjä, Purple)*

Olen sijoittanut juoruilun ja avoimesti keskustelun, sekä toisaalta henkilökohtaisista asioista puhumisen eri ulottuvuuksiin, vaikka kaikki ne käsittelevät tavalla tai toisella työntekijöiden välistä kommunikaatiota. Päädyin tähän, sillä koin, että yksityisistä ja jopa hankalistakin asioista puhuminen viittaa enemmän työtoverisuhteiden läheisyyteen, ja juoruilu ja avoimuus taas enemmän organisaation keskustelukulttuuriin ja yleiseen tapaan puhua tai olla puhumatta asioista. Tästä syystä siis käsitelen henkilökohtaisista asioista puhumista työtoverisuhteet-  
ulottuvuuden alla, ja juoruilua ja avoimuutta kommunikaatio-ulottuvuuden alla.

## 8.2 Erot ilmapiirihavainnoissa

Tässä alaluvussa tarkastelen sitä, miten työntekijöiden ilmapiirihavainnot erosivat toisistaan organisaatioiden sisällä. Vastaan siis varsinaiseen tutkimuskysymykseeni. Havaitsin, että toisistaan eroavia havaintoja esiintyi jokaisessa ulottuvuudessa ja alateemassa. Esittelen kunkin ulottuvuuden tulokset tarkemmin omassa osiossaan. Käyn siis läpi, kuinka saman- tai erimielisesti kukin ulottuvuus koettiin, ja miten havainnot kussakin ulottuvuudessa ja alateemassa erosivat toisistaan organisaatioiden sisällä. Saman- ja erimielisyyttä jäsenmän positiivinen-negatiivinen -jaottelun avulla: käsitän siis esimerkiksi kaikki samaan aiheeseen liittyvät positiiviset havainnot keskenään samanmielisiksi, negatiiviset ja positiiviset havainnot taas näen keskenään erimielisinä. Jokaisen alateeman kohdalla avaan vielä tarkemmin sitä, millaiset havainnot luokittelin positiivisiksi ja millaiset negatiivisiksi.

Eroja kuvatessani mainitsen joissain kohdin myös organisaatioiden välisistä eroavaisuuksista. Tutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ole verrata organisaatioita keskenään, joten en pureudu niihin sen enempää.

### 8.2.1 Esimiesten toiminta

Esimiesten toiminta -ulottuvuus näyttäytyi pääosin positiivisena. Suurin osa esimiehiin liittyvistä havainnoista oli myönteisiä kussakin organisaatiossa. Tarkemmin havainnot jakautuivat positiivisiin ja negatiivisiin niin, että positiivisia niistä oli 74 prosenttia ja negatiivisia 26 prosenttia. Havaintojen lukumäärät ja niiden jakautuminen myös organisaatiokohtaisesti ovat esillä taulukossa 3.

*Taulukko 3. Esimiesten toimintaa koskevien havaintojen jakautuminen.*

Organisaatio	Positiiviset	Negatiiviset	Yhteensä
Blue	21 (70%)	9 (30%)	30
Green	41 (73%)	15 (27%)	56
Purple	27 (79%)	7 (21%)	34
<b>Yhteensä</b>	<b>89 (74%)</b>	<b>31 (26%)</b>	<b>120</b>

Esimiesten toiminta näyttäytyi tässä tutkimuksessa tarkastelemistani organisaatioilmapiirin ulottuvuuksista positiivisimpana. Ulottuvuus oli myös voimakkain, eli esimiesten toimintaa koskevat positiiviset ja negatiiviset havainnot jakautuivat kolmesta ulottuvuudesta kaikkein yksimielisimmin, ja toisistaan eroavia havaintoja oli vähiten. Aineiston pienuuden ja ulottuvuuksien kokoerojen vuoksi tästä ei kuitenkaan voi vetää selkeitä johtopäätöksiä.

Kuten prosenttiosuuksista on havaittavissa, täyttä yksimielisyyttä ei esimiesten toiminnasta kuitenkaan vallinnut, ja toisistaan eroavia havaintoja esiintyi. Seuraavaksi esittelen tarkemmin, miten havainnot toisistaan organisaatioiden sisällä erosivat. Ensimmäiseksi kuvailen, miten havaintojen eroavaisuudet näkyivät esimiestyö-alateemassa; tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet -alateemaa. Toisistaan eroavia havaintoja esiintyi kummassakin alateemassa.

**Esimiestyö** (havaintoja yhteensä 62; positiivisia 48, negatiivisia 14). Esimiestyötä tarkastelin siis sen kautta, miten haastatellut kokivat esimiesten antaman palautteen sekä esimiehiltä saadun avun ja tuen, ja kokivatko työntekijät esimiestensä keskittyvän esimiestyössään olennaiseen. Organisaatioiden sisällä havainnot erosivat toisistaan koskien palautetta sekä esimiesten olennaiseen keskittymistä. Esimiehiltä saadun avun ja tuen haastateltavat taas raportoivat melko yksimielisen positiivisesti kaikissa organisaatioissa; toisaalta asiaa käsiteltiin suurimmaksi osaksi Greenin työntekijöiden haastatteluissa, ja vain jonkin verran Purplessa ja Bluessa.

Haastateltavat siis raportoivat toisistaan eroavia havaintoja *esimiesten antamasta palautteesta*. Esimiesten antamaa palautetta koskevia havaintoja oli yhteensä 32, joista positiivisia oli 25 ja negatiivisia 7. Positiivisiksi katsoin ne havainnot, joissa haastateltu ilmaisi olevansa tyytyväinen saamaansa palautteeseen, ja negatiivisiksi taas ne, joissa ilmaistiin tyytymättömyyttä. Kussakin organisaatiossa selvä enemmistö esimiesten antamaa palautetta koskevista havainnoista oli positiivisia. Toisistaan eroavia havaintoja esiintyi myös jonkin verran jokaisessa organisaatiossa. Purplessa havainnot erosivat toisistaan kuitenkin vain hyvin vähän, sillä vain yksi haastatelluista ilmaisi tyytymättömyyttään esimiesten palautteenantoon – ja tämäkin haastateltu oli itse esimies, joka arvioi oman palautteenannon määrässä olevan vielä parantamisenkin varaa. Myös Bluessa negatiivisia havaintoja oli vain kaksi kappaletta: toinen havainnoista oli peräisin uudelta työntekijältä, joka ei ollut vielä ehtinyt juurikaan saada



palautetta esimiehiltään, ja toisessa haastateltu taas ilmaisi, että palaute keskittyy vain onnistumisen hetkiin. Greenissä toisistaan eroavia havaintoja oli hieman enemmän, ja havaintoja esimiesten antamasta palautteesta oli ylipäättään enemmän kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Käsittelenkin seuraavaksi tarkemmin sitä, miten haastateltujen havainnot toisistaan erosivat Green-organisaation sisällä.

Esimiesten antamaa palautetta koskevien positiivisten ja negatiivisten havaintojen erot keskittyivät Greenissä siihen, miten haastatellut kokivat palautteen määrän. Valtaosa Greenin haastatelluista kertoi kokevansa palautteen määrän riittäväksi ja jopa runsaaksi. Heidän mukaansa esimiehet jakoivat varsinkin myönteistä palautetta ja kannustusta runsaasti työnteon lomassa. Haastatellut kertoivat, että esimies saattoi usein kehua hyvin menneen asiakaspalvelu- tai myyntitilanteen jälkeen, tai osoittaa tyytyväisyytensä hyvin menneen päivän tai pidemmän ajanjakson tiimoilta. Haastatellut kuvailivat jonkin verran myös juhlavampaa palautteenantoa, kuten esimiesten antamia pieniä lahjoja. Selkeässä vähemmistössä olleissa negatiivisissa havainnoissa Greenin haastatellut taas toivat esiin, ettei palautetta tai kannustusta tule ainakaan riittävästi. Haastatellut kertoivat ongelmista esimerkiksi palautteen perille tulemisessa kyseessä olevalle työntekijälle, tai saadun palautteen keskittymisestä epäolennaisiin seikkoihin.

Kahdessa seuraavassa esimerkissä kaksi Greenin agenttia kuvailevat toisistaan eroavia näkemyksiään esimiesten antamasta palautteesta organisaatiossaan. Osa-alueen positiivisesti arvioinut Ari kuvaa, miten varsinkin coach- ja team leader -esimiehet jakavat työntekijöille kannustavaa palautetta useinkin. Negatiivisessa havainnossaan Vilma puolestaan kertoo, ettei palautetta juurikaan tule, ja ilmaisee toivovansa palautteenannon olevan automaattisempaa ja toistuvampaa.

*Joo, kyllä se enssijaisesti on kuitenkin ihan nää meidän coachit, mitkä pyörii tossa, taikka team leaderit pääasiassa toimii ylemmän johdon ja sitten tän meidän kenttätason välillä, niin kyllähän ne sitä [palautetta] toimittaa sitten aina. -- Ihan vaikka tulee sanoon, että tosi fiksusti hoidettu, että samaan malliin. (Ari, agentti, Green)*

*No, en varsinaisesti [saa palautetta]. Sanotaan näin, et tota. Mä itse asias tältä mun coachiltani kuulin kerran, et niin, et sua on kehuttu, et mä näin semmosen mailin.*

*Mä sanoin, et ai jaa, en mä oo nähny mitään. Niin, emmä oo vielä tähän päiväänkään mistään mailist kuulla, et mua ois kehuttu. -- Miten mä sanoisin sen, se on ollu, sanotaan, et se on niinku riittävä. Mut just, mä kaipaaisin sitä, et se tulis se viikottain -- Koska se ei riitä mun mielest, et se on kuukausittain. Sä saat, jos sä meet ja kysyt ja pyydät, mut ku mun mielest se ei pitäs olla semmonen, vaan se annetaan viikottain automaattisesti. Sitä mä niinku kaipaam --.* (Vilma, agentti, Green)

Kuten Vilman kuvauksesta on nähtävissä, monet esimiesten palautteenannon negatiivisesti arvioineet kertoivat kyllä toisinaan saavansa palautetta, mutta eivät kokeneet sen määrää riittäväksi. Sen lisäksi, että esimiehet voivat toki antaa palautetta enemmän toisille työntekijöille kuin toisille, voi havaintojen erojen taustalla olla myös työntekijöiden toisistaan eroavat toiveet ja tarpeet palautteen saamiselle – palaute, jonka yksi havaitsee riittävänä, voi toisen mielestä olla liian vähäistä.

Haastatellut pitivät varsinkin positiivista esimiehiltä saatavaa palautetta tärkeänä huolimatta siitä, arvioivatko he palautteen saamisen positiivisesti vai negatiivisesti. Tämä näkyi Greenin lisäksi kahdessa muussakin organisaatioissa. Monet palautteen saamisen negatiivisesti arvioineet esimerkiksi ilmaisivat kaipaavansa niin myönteistä kannustusta kuin rakentavaa ja jopa kielteistäkin palautetta; positiivissa havainnoissa taas kuvailtiin esimiesten antaman palautteen myönteistä vaikutusta. Haastatellut pitivät varsinkin myönteisen palautteen saamista tärkeänä ja mukavana, ja kertoivat sen esimerkiksi motivoivan työnteossa ja auttavan jaksamaan eteenpäin. Esimiesten antaman palautteen, ja varsinkin myönteisen sellaisen, merkitystä korostivat siis niin palautteen saamisen positiivisesti kuin negatiivisestikin arvioineet haastatellut kussakin organisaatiossa.

Haastateltujen havainnot esimiestyöstä erosivat organisaatioiden sisällä toisistaan myös siinä, kokivatko he esimiestensä *keskittyvän työssään olennaiseen*. Havaintoja esimiesten olennaiseen keskittymisestä oli yhteensä 16, ja niistä 10 oli positiivisia ja 6 negatiivisia. Positiivisiksi luokittelin havainnot, joissa esimiesten koettiin keskittyvän olennaiseen, ja negatiivisiksi taas ne, joissa ilmaistiin asian kaipaavan jonkinlaista parannusta. Bluessa ja Purplessa enemmistö havainnoista oli positiivisia; Greenissä ne jakautuivat tasan. Kunkin organisaation sisällä haastateltavat nostivat osa-alueesta esimerkeiksi hyvin erilaisia asioita,

niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Selkeää yhtä tai useampaa sisällöllistä tekijää, joka olisi ollut havaintojen eroavaisuuksien taustalla, ei siis ollut tunnistettavissa.

Ne haastatellut, joiden havainnot olivat positiivisia, mainitsivat esimerkkinä yleisimmin sen, että esimiehiltä saa ohjeistusta työntekoon. Suuri osa esimiesten olennaiseen keskittymiseen liittyvistä positiivisista havainnoista oli kuitenkin melko epämääräisiä – haastatellut eivät osanneet kovinkaan tarkasti selittää, miksi kokivat esimiesten keskittyvän olennaisiin asioihin, jos näin kokivat. Osa-alueen negatiivisesti arvioineet haastatellut puolestaan antoivat hyvin tarkkojakin kuvauksia asioista, joihin olivat tyytymättömiä. Tämä toistui jokaisessa kolmessa organisaatiossa. Seuraavissa Purplen myyntineuvottelijoiden haastatteluista peräisin olevissa lainauksissa on nähtävissä, kuinka osa-alueeseen tyytymättömän Annen kuvaus näkemyksestään on sisällöltään tarkempi, laajempi ja konkreettisempi kuin osa-alueen positiivisesti arvioineen Ursulan:

*Se vaan, että mun mielest täl hetkellä pitäis vaan entistä enemmän panostaa tähän myyntiin. Ja siihen, et miten me saadaan myytyä. Et ku meillähän on tässä yrityksessä se ongelmana, et me myydään vähän liian lyhkäsi lyhkäsi pätkiä. -- Tämmösiä niinku, se et kaikki pysyis semmosena vireenä ja hereillä ja valppaina, ni se mun mielestä vaatis semmosta koko aika semmost briiffausta, koulutusta, uutta, semmosta niinku iskua. Täl hetkellä sitä ei kyl oikein o. Tai sitä ei oo. Et tavallaan niin kun oletettu, et te ootte niin vanhoi konkareita, kyl te osaatte myydä.*  
(Anne, myyntineuvottelija/puhelinmyyjä, Purple)

*Mul ei ainakaan oo mitään negatiivist kenestäkään näist -- Mun mielestä he on kauheen kivoi. Et tota noin ni. En osaa sanoo, et kummo-, et en tiedä.* (Ursula, myyntineuvottelija/puhelinmyyjä, Purple)

Sama ilmiö oli siis nähtävillä kaikissa organisaatioissa. Esimerkiksi Greenin agentti Tapani kuvasi hyvin pitkästi ja useiden esimerkkien värittämänä kokemustaan siitä, miten jotkut esimiehet keskittyvät työssään turhiin asioihin, kuten muodon vuoksi tehtäviin lupapyyntöihin. Saman organisaation coach Ville puolestaan ilmaisi tyytyväisyytensä esimiesten olennaiseen

keskittymiseen ympäripyöreämmin toteamalla, että “*Kyllä mun mielestä on kiinnitetty aivan tarpeeksi huomio niihin [asioihin], mitä on tullut*”.

Haastateltujen havainnot esimiesten olennaiseen keskittymisestä siis erosivat toisistaan jokaisen organisaation sisällä – joidenkin mielestä esimiehet keskittyvät pääosin olennaisiin asioihin työssään, toiset taas näkivät asiassa enemmän kritisoitavaa. Eroavien havaintojen takaa ei kuitenkaan ollut tunnistettavissa mitään selkeää sisällöllistä seikkaa, sillä sekä positiivisissa että negatiivisissa havainnoissa nostettiin esiin erilaisia esimerkkejä. Esimerkkejä esitettiin varsinkin negatiivisten havaintojen yhteydessä. Useat erilaiset tekijät voivat siis saada työntekijät kokemaan, että esimiehet joko keskittyvät tai eivät keskity työssään olennaisiin asioihin. Näytti myös siltä, että kun asiat sujuivat toivotulla tavalla, oli vaikeampi eritellä, mitkä tekijät sujuivat hyvin; toisaalta kun asioissa nähtiin korjattavaa, oli helpompi osoittaa, mitkä tekijät olivat korjauksen puutteessa.

*Esimiehiltä saatavan avun ja tuen* haastateltavat arvioivat puolestaan lähes yksimielisen positiivisesti kussakin organisaatiossa. Havaintoja oli yhteensä 14, ja niistä vain yksi Greenin havainto oli negatiivinen. Suurin osa havainnoista ylipäätään oli Greenistä, ja vain muutama Purplesta ja Bluesta. Haastateltavat siis kokivat lähes yksimielisesti, että esimiehiltä sai tarpeen tullen apua ja tukea. Varsinkin avun koettiin olevan aina saatavilla, ja vain hyvin harvoin oli haastateltavien mukaan ollut tilanteita, jolloin apua ei jostain syystä ollut saanut. Ainoassa negatiivisessa havainnossa eräs Greenin agentti totesi saavansa tukea lähinnä työtovereilta, ei niinkään esimiehiltä.

**Esimiesten ja työntekijöiden suhteet** (havaintoja yhteensä 58; positiivisia 41, negatiivisia 17). Tässä alateemassa havainnot liittyivät työpaikalla eri asemassa olevien henkilöiden väliseen etäisyyteen sekä luottamukseen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Havainnot etäisyydestä erosivat toisistaan selvimmin. Esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen haastateltavat taas arvioivat hieman yksimielisemmän positiivisesti, joskin negatiivisia havaintoja, ja sitä kautta havaintojen välisiä eroavaisuuksia, nousi esiin jonkin verran siitäkin jokaisessa organisaatiossa.

Organisaatioiden sisällä haastateltujen havainnot esimiesten ja työntekijöiden suhteista erosivat toisistaan siis siinä, miten he kokivat *etäisyyden* esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiesten

ja työntekijöiden väliseen etäisyyteen liittyviä havaintoja oli yhteensä 26, joista positiivisia oli 16 ja negatiivisia 10. Positiivisiksi havainnoiksi katsoin ne, joissa etäisyyttä kuvattiin pieneksi ja esimiesten ja työntekijöiden välisiä suhteita tasavertaisiksi. Negatiivisiksi taas luokittelin havainnot, joissa etäisyyttä kuvattiin suureksi tai esimiesten ja työntekijöiden nähtiin olevan eri tasoilla työyhteisössä. Greenissä ja Purplussa enemmistö havainnoista oli positiivisia; Bluessa havainnot taas jakautuivat tasan positiivisiin ja negatiivisiin. Havainnot erosivat organisaatioiden sisällä toisistaan erityisesti siinä, miten työntekijäasemassa olevat haastatellut kokivat esimiesten ja työntekijöiden välisen etäisyyden – esimiehet itse arvioivat etäisyyden poikkeuksetta pieneksi ja suhteet tasavertaisiksi.

Positiivisissa havainnoissaan työntekijäasemassa olevat haastatellut kertoivat suhteiden esimiehiin olevan tasavertaisia. Greenin haastatellut esimerkiksi kuvasivat toimitusjohtajan pienentäneen esimiesten ja työntekijöiden välistä etäisyyttä pitämällä palavereita sekä olemalla sähköpostitse suoraan yhteydessä työntekijöihin. Sekä Greenin että Purplen toimitusjohtajat saivat myös haastatelluilta työntekijöiltä kehuja osakseen siitä, että he ovat läsnä työnteon arjessa ja heidän ovensa on niin sanotusti aina auki. Purplen haastatellut työntekijät nostivat suureen arvoon myös esimiesten tavan käydä kahvitauoilla työntekijöiden kanssa. Useampi Greenin haastatelluista näki myös alaisten mahdollisuuden antaa palautetta ja kritisoida esimiehiä osoituksena työntekijöiden ja esimiesten tasaveroisuudesta.

Negatiivisissa havainnoissa työntekijäasemassa olevat haastatellut puolestaan raportoivat kokevansa, etteivät esimiehet ja työntekijät ole täysin tasaveroisessa asemassa työyhteisössä. Kaikki esimiesten ja työntekijöiden välisen etäisyyden negatiivisesti arvioineet haastatellut olivat siis itse työntekijäasemassa. He kokivat esimiehet etäisinä, ja useampi haastateltu eri organisaatioista toi esimerkiksi esiin, että organisaation johtoa ja työntekijöitä ei usein esitellä toisilleen. Tästä johtuen työntekijät eivät tunne kaikkia yrityksen esimiehiä – eräs Greenin haastatelluista esimerkiksi mainitsi, ettei puoleen vuoteen tiennyt, kuka yrityksen toimitusjohtaja on. Haastatellut kertoivat myös, etteivät koe johtoasemassa olevien henkilöiden aina kuuntelevan työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä. Eräs Bluen palveluneuvojista esimerkiksi totesi, että *"kyllähän se vähän tahtoo olla, että herrat tekee, miten ite parhaiten näkee"*.

Esimiesten ja työntekijöiden välisen etäisyyden positiivisesti arvioineet haastatellut siis näkivät työyhteisönsä melko tasa-arvoisena, ja eri asemassa olevat työntekijät tasavertaisina

työyhteisön jäsenenä. Etäisyyden negatiivisesti arvioineet taas kokivat, että esimiehet ovat etäisiä hahmoja, ja että heidän työyhteisönsä on melko selvästikin jakautunut henkilön aseman perusteella. Kaikki esimiehet itse näkivät etäisyyden pienenä, eli havainnot erosivat toisistaan erityisesti sen suhteen, miten työntekijäasemassa olevat etäisyyden kokivat. Seuraavissa esimerkeissä kaksi Greenin agenttia kuvaa vastakkaisia näkemyksiään työntekijöiden ja esimiesten välisestä etäisyydestä:

*Joo, siis kyllä täällä on kuitenkin niin mukavaa toi porukka, että ei siinä oo mitään semmosta hirveätä rajaa, että toiset seisoo tolleen ja toiset seisoo täällä lattialla, että ei, ei mitenkään. (Ari, agentti, Green)*

*-- sit ku siitä tulee coach siitä k.o. henkilöstä, ni se muuttuu aika lailla. -- Koko ajan kulkee tuolla sillain macho-asennossa semmonen lippu kaulassa, jossa lukee se coach. -- Kaikki tietää varmasti, että se nimenomanen henkilö on coach ilman, että sillä roikkuu joku lippu koko aika jossain. (Tapani, agentti, Green)*

Haastateltujen havainnot *luottamuksesta* esimiesten ja työntekijöiden välillä olivat yksimielisempiä kuin havainnot etäisyydestä, mutta jonkin verran eroavia näkemyksiä nousi siitäkin esiin kaikissa organisaatioissa. Havaintoja luottamuksesta oli yhteensä 32, 25 positiivista ja 7 negatiivista. Positiivisiksi luokittelin ne havainnot, joissa luottamuksen katsottiin olevan kunnossa ja negatiivisiksi ne, joissa tuotiin esiin joitakin epäluottamuksen osoituksia. Positiiviset havainnot olivat enemmistössä jokaisessa organisaatioissa.

Kunkin organisaation sisällä positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan pääosin siinä, kokivatko haastatellut esimiesten jollakin tavoin tarkkailevan tai vahtivan työntekijöitään, vai luottavan siihen, että he osaavat ja tekevät työnsä ilmankin tarkkailua. Yleisin haastateltujen positiivisissa havainnoissa esiintynyt esimerkki luottamuksen osoittamisesta oli juurikin se, että esimiehet eivät vahdi työntekijöitä. Haastatellut kertoivat, että he saivat tehdä töitä vapaasti ilman esimiesten tarkkailua, ja heidän mukaansa esimiehet uskoivat työntekijöiden kykyihin suoriutua työstään ilman vahtimista. Eräs luottamukseen tyytyväinen Bluen haastateltu mainitsi kuitenkin myös yrityksessä käytettävät työnteon seurannan järjestelmät, joiden avulla voidaan seurata kunkin työntekijän hoitamien puheluiden määrää. Haastateltu ei kuitenkaan kokenut

järjestelmiä vahtimisena tai epäluottamuksena, vaan suhtautui niihin lähinnä luonnollisena ja yhteyskeskusalaan kuuluvana asiana.

Monelle esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen negatiivisesti arvioineelle haastatellulle työntöön seurannan käytännöt olivat puolestaan osoitus vahtimisesta ja luottamuksen puutteesta. Negatiivisiksi luokittamani havainnot esimiesten ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta koskivatkin lähes pelkästään esimiesten taholta tulevaa valvontaa ja tarkkailua. Seurantajärjestelmät mainittiin esimerkkinä epäluottamuksesta Bluessa ja Greenissä: Bluen haastatellut kertoivat esimerkiksi hoidettujen puheluiden tarkasta merkitsemisestä, ja Greenin haastatellut kuvailivat taukoaikojen yksityiskohtaista merkitsemistä sekä vaatimuksia kysyä esimiesten lupaa moniin asioihin vain muodon vuoksi. Purplen haastatellut taas kertoivat esimiesten tavasta soittaa uudelleen työntekijöiden jo kontaktoimille asiakkaille varmistuakseen siitä, että asiakkaat olivat todella tilanneet työntekijöiden merkitsemät tuotteet. Siinä missä positiivisissa havainnoissa siis korostui kokemus siitä, että esimiehet luottavat työntekijöiden suoriutuvan tehtävistään ilman tarkkailua, tuotiin negatiivisissa havainnoissa esiin kokemuksia erilaisista tarkkailun ja vahtimisen tavoista. Seuraavissa esimerkeissä luottamuksen positiivisesti arvioinut coach Ville sekä epäluottamuksen kokemuksista raportoinut agentti Eila Greenistä kuvaavat vastakkaisia näkemyksiään esimiesten ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta:

*No siinä, niin, että kun hän on antanut jonkun tehtävän, niin se, että se ei käy koko aikaa kattomassa, että oonko tekemässä sitä, vaan kun se sanoo, että voitko hoitaa tämän, niin mä hoidan sen homman ja ilmoitan, että nyt se homma on hoidettu, että ilmoita, jos tarvii jotain muutosta. Se, että sen ei tarvi koko ajan olla paimentamassa. (Ville, coach, Green)*

*Että sitten se on semmosta tarkkailua, että tuntee ittensä joskus olevansa jossain lastentarhassa, että sitä jotenki vois kehittää kanssa. Tulee semmonen olo, että ei oo tavallaan luottamusta siinä vaiheessa, että vaikka tietää, että ei oo menny, tehny mitään väärin, mutta sitte pitää joka välissä saada kiittäuksia coachilta ja kaikkee. (Eila, agentti, Green)*

Tarkkailun puutteen ja osaamiseen luottamisen lisäksi esimiesten ja työntekijöiden väliseen luottamukseen liittyvissä positiivisissa havainnoissa haastatellut toivat esiin myös muunlaisia esimerkkejä luottamuksen osoittamisesta. Erilaisia esimerkkejä nousi esiin jokaisesta organisaatiosta. Purplen haastatellut esimerkiksi mainitsivat hyvin usein suoranaisten epäluottamuslauseiden puutoksen osoituksena esimiesten työntekijöihin kohdistamasta luottamuksesta. Sekä Greenin että Bluen haastatellut nostivat esiin myös esimiesten tavan toisinaan kysyä neuvoa alaisiltaan, ja kokivat sen kertovan luottamuksesta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Positiiviset havainnot esimiesten ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta sisälsivät siis kuvauksia niin tarkkailun puuttumisesta kuin monesta muustakin luottamusta osoittavasta asiasta; negatiiviset havainnot puolestaan keskittyivät nimenomaan työntekijöiden kokemaan tarkkailuun esimiesten taholta. Tämä näkyi kaikissa kolmessa organisaatiossa.

Monenlaiset asiat voivat siis saada työntekijät kokemaan, että alaisten ja esimiesten välillä vallitsee luottamus, mutta vahvin epäluottamuksen kokemuksen aiheuttaja haastateltujen keskuudessa oli selkeästi esimiesten taholta tuleva tarkkailu tai vahtiminen. Tämä oli myös se tekijä, joka selkeinten erotti positiiviset ja negatiiviset havainnot toisistaan kaikkien organisaatioiden sisällä. Kokemus siitä, vallitseeko esimiesten ja työntekijöiden välillä luottamus vai ei, näytti siis aineistossani kulminoituvan kokemukseen nimenomaan tarkkailusta ja vahtimisesta. Mielenkiintoista oli erityisesti Bluen sisällä esiintyneet erilaiset suhtautumiset työnteon valvonnan käytäntöihin: yksi haastatelluista näki ne asiaankuuluvana osana yhteyskeskustyötä, toiset taas valvontana ja epäluottamuksena. Sinänsä täysin samanlainen toiminta työnantajan puolelta voidaan siis tulkita eri tavoin, joko negatiivisesti epäluottamuksena tai suhteellisen neutraalina. Vaikka työnantaja siis kohtelisikin kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, voivat työntekijät tulkita toiminnan eri tavalla ja sitä kautta kokea esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen eri tavoin.

**Yhteenveto.** Suurin osa esimiesten toimintaa koskevista havainnoista oli siis positiivisia, mutta myös negatiivisia havaintoja ilmeni. Esimiestyö-alateemassa positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan eritoten liittyen esimiehiltä saatuun palautteeseen sekä siihen, keskittyvätkö esimiehet haastateltujen mukaan työssään olennaiseen. Palautteeseen liittyvät havainnot erosivat toisistaan erityisesti Green-organisaatiossa, ja tarkemmin kyse oli siitä,



kokivatko haastatellut saavansa palautetta riittävästi vai eivät. Havainnot esimiesten olennaiseen keskittymisestä taas erosivat toisistaan jokaisessa organisaatiossa, ja haastatellut myös nostivat aiheesta esiin useita erilaisia esimerkkejä. Esimiehiltä saadun avun ja tuen haastateltavat arvioivat lähes yksimielisen positiivisesti. Esimiesten ja työntekijöiden suhteet - alateemassa positiiviset ja negatiiviset havainnot puolestaan erosivat toisistaan koskien esimiesten ja työntekijöiden välistä etäisyyttä sekä luottamusta. Tarkemmin etäisyyttä koskevat havainnot erosivat toisistaan siinä, näkivätkö itse työntekijäasemassa olevat haastatellut esimiesten ja työntekijöiden olevan työyhteisössä tasavertaisessa asemassa; luottamukseen liittyvien positiivisten ja negatiivisten havaintojen välinen ero taas näkyi selvimmin siinä, kokivatko haastatellut työntekijät esimiesten luottavan heidän osaamiseensa vai vahtivan heidän työntekeään.

### 8.2.2 Työtoverisuhteet

Myös työtoverisuhteet-olottuvuus näyttäytyi pääosin positiivisena. Työtovereihin liittyvistä havainnoista suurin osa oli positiivisia jokaisessa tarkastellussa organisaatiossa. Tarkemmin työtoverisuhteita koskevat havainnot jakautuivat niin, että positiivisia niistä oli 72 prosenttia ja negatiivisia 28 prosenttia. Havaintojen lukumäärät ja prosenttiosuudet ovat esillä taulukossa 4.

*Taulukko 4. Työtoverisuhteita koskevien havaintojen jakautuminen.*

Organisaatio	Positiiviset	Negatiiviset	Yhteensä
Blue	24 (75%)	8 (25%)	32
Green	44 (80%)	11 (20%)	55
Purple	29 (62%)	18 (38%)	47
<b>Yhteensä</b>	<b>97 (72%)</b>	<b>37 (28%)</b>	<b>134</b>

Työtoverisuhteita koskeva ulottuvuus näyttäytyi lähes yhtä positiivisena kuin esimiesten toiminta -ulottuvuus, positiivisten havaintojen määrän ollessa vain kaksi prosenttiyksikköä pienempi. Myös voimakkuudeltaan ulottuvuus oli samalla tasolla kuin esimiesten toiminta, positiivisten ja negatiivisten suhteen ollessa melkein sama (esimiesten toiminta 74%–26%, työtoverisuhteet 72%–28%). Organisaatiokohtaiset erot olivat kuitenkin tässä ulottuvuudessa suurempia: siinä missä Greenin työntekijöiden havainnoista positiivisia oli jopa 80 prosenttia,

Purplessa niitä oli vain 62 prosenttia. Työtoverisuhteet oli siis Greenissä melko voimakas ilmapiiriulottuvuus, sillä se arvioitiin suhteellisen yksimielisesti positiiviseksi. Purplessa havainnot taas jakautuivat tasaisemmin positiivisiin ja negatiivisiin, eli toisistaan eroavia havaintoja oli enemmän, mikä viittaa heikompaan ilmapiiriulottuvuuteen.

Toisistaan eroavia havaintoja esiintyi siis jokaisessa organisaatiossa. Seuraavaksi esittelen, miten havainnot työtoverisuhteista erosivat toisistaan organisaatioiden sisällä. Ensimmäiseksi keskityn kannustus ja palaute työtoverien kesken -alateemaan, minkä jälkeen siirryn käsittelemään työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys -alateemaa. Toisistaan eroavia havaintoja esiintyi kummassakin alateemassa.

**Kannustus ja palaute työtoverien kesken** (havaintoja yhteensä 31; positiivisia 20, negatiivisia 11). Haastateltujen havainnot työtovereiden kesken jaetusta kannustuksesta ja palautteesta erosivat jonkin verran toisistaan kaikkien organisaatioiden sisällä. Tästä alateemasta positiivisiksi havainnoiksi katsoin ne, joissa haastatellut kuvasivat työtoverien kesken jaetun kannustuksen ja palautteen yleiseksi tai runsaaksi, ja negatiivisiksi ne, joiden mukaan kannustuksen ja palautteen jakamisessa työtoverien kesken oli parantamisen varaa, tai se oli vähäistä. Enemmistö havainnoista Bluessa ja Greenissä oli positiivisia, Purplessa taas negatiivisia. Kuten esimiehiltäkin saadun palautteen kohdalla, myös työtovereiden kesken jaettua kannustusta ja palautetta koskevat havainnot erosivat organisaatioiden sisällä erityisesti siinä, koettiinko niiden määrä riittäväksi vai ei.

Kannustusta ja palautetta työtoverien kesken koskevista positiivisista havainnoista nousi esiin, että työtovereiden kesken jaettiin runsaastikin palautetta ja kannustavia kommentteja. Varsinkin myönteisten kommenttien ja positiivisen kannustuksen jakaminen työtovereiden kesken oli näiden havaintojen mukaan yleistä. Kannustavia kommentteja oli havaintojen perusteella tapana jaella työnteon ohessa, jatkuvasti työpäivän aikana. Samanlaiset havainnot toistuivat jokaisessa kolmessa organisaatiossa. Osa haastatelluista raportoi myös työtoverien kesken tapahtuvasta kielteisen, rakentavan palautteen jakamisesta, mutta suurin osa palautteesta oli haastateltujen mukaan myönteistä ja kannustavaa jokaisessa organisaatiossa. Greenin havainnoista nousi esiin myös haastateltujen kokemus siitä, että työtovereilta saa aina tarpeen mukaan apua sekä neuvoja työnteeseen. Monissa positiivisissa havainnoissa haastatellut ilmaisivat myös pitävänsä kannustusta myönteisenä ja tärkeänä asiana: haastatellut toivat

esimerkiksi esiin kokemuksia työtoverien välisen kannustuksen motivoivasta tai mielialaa parantavasta vaikutuksesta.

Alateemaan liittyvissä negatiivisissa havainnoissa haastatellut puolestaan kertoivat kokevansa työtoverien kesken jaetun palautteen ja kannustuksen määrän vähäiseksi. Purplen ja Greenin kohdalla näissä havainnoissa korostui haastatellun kokemus hänen itsensä jakaman palautteen ja kannustuksen vähäisyydestä; Bluessa taas raportoitiin yleisesti työtoverien välisen palautteen ja kannustuksen vähäisestä määrästä. Monet haastatellut mainitsivat, ettei kommentteja jaella, sillä muiden töihin ei haluta puuttua. Yksi haastateltu niin Greenistä kuin Purplestakin nosti esiin myös sen, että työtovereilta voi toisinaan olla vaikea saada apua. Useat Bluen ja Greenin haastateltavat toivat esiin myös toiveensa työtoverien välisen kannustuksen ja palautteen määrän lisääntymisestä. Pienistä organisaatioiden välisistä eroavaisuuksista huolimatta samanlainen ero alateemaan liittyvien positiivisten ja negatiivisten havaintojen välillä oli kuitenkin nähtävissä jokaisen organisaation sisällä: palautteen ja kannustuksen määrä ja yleisyys koettiin eri tavoin.

Seuraavissa kahden Bluen palveluneuvojan kuvauksissa havainnollistuu, miten havainnot työtoverien välisestä palautteesta ja kannustuksesta pääosin erosivat toisistaan. Ensimmäisessä esimerkissä osa-alueen positiiviseksi arvioinut Tuuli kuvaa työyhteisössä ilmenevää työntekijöiden tapaa antaa kannustavia ja kehuja kommentteja toisilleen jatkuvasti työnteon lomassa. Negatiivisesti osa-alueen arvioinut Laila taas kertoo, ettei palautetta tai kannustusta kovinkaan usein jaeta työtoverien kesken, ja ilmaisee myös toivovansa, että sitä tapahtuisi useammin.

*Ja koko ajanhan me tuossa sitte, ku me soitetaan ja joku kuulee, että oot saanu, nyt tuli tilaus nii sitte sitä, että hyvä hyvä ja sillä lailla -- Et tsempataan toisia, kun yks saa tilauksen, nii sit aina peukkua näytetään hyvä, hyvä, että nyt tulee että. (Tuuli, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

*Ei kovinkaan usein. Et se ois kyllä vähän sillain kiva saada sitä, se antais sitten uskoa eteenpäin. -- Et sitä ku on itekki ku on tämmönen hyvin kriittinen ihminen, sitä yrittää melkeen kaikkensa, niin kyllä se välillä se palauteki ois sitte hyvä välillä. (Laila, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

Kaikissa organisaatioissa osa-alueen positiivisista havainnoista nousi siis esiin haastateltujen näkemykset työyhteisöstään kannustavana työpaikkana, jossa “puhalletaan yhteen hiileen”, kuten eräs haastatelluista muotoili. Vaikka yhteyskeskustyö on sinänsä hyvin itsenäistä, nämä haastatellut raportoivat kuitenkin jatkuvasta työtoverien välisestä kannustuksesta, auttamisesta sekä hyvien suoritusten kehumisesta. Negatiivisten havaintojen pohjalta taas näytti nousevan ennemminkin kuvat työyhteisöistä, joiden työntekijät keskittyvät oman työnsä tekemiseen, eikä kommentteja muiden töistä kovinkaan paljoa jaella.

Purplen sisällä työtoverien kesken jaettuun kannustukseen ja palautteeseen liittyvät positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan myös siinä, miten kannustukseen ja palautteeseen suhtauduttiin. Siinä missä monissa positiivisissa havainnoissa haastatellut ilmaisivat pitävänsä varsinkin työtoverien kesken jaettuja myönteisiä kommentteja mukavina tai jaksamisen kannalta tärkeinä, negatiivisissa havainnoissa tätä ei ilmennyt. Negatiivisissa havainnoissa haastatellut sen sijaan kertoivat, etteivät haluakaan puuttua tai kommentoida muiden työntekoa, tai etteivät kaipaakaan kommentteja työtovereiltaan. Tämä ero ei ollut samanlailla nähtävillä Bluessa tai Greenissä, joissa työtoverien välistä kannustuksen ja palautteen jakamista ilmaisivat pitävänsä mukavana tai tärkeänä lähes kaikki haastatellut, huolimatta siitä, olivatko heidän havaintonsa palautteen määrästä positiivisia vai negatiivisia.

**Työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys** (havaintoja yhteensä 103; positiivisia 77, negatiivisia 26). Tähän alateemaan sisältyy siis haastateltujen havaintoja koskien sitä, kuinka läheisinä he kuvasivat suhteitaan työtovereihinsa, ja millaisen merkityksen he näkivät työtovereillaan olevan työnteon kannalta. Haastateltujen havainnot erosivat organisaatioiden sisällä toisistaan siinä, miten läheisiksi työtoverisuhteet koettiin. Myös havainnoissa työtoverien merkityksestä oli jonkin verran organisaatioiden sisäisiä eroja, mutta siitä vallitsi suurempi yksimielisyys kuin suhteiden läheisyydestä.

Työtoverien välisten suhteiden *läheisyyttä* tarkastelin sen kautta, puhuvatko työtoverit keskenään myös muista kuin työasioista, voiko työtovereille tarpeen vaatiessa puhua myös henkilökohtaisemmista asioista, ja tapaavatko työtoverit toisiaan vapaa-ajalla. Havaintoja työtoverien välisten suhteiden läheisyydestä oli yhteensä 79, ja niistä 58 oli positiivisia ja 21 negatiivisia. Positiivisiksi laskin ne havainnot, joissa haastateltu kertoi puhuvansa työtovereidensa kanssa myös työn ulkopuolisista tai henkilökohtaisista asioista tai tapaavansa

työtovereitaan vapaa-ajalla, ja negatiivisiksi puolestaan ne, joiden mukaan näitä asioita ei tapahtunut. Jokaisessa organisaatiossa selvä enemmistö havainnoista oli positiivisia, mutta myös joitakin negatiivisia havaintoja ilmeni. Toisistaan eroavia havaintoja löytyi siis kunkin organisaation sisältä.

Kaikkien haastateltujen mukaan työtoverit puhuivat keskenään jonkin verran myös muustakin kuin työasioista. Positiiviset ja negatiiviset havainnot aiheesta erosivatkin organisaatioiden sisällä lähinnä siinä, kuinka henkilökohtaisista asioista haastatellut kertoivat työtoverien puhuvan keskenään: toisten mukaan keskusteluiden aiheena voivat olla työntekijöiden perheasiat, toisten mukaan taas lähinnä vain kevyet, ei-henkilökohtaiset aiheet. Jokaisessa kolmessa organisaatiossa enemmistö haastatelluista raportoi työpaikalla olevan ainakin yksi sellainen työtoveri, jonka kanssa keskustelu voi siirtyä myös henkilökohtaisiin aiheisiin. Pienempi osa haastatelluista taas kertoi, ettei tule työpaikalla puhuneeksi juuri ollenkaan yksityiselämänsä asioista, ja moni heistä toi esiin haluavansa pitää työ- ja yksityiselämää toisistaan erillään. Jokaisen organisaation sisällä havainnot siis erosivat toisistaan samalla tavalla – kyse ei ollut niinkään siitä, puhuttiinko työpaikalla työn ulkopuolisista asioista, vaan siitä, kuinka henkilökohtaista tämä työn ulkopuolisia asioita koskeva puhe oli. Seuraavissa esimerkeissä Greenin työntekijät Henrik ja Ari ilmaisevat vastakohtaiset näkemyksensä asiasta. Siinä missä Henrik kertoo jättävänsä henkilökohtaiset asiat työyhteisön ulkopuolelle, kuvaa Ari puhuvansa joidenkin työtoverien kanssa kaikenlaisista asioista.

*En mä nyt silleen kauheen persoonallisista, henkilökohtaisista asioista keskustele. Ne on niinku, vaan niinku työkavereita, se on vaan sellasta, lähinnä sellasta kevyttä keskustelua niinku. Et silleen mä niinku, jätän vähän sitä niinku, työn ulkopuolelle jätän sen oman elämäni, että en kauheesti siitä puhu, et erottaa ne silleen. (Henrik, team leader, Green)*

*Kyllä joo, siis kyllä me jutellaan tosi paljon tauoilla ja kaikilla, että kyllä mä työkavereista, suurimmasta osasta siis, kenen kanssa on tekemisissä ylipäätään, niin voi sanoo, että tiedän aika paljon, melkein kaikki. -- Sanotaan, se on se yks, kaks ihminen, kenen kanssa juttelee silleen syvällisemmin ja näin -- Kyllä, totta kai täällä on ihminen tai ihmisiä, minkä kanssa jutellaan tosiaan ihan kaikesta, ihan mistä tahansa. (Ari, agentti, Green)*

Monet niistä haastatelluista, jotka kertoivat puhuvansa myös henkilökohtaisista asioistaan, mainitsivat, että työpaikalla on yksi tai useampi tietty läheisempi työtoveri, jonka kanssa henkilökohtaisista asioista tulee keskusteltua. Muiden työtoverien kanssa keskustelu saattoi heidänkin mukaansa jäädä kevyemmälle tasolle. Ne haastatellut, jotka kertoivat työn ulkopuolisen keskustelun olevan pelkästään kevyttä, eivät maininneet muita läheisemmistä työtovereista. Haastateltujen havaintojen pohjalta näyttääkin siltä, että kaikissa kolmessa organisaatiossa työtoverit kokivat olevansa keskenään sen verran läheisiä, että voivat keskustella työn ulkopuolisista asioista, mutta aivan kaikki heistä eivät kokeneet ketään työtovereistaan niin läheiseksi, että toisivat keskusteluissa esiin henkilökohtaisia asioitaan.

Suurin osa haastatelluista kaikissa organisaatioissa raportoi myös näkevänsä työtovereitaan vapaa-ajalla. Bluessa ja Purplessa tapaamiset rajoittuivat kuitenkin suurimmaksi osaksi organisaatioiden yhteisesti järjestämiin virkistystapahtumiin, joita haastateltujen mukaan järjestettiin säännöllisesti ja melko paljon molemmissa organisaatioissa. Virkistystapahtumien lisäksi työtovereitaan kertoi Bluen ja Purplen haastatelluista vapaa-ajallaan tapaavansa vain pieni osa. Yhteisen tapahtumien ulkopuolinen yhteinen vapaa-ajanvietto oli yleisempää Greenissä kuin muissa organisaatioissa. Greenissä ja Purplessa tuli esiin myös, että jotkut eivät näe työtovereitaan vapaa-ajalla ollenkaan.

Monet virkistystapahtumien ulkopuolella työtovereitaan tapaavat haastatellut toivat esiin viettävänsä vapaa-aikaa vain tiettyjen työtoverien kanssa. Siinä missä organisaation yhteisesti järjestämiin tapahtumiin osallistuminen siis oli yleistä, liittyi niiden ulkopuolisella vapaa-ajalla työtoverien tapaaminen siihen, että oli joku tietty työtoveri, jonka kanssa oli tapana tavata. Samalla tavalla kuin henkilökohtaisista asioista puhumisessa, myös virkistystapahtumien ulkopuolella tapaamisessa korostui siis se, onko työyhteisössä joku ehkä muita läheisempi työtoveri, jonka kanssa vapaa-aikaa tulee vietettyä.

Kaikissa organisaatioissa lähes kaikki haastatellut siis kokivat työtoverisuhteet sen verran läheisiksi, että voivat puhua myös työn ulkopuolisista asioista, ja viettää aikaa työtoverien kanssa organisaatioiden järjestämissä virkistystapahtumissa. Haastateltujen työtoverisuhteiden läheisyyteen liittyvien havaintojen välinen ero taas näkyi organisaatioiden sisällä siinä, oliko haastatellulla työyhteisössä joku tietty yksi tai useampi työtoveri, jonka kanssa voisi puhua myös henkilökohtaisemmista asioista, tai viettää aikaa myös virkistystapahtumien lisäksi.

Työtoverisuhteiden läheisyyttä käsittelevistä havainnoista nousi esiin myös kuva työyhteisöistä, jotka ovat jakautuneet pienempiin ryhmiin. Tämä näkyi erityisen selvästi Greenissä. Käsittelen asiaa tässä, sillä sen lisäksi, että se on sinällään kiinnostava piirre ilmapiirin työtoverisuhteet-ulottuvuudessa, se voi myös osaltaan selittää sitä, miksi ilmapiirihavainnot ylipäättään erosivat toisistaan organisaatioiden sisällä: jos kaikki työntekijät eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään, voivat heidän havaintonsa sen vuoksi erota toisistaan.

Kuten jo yllä esitin, monet haastatellut raportoivat läheisemmistä suhteista tiettyihin työtovereihin: vapaa-ajalla nähtiin vain määrättyjen ihmisten kanssa, ja henkilökohtaisemmista asioista puhuttiin ainoastaan tietyille henkilöille. Tämän lisäksi Greenin haastatellut kertoivat myös suoraan kokemuksistaan työyhteisön jakautumisesta erillisiin ryhmiin. Monet Greenin haastatelluista esimerkiksi mainitsivat, että oma työtoveriporukka tai tiimi voi olla hyvinkin tiivis, mutta muut työyhteisön jäsenet saattavat jäädä tuntemattomiksi. Erään Greenin haastatellun mukaan organisaatiossa ei myöskään vallinnut suurta ryhmähenkeä, sillä kaikki työntekijät eivät tunteneet toisiaan. Mahdollisina syinä työyhteisön jakautumiselle Greenin haastatellut mainitsivat esimerkiksi organisaation suuren koon sekä työntekijöiden ikäerot. Eräs haastateltu esimerkiksi kertoi nuorempien ja vanhempien työntekijöiden seurustelevan lähinnä keskenään ja mainitsi, että työyhteisöön on muodostunut ”*lastentarhaosasto ja sitten me muut*”. Greenin agentti Vilma puolestaan kuvasi kokemustaan työyhteisön jakautumisesta seuraavasti:

*Meillä on hirveen hyvin hitsautunut ryhmä. Et sanotaan näin, et kaikki tulee kaikkien kans juttuun. -- Mut jos mä viittaa siihen muuhun porukkaan, mitä tääl on, niin se on täy-, se jää niinku, se on harmaa massa. Emmä tiedä, enkä mä oo oikeestaan ees kiinnostunu sinällään, et niinku et aha, tonnakönen poika, näkee kadulla, niin joo, se on siel, se istuu siel ja siel paikas, mitäköhän seki mahtaa tehdä. Niin se on niinku ihan hämärän peitossa -- Eikä siin kauheesti seurustella kenenkään muun kans ku oman porukan kanssa -- (Vilma, agentti, Green)*

Kuten Vilma kuvaa, työyhteisön jakautuminen pienempiin ryhmiin näyttäytyi Greenissä melko äärimmäisenäkin – jopa niin, että joitakin työtovereita ei tunnettu muuten kuin ulkonäöltä. Kahdessa muussa organisaatiossa ryhmiin jakautuminen ei ollut näin selvää, mutta viitteitä

siihen oli niissäkin nähtävissä, kun haastatellut kuvasivat läheisempiä suhteitaan vain tiettyihin työtovereihin. Palaan pohtimaan työyhteisön jakautumista ja sen vaikutusta ilmapiirihavaintojen eroavaisuuksille vielä enemmän luvussa 9.

Havainnot työtoverien *merkityksestä* olivat organisaatioiden sisällä melko yksimielisiä. Havaintoja oli yhteensä 24, positiivisia 19 ja negatiivisia 5. Positiivisiksi luokittelin havainnot, joiden mukaan työtoverien merkitys oli suuri, ja negatiivisiksi ne, joiden mukaan se oli pieni. Selvä enemmistö havainnoista oli positiivisia kaikissa organisaatioissa: Bluessa vain yksi, ja Greenissä ja Purplessa vain kaksi havainnoista oli negatiivisia. Positiivisten ja negatiivisten havaintojen ero näytti kunkin organisaation sisällä pohjautuvan siihen, millaisena työnä haastatellut yhteyskeskustystä pitivät: monet työtoverien merkitystä suurena pitäneet kertoivat näkevänsä työn käytännössä tiimityönä, minkä vuoksi työtoverit olivat hyvin tärkeitä, kun työtoverien merkitystä pienenä pitäneet taas korostivat työn itsenäistä luonnetta.

Lähes kaikki havainnot työtoverien merkityksestä olivat siis jokaisessa organisaatiossa positiivisia. Kunkin organisaation haastatellut toivat esiin pääosin hyvin samankaltaisia syitä sille, miksi he kokivat työtoverit niin tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Haastatellut kertoivat työtoverien auttavan jaksamaan työssä: heidän kanssaan pystyi käsittelemään esimerkiksi hankalia asiakastilanteita sekä puhumaan myös muista kuin työasioista, ja sitä kautta palautumaan myös työnteon lomassa. Tärkeänä osana haastatellut mainitsivat myös työtovereilta tarpeen tullen saatavat neuvot ja avun, sekä työtilanteisiin liittyvän mielipiteiden vaihdon. Haastatellut mainitsivat myös ryhmän yhteisen tavoitteen eteen työskentelyn sekä sen motivoivan ja kannustavan vaikutuksen. Haastatellut kaikissa organisaatioissa kokivat ryhmän tuen ja sosiaalisen kanssakäymisen siis hyvin merkittävänä tekijänä työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta, ja monet kertoivat kokevansa tekemänsä työn tiimityönä, vaikka yhteyskeskustyyö käytännössä suoritetaankin hyvin itsenäisesti.

Työtovereiden merkitystä vähäisinä pitäneet, selvässä vähemmistössä kussakin organisaatiossa olleet haastatellut puolestaan nostivat havainnoissaan esiin yhteyskeskustyyön itsenäisyyden, jonka vuoksi työtovereita ei heidän mielestään oikeastaan tarvita. Heidän mukaansa tiimiä tai tiimihenkeä ei tarvita, sillä kyse on itsenäisestä työstä, jossa kukin itse vastaa omasta panoksestaan. Eräs haastatelluista jopa mainitsi työn sujuvan paremmin yksin, sillä työtoverit saattavat toisinaan häiritä ja keskeyttää työntekoa.



Seuraavissa kahdessa esimerkissä Bluen palveluneuvojat Virpi ja Marja kuvaavat vastakkaisia näkemyksiään työtoverien merkityksestä. Positiivisia havaintoja edustava Virpi kertoo, miten työtoverien kanssa yhdessä työn tekeminen antaa voimaa ja helpottaa työntekoa. Negatiivisessa havainnossaan Marja taas tuo esiin pitävänsä työtovereiden läsnäoloa jopa melko merkityksettömänä seikkana.

*Kyllä siinä, tää on hyvä systeemi sillain, että meitä kuitenkin on, on niinku useampi tässä ryhmässä ja kun tiiminä tehhään, niin se antaa semmosta, niinku voimaa itelleki, että. Kyllä jos ihan yksin tekis, niin tai olis niinku semmonen yksinäinen koppi, ettei niinku näkiskää ketään, niin kyl se, niinku sitä olis aika tuulisilla paikalla silleen, että ei niinku, tuntuu, että, ettei niinku sais mistään kiinni -- Että kyllä se on se kanssaihminen siinä, näin, ihan hyvä olla. (Virpi, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

*Mä voisin kotona istua pöydän ääreen ja soittaa sitä kotona ihan samanlailla, kun että täällä. Että kyllä se minun mielestä ihan onnistus. (Marja, palveluneuvoja/-myyjä, Blue)*

Positiivisten ja negatiivisten havaintojen väliset erot näyttivät pohjautuvan kunkin organisaation sisällä siis siihen, miten työntekijät kokivat työnsä luonteen, ja toisaalta myös siihen, millaisia tarpeita heillä oli työssä jaksamisen suhteen. Enemmistö haastatelluista ei kokenut sinänsä itsenäistä ja pitkälti yksin tehtävää yhteyskeskustustyötä täysin itsenäisenä, vaan näki työtoverit hyvin merkityksellisinä työntöön onnistumiselle. Monet heistä myös kertoivat tarvitsevänsä työtovereita jaksukseen työssään paremmin. Pieni osa haastatelluista taas ei nähnyt työtovereita kovinkaan tärkeinä juuri työn itsenäisyyden vuoksi – työtä tehdään yksin, joten muita ihmisiä ei siinä tarvita, ja he voivat olla jopa häiriöksi. Haastateltujen erilaiset näkemykset työn luonteesta ja osin myös erilaiset tarpeet työssä viihtymiselle ja jaksamiselle näyttivät siis olevan työtoverien merkityksen eri tavoin kokemisen taustalla.

**Yhteenveto.** Myös työverisuhteet-ulottuvuudessa suurin osa havainnoista oli positiivisia, negatiivisten määrän ollessa vain reilu neljäsosa. Kannustus ja palaute työtoverien kesken -

alateemassa positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan organisaatioiden sisällä koskien sitä, kokivatko haastatellut palautteen ja kannustuksen jakamisen työyhteisössä yleiseksi vai eivät. Työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys -alateemassa havainnot taas erosivat toisistaan lähinnä siinä, kertoivatko haastatellut heillä olevan yksi tai useampi erityisen läheinen työtoveri, jonka kanssa keskustella henkilökohtaisistakin asioista tai viettää vapaa-aikaa. Työtoverien merkityksen arvioivat suureksi lähes kaikki haastatellut muutamaa lukuun ottamatta, ja heidän havainnoissaan korostui muista eroava näkemys yhteyskeskustyöstä itsenäisenä, ei-tiimityönä, jossa työtoverit eivät ole suuressa roolissa. Vastauksista nousi myös esiin, että tarkastelun kohteena olleet työyhteisöt, erityisesti Green, olivat jonkin verran jakautuneet erillisiin ryhmiin.

### 8.2.3 Kommunikaatio

Kahdesta muusta ulottuvuudesta poiketen suurin osa kommunikaatiota koskevista havainnoista oli negatiivisia kussakin organisaatiossa. Tarkemmin kommunikaatiota koskevat havainnot jakautuivat koko aineistossa niin, että positiivisia niistä oli 33 prosenttia ja negatiivisia 67 prosenttia. Ulottuvuus erosi kahdesta muusta ulottuvuudesta myös siinä, että havaintojen yhteismäärä oli huomattavasti pienempi: havaintoja oli yhteensä 66, kun esimiesten toiminta -ulottuvuudessa niitä oli 120 ja työtoverisuhteissa 134. Havaintojen lukumäärät ja jakautuminen positiivisiin ja negatiivisiin on havainnollistettu tarkemmin taulukossa 5.

*Taulukko 5. Kommunikaatiota koskevien havaintojen jakautuminen.*

Organisaatio	Positiiviset	Negatiiviset	Yhteensä
Blue	7 (41%)	10 (59%)	17
Green	8 (33%)	16 (67%)	24
Purple	7 (28%)	18 (72%)	25
<b>Yhteensä</b>	<b>22 (33%)</b>	<b>44 (67%)</b>	<b>66</b>

Negatiivisuutensa lisäksi kommunikaatio näyttäytyi aavistuksen heikompana kuin kaksi muuta ulottuvuutta. Havainnot siis jakautuivat hieman tasaisemmin positiivisten ja negatiivisten välillä kuin muissa ulottuvuuksissa, eli niissä oli eroavaisuuksia hieman enemmän. Ulottuvuuksien eroavan koon ja aineiston pienuuden vuoksi ulottuvuuksien välisistä eroista ei

kuitenkaan voi vetää selkeitä johtopäätöksiä. Ulottuvuuden voimakkuudessa oli nähtävissä eroja myös organisaatioiden välillä: Bluessa havainnot jakautuivat kaikkein tasaisimmin, positiivisten osuuden ollessa 41 prosenttia ja negatiivisten 59 prosenttia. Purplessa taas negatiivinen suhtautuminen oli voimakkainta, negatiivisten havaintojen osuuden ollessa 72 prosenttia.

Seuraavaksi valotan sitä, miten havaintojen eroavaisuudet tarkemmin aineistossa näkyivät. Ensimmäiseksi käsittelem virallinen tiedonkulku -alateemaa ja sen jälkeen epävirallinen kommunikointi ja avoimuus -alateemaa. Kummassakin alateemassa oli toisistaan eroavia havaintoja, jälkimmäisessä kuitenkin selkeästi enemmän kuin ensimmäisessä.

**Virallinen tiedonkulku** (havaintoja yhteensä 16; 2 positiivista, 14 negatiivista). Tarkastelin alateemaa sen kautta, millaisia havaintoja haastatelluilla oli organisaation virallisesta tiedottamisesta ja tiedon jakamisesta. Positiivisiksi luokittelin ne havainnot, joissa tiedonkulkua kuvattiin myönteisesti, ja negatiivisiksi taas ne, joissa se kuvattiin jollain tapaa ongelmallisena. Virallinen tiedonkulku -alateema sai osakseen lähes pelkästään negatiivisia arvioita: Bluessa ja Purplessa jokainen havainto oli negatiivinen, ja Greenissäkin positiivisia havaintoja oli vain kaksi.

Kussakin organisaatiossa haastatellut toivat esiin havaintojaan siitä, että tieto ei työyhteisössä saavuta kaikkia. Jokaisessa organisaatiossa mainittiin, että esimerkiksi palavereista ei usein kantaudu tieto niille, jotka eivät olleet paikalla. Sekä Greenissä että Purplessa esiin nousi myös johdon puutteellinen yrityksen tilanteesta tiedottaminen. Bluen haastatellut taas toivat esiin ongelmia myös työntekijöiltä esimiehille päin suuntautuvassa sekä työntekijöiden ja luottamusmiehen välisessä tiedonkulussa. Purplessa kaksi haastateltua kertoi myös johdolta tulevan tiedottamisen vähyyden synnyttäneen työyhteisössä perättömiä huhuja esimerkiksi yrityksen tilanteesta. Jokaisessa organisaatiossa haastatellut mainitsivat toivovansa tiedonkulun ja tiedottamisen parantuvan.

Virallista tiedonkulkua ja tiedottamista arvioivat positiivisemmin siis vain kaksi haastatelluista, Greenin coach ja team leader. He kertoivat näkevänsä organisaationsa tiedonkulun parantuneen aiemmasta. Virallinen tiedonkulku näyttäytyi kussakin organisaatiossa kuitenkin selkeästi

negatiivisena organisaatioilmapiirin osa-alueena, jonka negatiivisuudesta myös oltiin lähes yksimielisiä.

**Epävirallinen kommunikointi ja avoimuus** (havainnot yhteensä 50; 20 positiivista, 30 negatiivista). Tätä alateemaa tarkastelin puolestaan sen kautta, millaisia havainnot haastatelluilla oli työyhteisönsä epävirallisemmasta kommunikoinnista: kuinka avoimesti työtoverit keskustelivat työhön liittyvistä asioista keskenään ja esiintyikö työyhteisössä juoruilua. Positiivisiksi laskin ne havainnot, joissa keskustelu nähtiin avoimena ja joissa työyhteisössä koettiin voivan puhua tarpeellisista asioista. Negatiivisiksi katsoin puolestaan sellaiset havainnot, joiden mukaan keskustelu ei ollut avointa tai joissa kerrottiin juoruilusta tai esimerkiksi vaietuista aiheista. Suurin osa havainnoista Greenissä ja Purplessa oli negatiivisia, Bluessa taas positiivisia.

Haastateltujen havainnot *keskustelun avoimuudesta* erosivat toisistaan jokaisen organisaation sisällä. Havainnot keskustelun avoimuudesta oli yhteensä 30, ja niistä 12 oli positiivisia ja 18 negatiivisia. Se, mitä avoimuuteen liittyvää tekijää havaintojen erot tarkemmin koskivat, vaihteli organisaatioiden välillä. Bluen ja Greenin sisällä havainnot erosivat toisistaan erityisesti koskien työntekijöiden palkkauksesta puhumista, kun Purplessa taas esiintyi toisistaan eroavia havainnot siitä, onko työyhteisössä joitakin vaiettuja aiheita vai voiko kaikesta tarvittavasta keskustella.

Bluen ja Greenin haastatteluissa nousi siis palkkaus esiin aiheena, josta toisten mukaan puhutaan työyhteisössä avoimestikin, ja toisten mukaan taas ei. Purplessa havainnot taas eivät tämän aiheen suhteen eronneet toisistaan, sillä palkkauksesta ei puhuttu avoimesti kenenkään haastatellun mukaan. Bluen havainnoista suurimman osan mukaan palkkauksesta puhuttiin avoimesti; Greenissä enemmistössä taas olivat ne havainnot, joiden mukaan palkkaus ei juurikaan kuulunut työtoverien välisten keskustelujen aiheisiin.

Niistä haastatelluista, joiden mukaan palkasta keskusteltiin, moni toi esiin palkan tason: palkasta puhuttiin, sillä se koettiin liian alhaisena. Joidenkin haastateltujen mukaan palkoista puhuttiin hyvin tarkastikin, toisten mukaan taas kyse oli lähinnä yleisestä palkkatasosta keskustelusta. Ne haastatellut, joiden mielestä palkasta ei puhuttu, taas toivat esiin, että palkkarakenteen ollessa kaikilla työntekijöillä sama työtoverit suurin piirtein tiesivät toistensa

palkat, vaikkei niistä ollutkaan tapana puhua. Osa haastatelluista mainitsi myös muista syitä palkasta puhumattomuudelle: erään mukaan se on suomalainen periaate, toinen taas kertoi näkevänsä palkan arkana aiheena, joka on parempi jättää keskustelujen ulkopuolelle. Seuraavissa esimerkeissä Greenin agentit Ari ja Marko kuvaavat eroavia havaintojaan:

*Joo, siis kyllähän ne on aina, aina ihan faktat, että kyllä tuo kaikkee puhutaan. Ihan siis kaikkee, voi sanoo, että palkoista nimenomaan, että tuliko palkka, tuli. Paljonko sait? Ton verran. Perhana. Kaks euroo enemmän kun minä. (Ari, agentti, Green)*

*No, sehän on on niinku työntekijätasolla niin se on ilmotettu se tuntipalkka, et, et, kaikki tietää sen, mikä se on, ja tietysti on se myyntiin sidottu henkilökohtainen palkanosa, mutta tota, et kyllän se palkka tietysti on aina sillä tavalla, että siitä nyt ei sillä tavalla ei ei yleensä puhuta --. (Marko, agentti, Green)*

Purplessa haastatellut taas toivat ilmi eroavia näkemyksiä siitä, onko työyhteisössä joitakin vaiettuja aiheita, vai voiko kaikesta tarvittavasta keskustella. Haastateltujen mainitsemia vaiettuja aiheita olivat esimerkiksi myyntivinkit ja -tulokset. Toisaalta moni haastatelluista myös kertoi kokevansa, että työyhteisössä voi ottaa puheeksi minkä vain asian tarpeen vaatiessa, ja osa myös mainitsi juurikin esimerkiksi myyntivinkit sellaisena aiheena, josta työyhteisössä avoimesti keskustellaan. Purplen haastateltujen havainnot keskustelun avoimuudesta olivat siis hyvin selvästikin ristiriitaisia keskenään.

Myös havainnot työyhteisössä ilmenevästä *juoruilusta* erosivat toisistaan kunkin organisaation sisällä. Havaintoja juoruilusta oli 20, 8 positiivista ja 12 negatiivista. Bluessa niukka enemmistö haastatelluista raportoi, ettei juoruilua juurikaan esiinny; Greenissä ja Purplessa enemmistön mukaan sitä taas esiintyi. Ne haastatellut, joiden mielestä juoruilua esiintyi, pitivät sitä arkipäiväisenä ja työyhteisöihin kuuluvana asiana. Lopulta havaintojen välisten erojen taustalla näytti kuitenkin olevan lähinnä haastateltujen erilaiset käsitykset siitä, miten juoruilu määritellään: haastatellut toivat esiin hyvin samanlaisia esimerkkejä, jotka osan mukaan olivat juoruilua ja osan taas ei.

Ne haastatellut, joiden mukaan juoruilua esiintyi, nostivat siitä esimerkkeinä esiin toisten ihmisten yksityiselämästä, kuten lasten saamisesta tai avioeroista, ja muista tekemisistä puhumisen. Yksi haastatelluista toi esiin kokemuksensa myös ilkeämielisestä huhupuheiden levittämisestä, mutta pääosin haastateltujen mainitsemat esimerkit juoruilusta koskivat hyväntahtoista työtoverien asioista puhumista. Suurin osa haastatelluista myös korosti juoruilun hyväntahtoisuutta, ja mainitsi erikseen, että ilkeää ja pahantahtoista toisten selän takana puhumista ei juurikaan tapahtunut.

Toisaalta ne haastatellut, joiden mukaan juoruilua ei työyhteisössä esiintynyt, toivat kuitenkin yhtä lailla esiin esimerkkejä tällaisesta hyväntahtoisesta toisista ihmisistä puhumisesta. Varsinaisena juoruiluna he eivät sitä kuitenkaan kertoneet pitävänsä, sillä se ei ollut luonteeltaan pahantahtoista. Kokemus siitä, esiintyykö työyhteisössä juoruilua vai ei, näytti siis kiertyvän sen ympärille, määritelläänkö juoruiluksi kaikki toisten ihmisten asioista puhuminen, vai pelkästään pahantahtoinen sellainen.

Seuraavissa kahdessa esimerkissä Greenin agentit Ari ja Pirjo kuvaavat näkemyksiään juoruilusta. Arin mukaan juoruilua esiintyy useinkin, mutta hän korostaa sen hyväntahtoisuutta. Pirjo puolestaan näkee, että juoruilua ei esiinny, mutta mainitsee kuitenkin työyhteisön tavasta toisinaan kommentoida työntekijöiden yksityiselämää liittyviä asioita.

*No siis kyllä täällä siis juoruillaan melkein ihan mistä tahansa -- Että kyllä sitä kaikesta tietysti, mutta siis ihan hyvässä mielessä silleen varmasti, että ei mitenkään ketään loukkaavassa tarkoituksessa --.* (Ari, agentti, Green)

*Ei täällä juoruilla. Ei, en mä oo ainakaan viiden vuoden aikana tuntenu tämmöstä mitään. Et toki silleen saatetaan olla, että "hei tiesiks sä että toi [nimi] on saanu vauvan justiin ja" niin tällasta et. Mut ei mitään, ei semmosta.* (Pirjo, agentti, Green)

Lopulta juoruilun esiintymistä koskevien havaintojen eroissa näytti siis olevan kyse siitä, että yksilöt voivat kokea tai olla kokematta tietynlaisen toiminnan juoruiluna. Toiminta, eli tässä tapauksessa toisista ihmisistä puhuminen, voi käytännössä olla täysin samanlaista, mutta yksilöt vain tulkitsevat sen eri tavoin ja liittävät siihen erilaisia merkityksiä. Erilaiset tulkinnat ja

merkitykset voivat myös johtaa erilaisiin arvioihin organisaatioilmapiiristä: työntekijä, joka pitää kaikenlaista toisista henkilöistä puhumista juoruiluna, voi sen vuoksi kokea organisaatioilmapiirin negatiivisempana kuin kollega, jonka mielestä vain ilkeä toisista puhuminen on juoruilua ja sitä kautta organisaatioilmapiiriä mahdollisesti heikentävää.

**Yhteenveto.** Kommunikaatio-ulottuvuudessa suurin osa havainnoista siis oli kahdesta muusta ulottuvuudesta poiketen negatiivisia. Erityisesti virallinen tiedonkulku -alateema arvioitiin negatiivisesti, vain kahden Greenin haastatellun tuodessa esiin positiivisia havaintoja siitä, että tiedonkulku on parantunut aiemmasta. Epävirallinen kommunikointi ja avoimuus -alateemassa positiivisia havaintoja taas oli hieman enemmän, ja toisistaan eroavia havaintoja esiintyi liittyen keskustelun avoimuuteen sekä juoruiluun. Keskustelun avoimuuteen liittyvät positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan eri tavoin organisaatiosta riippuen: Bluessa ja Greenissä esiintyi eroavia havaintoja liittyen palkkauksesta puhumiseen, Purplessa taas haastateltavien havainnot erosivat toisistaan siinä, kokivatko he työyhteisössä olevan joitakin vaiettuja aiheita vai ei. Juoruilua koskevissa eroavissa havainnoissa näytti pääosin olevan kyse haastateltujen erilaisista näkemyksistä siitä, mitä juoruilulla tarkoitetaan.

## 9. Johtopäätökset

Tässä luvussa esitän johtopäätökseni. Ensin vuorossa on yhteenveto tutkimuksestani ja sen tuloksista, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan tutkimukseni toteutusta ja esittämään joitakin jatkotutkimusehdotuksia. Viimeiseksi pohdin vielä lyhyesti tuloksiani suhteessa käytännön elämään organisaatioissa.

### 9.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tarkastelin sitä, miten saman organisaation työntekijöiden havainnot organisaatioilmapiiristä erosivat toisistaan. Tukeuduin tutkimuksessani ilmapiirin voimakkuuden käsitteeseen, jonka mukaan organisaatioilmapiiri on sitä voimakkaampi, mitä vähemmän työntekijöillä on siitä toisistaan eroavia havaintoja (González-Romá, Peiró & Tordera 2002, 465). Aineistoni koostui 42 teemahaastattelusta. Haastattelut on kerätty kolmesta suomalaisesta yhteyskeskuksesta, joille on annettu peitenimet Blue, Green ja Purple. Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Tarkastelin aineistoa faktanäkökulmasta, eli oletin haastateltujen havaintojen ilmentävän todellisuutta, johon käsiksi pääsy onnistuu aineiston välityksellä (Alasuutari 2011, 90–91).

Analyttisenä viitekehyksenäni toimi aiemmissa tutkimuksissa käytetyistä ilmapiirimalleista kokoamani synteesi, jossa päädyin kolmeen ilmapiiriulottuvuuteen: esimiesten toiminta, työtoverisuhteet sekä kommunikaatio (James & James 1989; Nakari 2003; Patterson ym. 2005; Virolainen 2010). Tutkimuksessani katsoin siis organisaatioilmapiirin muodostuvan näistä kolmesta ulottuvuudesta. Kaikki kolme ulottuvuutta myös olivat löydettävissä aineistosta. Aineiston perusteella jaoin kunkin kolmesta ilmapiiriulottuvuudesta vielä kahteen alateemaan. Esimiesten toiminta -ulottuvuuden alateemat olivat esimiestyö sekä esimiesten ja työntekijöiden suhteet; työtoverisuhteet-ulottuvuuden puolestaan jaoin kannustus ja palaute työtoverien kesken -alateemaan sekä työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys -alateemaan; kommunikaatio-ulottuvuuden alateemat taas olivat virallinen tiedonkulku sekä epävirallinen kommunikointi ja avoimuus (ks. kuvio 1 s. 31). Tarkastelin organisaatioiden sisäisiä ilmapiirihavaintojen eroavaisuuksia mainituissa ulottuvuuksissa ja alateemoissa jakamalla havainnot karkeasti positiiviseen ja negatiiviseen kategoriaan.



Ulottuvuuksista esimiesten toiminta ja työtoverisuhteet näyttäytyivät pääosin positiivisina kussakin organisaatiossa. Haastateltujen raportoimat havainnot näistä ulottuvuuksista olivat siis suurimmaksi osaksi positiivisia. Kommunikaation haastatellut puolestaan arvioivat pääosin negatiivisesti, eli suurin osa havainnoista oli negatiivisia jokaisessa organisaatiossa. Nämä havainnot ovat sekä linjassa että ristiriidassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Vuoden 2016 Työolobarometrissä todettiin, että esimiesten ja työntekijöiden välisten suhteiden avoimuus ja luottamuksellisuus ovat Suomessa kehittyneet 2000-luvun aikana, ja että Euroopan mittakaavalla esimiehiltä ja kollegoilta saatu apu ja tuki on Suomessa yleistä (Työolobarometri 2016, 68). Myös Nakarin (2003) tutkimuksessa esimiestoiminta- ja työyhteisön vuorovaikutus -ulottuvuudet arvioitiin pääosin positiivisesti (Nakari 2003, 117). Työ ja terveys 2012 - tutkimuksessa puolestaan suurin osa vastanneista raportoi pitävänsä työtoverien välisiä suhteita vähintään melko hyvinä (Kauppinen ym. 2013, 79). Myös tässä tutkimuksessa esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet arvioitiin siis pääosin positiivisesti, joskin esimiesten avoimuus sai osakseen myös kritiikkiä. Nakarin (2003) työyhteisön vuorovaikutus -ulottuvuus ei kuitenkaan ole suoraan vertailukelpoinen tämän tutkimuksen työtoverisuhteet-ulottuvuuteen, sillä Nakari sisällytti ulottuvuuteensa niin työyhteisön jäsenten välisen luottamuksen ja yhteistyön kuin kommunikaationkin (Nakari 2003, 103). Tässä tutkimuksessa käsitelin työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön liittyviä havaintoja työtoverisuhteet-ulottuvuudessa, mutta kommunikaatio muodosti oman ulottuvuutensa. Tämä ulottuvuus arvioitiin tutkimuksessani Nakarin tuloksista poiketen negatiivisesti. Esimiesten toiminnan ja työtoverisuhteiden positiivisuus oli siis linjassa mainittujen kolmen aiemman suomalaistutkimuksen kanssa, mutta erikseen tarkasteltu kommunikaatio erottui tässä tutkimuksessa negatiivisuudellaan.

Kaikissa ulottuvuuksissa ja alateemoissa esiintyi toisistaan eroavia, eli sekä positiivisia että negatiivisia havaintoja. Se, miten havainnot jakautuivat positiivisiin ja negatiivisiin havaintoihin, vaihteli kuitenkin jonkin verran ulottuvuuksien ja alateemojen välillä – esimerkiksi virallinen tiedonkulku -alateemassa lähes kaikki havainnot olivat negatiivisia, kun epävirallinen tiedonkulku ja avoimuus -alateemassa negatiivisten ja positiivisten havaintojen osuudet olivat lähempänä toisiaan. Organisaatioilmapiirin ulottuvuudet voivatkin erota toisistaan siinä, kuinka paljon havainnot niistä vaihtelevat, eli kuinka voimakkaita ne ovat (González-Romá ym. 2002, 469; González-Romá ym. 2009, 518). Tutkimukseni aineiston pienen koon sekä ulottuvuuksien ja alateemojen välisten kokoerojen vuoksi voimakkuuserojen

tarkka tarkastelu ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa ole järkevää. Tutkimukseni tarkempi fokus olikin siinä, miten positiiviseksi ja negatiiviseksi luokittamani havainnot erosivat toisistaan näiden ulottuvuuksien ja alateemojen sisällä.

Esimiesten toiminta -ulottuvuuden esimiestyö-alateemassa positiiviset ja negatiiviset havainnot erosivat toisistaan siinä, kuinka tyytyväisiä haastatellut kertoivat olevansa esimiehiltä saamansa palautteen määrään, ja siinä, keskittyvätkö esimiehet heidän mukaansa työssään olennaisiin asioihin. Enemmistö haastatelluista arvioi palautteen määrän sekä esimiesten olennaiseen keskittymisen positiivisesti. Suurin osa haastatelluista myös kertoi pitävänsä esimiehiltä saatua palautetta tärkeänä, huolimatta siitä, olivatko he sen määrään tyytyväisiä vai eivät. Esimiesten ja työntekijöiden suhteet -alateemassa havainnot erosivat toisistaan taas eritoten siinä, kokivatko työntekijäasemassa olevat haastatellut esimiesten ja työntekijöiden välisen etäisyyden ja hierarkian suureksi vai pieneksi. Enemmistö näki etäisyyden pienenä ja suhteet tasavertaisina. Havainnot esimiesten ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta olivat hieman yksimielisemmän positiivisia, mutta myös negatiivisia havaintoja esiintyi siitäkin. Havainnot luottamuksesta erosivat toisistaan erityisesti siinä, kokivatko työntekijäasemassa olevat haastatellut esimiesten vahtivan tai tarkkailevan työntekijöitä vai eivät.

Eräs aiemmissa tutkimuksissa todettu organisaatioilmapiiriä heikentävä tekijä on passiivinen johtaminen, jossa esimerkiksi työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja suoriutumisesta huolehtiminen voi olla vähäistä (Luria 2008, 44, 48). Siinä missä yllä esittämäni tulokset siis itsessään kuvaavat toisistaan eroavia havaintoja esimiesten toiminnasta, voivat havainnoista esiin nousseet tekijät myös osaltaan selittää sitä, miksi havainnot eroavat toisistaan organisaatioiden sisällä. Esimiestyö-alateemaan liittyvissä negatiivisissa havainnoissa nousi esimerkiksi esiin, että joidenkin haastateltujen mielestä esimiehet eivät anna alaisilleen riittävästi palautetta, minkä voi tulkita passiiviseksi johtamiseksi. Organisaatioilmapiiri myös koostuu osaksi työntekijöiden havainnoista siitä, millainen toiminta on organisaatiossa toivottua (Schneider ym. 2013, 362), joten jos esimiehet eivät anna työntekijöille tarpeeksi palautetta tai antavat sitä epätasaisesti eri työntekijöille, voivat käsitykset toivotunlaisesta toiminnasta olla hataria tai vaihdella työntekijöiden kesken.

Työtoverisuhteet-ulottuvuuden kannustus ja palaute työtovereiden kesken -alateemassa positiivisten ja negatiivisten havaintojen erot puolestaan ilmenivät siinä, koettiinko kannustuksen ja palautteen määrä runsaaksi vai ei. Enemmistössä olivat ne, jotka kokivat sen

runsaana. Työtoverisuhteiden läheisyys ja merkitys -alateemassa havainnot erosivat toisistaan lähinnä koskien suhteiden läheisyyden astetta, eli tarkemmin sitä, kertoiko haastateltu hänellä olevan joku erityisen läheinen työtoveri vai ei. Työtoverien merkitystä taas pitivät suurena lähes kaikki haastatellut, aivan muutamaa lukuun ottamatta. Eroavien havaintojen taustalla näytti olevan haastateltujen erilaiset käsitykset yhteyskeskustyöstä joko tiimi- tai itsenäisenä työnä.

Haastateltujen havaintojen perusteella oli myös tulkittavissa, että kolme tutkimuksen kohteena ollutta työyhteisöä olivat jakautuneet pienempiin ryhmiin. Viitteitä tähän oli nähtävissä kaikissa organisaatioissa, kun haastatellut kuvasivat läheisempiä ihmissuhteitaan tiettyihin työtovereihin, mutta Green-organisaation haastatteluissa tämä tuotiin esiin suoraan kuvaamalla työyhteisön sisällä olevia erillisiä ryhmiä. Myös tällainen erillisiin ryhmiin jakautuminen voi osaltaan olla toisistaan eroavien ilmapiirihavaintojen taustalla. Organisaatioilmapiiri muodostuu organisaation jäsenten välisessä luontaisessa vuorovaikutuksessa (Schneider ym. 2017, 468), joten jos vuorovaikutus on suurimmaksi osaksi rajoittunut vain tietyn pienemmän ryhmän sisälle, ei ilmapiiri pääse muodostumaan kovin voimakkaaksi koko organisaation tasolla. Työntekijöiden välinen vähäinen vuorovaikutus on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu ilmapiirin voimakkuutta heikentäväksi tekijäksi (González-Romá ym. 2002, 469). Lisäksi ryhmän koheesion, eli yhteisten tehtävien myötä rakentuvan sosiaalisen siteen, on todettu olevan vahvasti yhteydessä ilmapiirin voimakkuuteen (Luria 2008, 44, 47), joten jos koheesio ei vuorovaikutuksen rajoittuneisuuden vuoksi pääse rakentumaan koko organisaation tai työyhteisön tasolle, voi ilmapiirin voimakkuuskin jäädä vähäiseksi.

Kommunikaatio-ulottuvuuden virallinen tiedonkulku -alateemassa lähes kaikki havainnot olivat negatiivisia; vain kaksi Green-organisaation työntekijää näki tiedonkulun parantuneen aiemmasta. Virallinen tiedonkulku arvioitiin siis melko yksimielisen negatiivisesti. Epävirallinen kommunikointi ja avoimuus -alateemassa erot puolestaan näkyivät siinä, raportoivatko haastatellut työyhteisössä olevan joitakin vaiettuja aiheita vai ei, ja siinä, kuinka avoimesti heidän mukaansa esimerkiksi palkkauksesta keskustellaan. Myös haastateltujen havainnot työpaikkajuoruilun esiintyvyydestä erosivat toisistaan, mutta näiden erojen taustalla näytti olevan lähinnä haastateltujen erilaiset käsitykset siitä, miten juoruilu määritellään.

Kommunikaatio oli siis tarkastelemistani ulottuvuuksista ainoana pääosin negatiivinen, ja varsinkin organisaatioiden virallinen tiedonkulku arvioitiin hyvin negatiivisesti kaikissa organisaatioissa. Siinä missä kommunikaation mahdollinen puutteellisuus on itsessään

kiinnostava piirre tarkastelemieni organisaatioiden ilmapiirissä, voi myös se osaltaan selittää ilmapiirihavainnoissa esiintyviä organisaatioiden sisäisiä eroja. Erääksi ilmapiirin voimakkuutta heikentäväksi tekijäksi on nimittäin aiemmin todettu esimiesten puutteellinen tiedotuskäyttäytyminen (González-Romá ym. 2002, 471), josta oli viitteitä myös tämän tutkimuksen aineistossa. Esimerkiksi monissa viralliseen tiedonkulkuun liittyvissä negatiivisissa havainnoissa kritisoitiin nimenomaan esimiesten tiedottamista. Erityisesti esimiehiltä lähtöisin oleva huono tiedonkulku voikin selittää sitä, miksi organisaatioiden jäsenten havainnot ilmapiiristä erosivat toisistaan tässä tutkimuksessa. Toisaalta yksimielisyyden puute voi myös aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia organisaatiossa (Ahearne ym. 2010, 467), joten kommunikaation heikkous voi myös olla seurausta työntekijöiden toisistaan eroavista ilmapiirihavainnoista. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista tehdä johtopäätöksiä näiden kahden tekijän kausaalisuhteista, mutta niiden linkittyminen toisiinsa on hyvin todennäköistä.

Tulokseni viittaavat myös siihen, että keskenään erilaisten ilmapiirihavaintojen taustalla voivat usein olla työntekijöiden toisistaan eroavat tulkinnat, kokemukset sekä tarpeet, jotka vaikuttavat siihen, miten he organisaatiotaan ja sen ilmapiiriä havaitsevat ja kuvailevat. Tämä näkyi tutkimuksessani erityisen selvästi epävirallinen tiedonkulku ja avoimuus -alateeman juoruilua koskevissa havainnoissa. Se, kokiko haastateltu työyhteisössä esiintyvän juoruilua vai ei, näytti pohjautuvan pitkälti siihen, miten hän juoruilun määritteli – oliko kaikki toisista ihmisistä puhuminen juoruilua vai vain pahantahtoinen sellainen. Samoin esimerkiksi työtoverien merkitystä koskevien positiivisten ja negatiivisten havaintojen ero näytti pohjautuvan haastateltujen erilaisille tulkintoille yhteyskeskustuksen luonteesta, eli siitä, onko kyseessä työtoverien kanssa yhdessä tehtävä tiimityö vai itsenäinen työ, jossa jokainen hoitaa oman osuutensa. Esimerkiksi esimiehiltä saatua palautetta koskevien havaintojen kohdalla taas oli viitteitä haastateltujen erilaisista tarpeista ja toiveista palautteen määrää koskien. Organisaatioilmapiirin nähdäänkin muodostuvan yksilöiden subjektiivisista havainnoista, tulkintoista ja kokemuksista organisaatiostaan (Schneider ym. 2017, 468; Nakari 2003, 19). Näiden subjektiivisten havaintojen, tulkintojen ja kokemusten taustalla taas vaikuttavat myös ihmisten yksilölliset piirteet, kuten persoonallisuus (Beus ym. 2015, 641, 645). Laadukas esimiestyö, onnistunut tiedottaminen tai työyhteisön tasapuolinen vuorovaikutus eivät siis välttämättä riitä takaamaan organisaation jäsenten ilmapiirihavaintojen samankaltaisuutta, sillä

jäsenet ovat yksilöitä, joilla on yksilöllisiä ominaisuuksia ja tarpeita, ja jotka tulkitsevat organisaatiotaan subjektiivisesti.

Myös yhteyskeskustyölle ominaiset piirteet saattavat olla ilmapiirihavaintojen erojen taustalla juuri tässä tutkimuksessa. Yhteyskeskuksissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta (esim. Townsend 2007, 476). Kun työntekijät vaihtuvat usein, eivät samat työntekijät ehdi olemaan vuorovaikutuksessa keskenään kovin kauaa, mikä voi vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta rakentuvan ilmapiirin muotoutumiseen (Schneider ym. 2017, 468). Vaihtuvuus voi hankaloittaa myös yllä käsittelemiä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja tulkintojen huomioonottamista, ja sitä kautta heikentää ilmapiirin voimakkuutta.

## 9.2 Tutkimuksen tarkastelua

Aiempi ilmapiirihavaintojen eroihin, eli ilmapiirin voimakkuuteen, liittyvä tutkimus on ollut määrällistä: niissä on keskitytty siihen, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät ilmapiirin voimakkuutta (esim. González-Romá ym. 2002; Luria 2008) tai siihen, mihin ilmapiirin voimakkuus on yhteydessä (esim. Schneider ym. 2002; González-Romá ym. 2009). Sitä, miten työntekijöiden ilmapiirihavainnot toisistaan eroavat, ei ole tutkittu, eikä ilmapiirin voimakkuutta myöskään ole tutkittu laadullisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa otin siis uudenlaisen näkökulman ilmapiirin voimakkuuden ja ilmapiirihavaintojen erojen tarkasteluun pyrkimällä syvällisemmin ymmärtämään, miten saman organisaation jäsenten havainnot toisistaan eroavat. Tutkimuksellani toin ilmapiirin voimakkuuden tutkimuksen kentälle uudenlaista tietoa siitä, mistä työntekijöiden toisistaan eroavissa ilmapiirihavainnoissa on oikeastaan kyse. Tutkimuksessani on kuitenkin joitakin tekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa tuloksiini ja niiden yleistettävyyteen.

Organisaatioilmapiiritutkimuksissa on ajan kuluessa käytetty lukuisia erilaisia malleja, jotka ovat sisältäneet suuren määrän erilaisia ulottuvuuksia. Eri mallien ja ulottuvuuksien määrästä johtuen päätin rakentaa neljästä aiemmin käytetystä mallista oman synteesini ja rajata sen koskemaan vain organisaation jäsenten välisiin suhteisiin ja toimintaan liittyviä ulottuvuuksia. Päädyin ilmapiirimalliin, jossa katsoin ilmapiirin koostuvan kolmesta ulottuvuudesta – esimiesten toiminta, työtoverisuhteet ja kommunikaatio (James & James 1989; Nakari 2003; Patterson ym. 2005; Virolainen 2010). Näin synteesini ulkopuolelle kuitenkin jäi monia

ulottuvuuksia, jotka on nähty osana organisaatioilmapiiriä, ja raja-  
us myös luonnollisesti vaikutti tulosteni sisältöön. Tämä on toisaalta perusteltua, sillä organisaatioilmapiiriä on aiemminkin tarkasteltu vain jostakin tietystä näkökulmasta ja ulottuvuudet määriteltä sen pohjalta (esim. Patterson ym. 2005), ja näkökulmasidonnaista lähestymistapaa on tarjottu ratkaisuksi organisaatioilmapiirin käsitteen laajuudesta ja erilaisista määrittelytavoista johtuville ongelmille (Kuenzi & Schminke 2009, 367). Toisaalta tämäkään synteesi ei ratkaise eri tutkimusten tulosten vaihtelevuuteen ja yhdistämiseen, ja sitä kautta teorian kehittämiseen liittyviä ongelmia, jotka tutkimuksissa käytettyjen eri ulottuvuuksien suuri määrä on aiheuttanut (Schneider ym. 2013, 365; Patterson ym. 2005, 381).

Ulottuvuudet ja alateemat olisi myös varmasti voinut jäsentää eri tavoin, ja sijoittaa tietyt sisällöt eri ulottuvuuksiin tai alateemoihin kuin mihin itse päädyin. Jäsentelyni on kuitenkin pitkän pohdinnan tulosta, ja olen parhaani mukaan pyrkinyt perusteamaan valintojani tutkielmani eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen – kuten myös organisaatioilmapiiritutkimusten ylipäätään – tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, miten eri tavoin organisaatioilmapiirin olisi voinut jäsentää. Rakentamani synteesi on kuitenkin yhdenlainen ilmapiirimalli, jonka avulla organisaatioilmapiiriä voi erityisesti laadullisen tutkimuksen puitteissa jäsentää.

Ilmapiirihavaintojen erojen tarkastelussa hyödyntämäni havaintojen jakaminen positiiviseen ja negatiiviseen kategoriaan on myös syytä huomioida. Havaintojen määrittely joko positiiviseksi tai negatiiviseksi oli täysin oman järkeilyni tulosta. Monesti jako oli melko selkeä, esimerkiksi niin, että negatiiviseksi luokittelmani havainnot ilmaisivat selkeästi tyytymättömyyttä johonkin asiaan, ja positiiviset taas tyytyväisyyttä. Joissain kohdin havaintojen luokittelu taas vaati enemmän tulkintaa. Näin oli esimerkiksi työoverisuhteiden läheisyyttä koskevien havaintojen kohdalla, jossa päädyin luokittelemaan suhteita läheisiksi kuvanneet havainnot positiiviseksi ja etäisemmäksi niitä kuvanneet negatiiviseksi. Kaikki työoverisuhteita etäisemmiksi kuvanneet havainnot eivät kuitenkaan siinä mielessä olleet negatiivisia, että ne olisivat ilmaisseet suoranaista tyytymättömyyttä työoverisuhteita kohtaan, joten jako oli tässä kohtaa ainakin osittain hieman keinotekoinen. Tästä syystä olenkin jokaisen alateeman kohdalla avannut sitä, millaiset havainnot luokittelin positiiviseksi ja millaiset negatiiviseksi.

Käytössäni olleen haastatteluaineiston vaikutus tuloksiini on myös syytä ottaa huomioon. Aineistoa kerätessä käytetty haastattelurunko on vaikuttanut siihen, millaisia asioita

haastatteluissa on käsitelty, mikä taas on vaikuttanut siihen, millaisia sisältöjä määrittelemäni ilmapiiriulottuvuudet saivat, kuinka suureksi kukin ulottuvuus muodostui ja millaisiin alateemoihin ulottuvuuksien sisällöt olivat jaettavissa. Eri aineistoa hyödyntäen tulokseni olisivat siis saattaneet näyttäytyä erilaisina. Aineisto ei myöskään ollut varsinaisesti tarkoitettu organisaatioilmapiirin tarkastelua varten. Se kuitenkin osoittautui siihen sopivaksi, sillä siitä oli löydettävissä kaikki kolme aiemman tutkimuksen pohjalta määrittelemäni ilmapiiriulottuvuutta. Ilmapiirin voimakkuutta olisi kuitenkin syytä tutkia laadullisesti myös erityisesti organisaatioilmapiirin tarkasteluun kerätyn aineiston avulla.

Myös tiettyjen organisaatioiden valikoituminen tutkimuksen kohteeksi on voinut vaikuttaa tuloksiin. Haastattelut on kerätty kolmesta organisaatiosta, jotka ovat keskenään erikokoisia ja myös sijaitsevat eri puolilla Suomea. Organisaatiot ovat kuitenkin kaikki yhteyskeskusorganisaatioita. Yhteykskeskuskonteksti onkin hyvä ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa. Voi olla, että tulokseni ilmentävät juuri yhteyskeskuksille ominaisia piirteitä organisaatioilmapiirissä ja sen voimakkuudessa. Yhteykskeskustyöhön liittyy joitakin sille tyypillisiä piirteitä, kuten näennäiset tiimit (Van den Broek ym. 2004, 197–198) sekä emotionaalisen dissonanssin kokemuksen yleisyys (Zapf ym. 2003, 325), joten on mahdollista, että tulokseni eivät ole automaattisesti yleistettävissä kuvaamaan organisaatioita yleisesti. Asian selvittämiseksi tulisi ilmapiirin voimakkuutta tutkia samankaltaisella menetelmällä myös muunlaisissa organisaatioissa.

Olen sekä tulosten yhteydessä että edellisessä alaluvussa pohtinut mahdollisia syitä aineistossa esiintyvien erojen takana. Tuloksistani olikin löydettävissä viitteitä useammasta aiemmissa tutkimuksissa todetuista ilmapiirin voimakkuutta heikentävistä tekijöistä, kuten työtoverien epätasaisesta vuorovaikutuksesta ja esimiesten puutteellisesta tiedottamisesta (González-Romá ym. 2002, 469, 471). Näiden tekijöiden lisäksi tulokseni viittasivat myös siihen, että toisistaan eroavien ilmapiirihavaintojen taustalla on yksilöiden erilaiset tarpeet sekä tulkinnat tilanteista. Jatkossa ilmapiirihavaintojen eroja tarkastelevissa tutkimuksissa voitaisiinkin vielä tarkemmin perehtyä tähän näkökulmaan.

Yllä mainittujen seikkojen lisäksi myös aineiston pienuus sekä havaintojen pieni määrä joissakin alateemoissa on pidettävä mielessä tuloksia tulkittaessa. Tulokseni antavat kuitenkin osviittaa siitä, mitkä tekijät saattavat synnyttää toisistaan eroavia havaintoja organisaatioiden

sisälle. Tutkimuksellani avaan myös keskustelun siitä, miten ilmapiirin voimakkuuden laadullinen tutkiminen voitaisiin toteuttaa.

### 9.3 Tulosten hyödyntäminen organisaatioissa

Tässä alaluvussa pohdin tuloksiani vielä lyhyesti suhteessa siihen, miten niitä voitaisiin hyödyntää käytännön elämässä organisaatioissa. Ilmapiirin voimakkuus vahvistaa ilmapiirin yhteyttä esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (González-Romá ym. 2002, 469–470) sekä suoriutumiseen (González-Romá ym. 2009, 529–530), joten pelkän ilmapiirin laadun lisäksi tulisi organisaatioissa panostaa myös sen voimakkuuteen eli siihen, että työntekijöiden havainnot ilmapiiristä olisivat mahdollisimman samankaltaisia. Parhaassa tapauksessa kaikki organisaation jäsenet siis havaitsisivat organisaatioilmapiirinsä yksimielisen positiivisesti.

Tulosteni perusteella on sanottavissa, että ilmapiirin voimakkuuden edistämiseksi olisi tärkeää varmistaa, ettei työyhteisöön pääse syntymään toisistaan erillisiä ryhmiä. Työyhteisön jakautuminen voi johtaa jopa siihen, etteivät kaikki työyhteisön jäsenet tunne toisiaan, kuten Greenin haastatteluista nousi esiin. Vuorovaikutuksen puuttuessa tai ollessa vähäistä ilmapiiri ei pääse muotoutumaan voimakkaaksi (González-Romá ym. 2002, 469). Organisaatioissa tulisikin panostaa siihen, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat keskenään tekemisissä, jotta vuorovaikutus olisi yhtäläistä kaikkien välillä. Tiimirakennetta käyttävissä organisaatioissa kannattaisi varmistaa myös eri tiimien jäsenten välinen yhteistyö tai muu vuorovaikutus, jottei kanssakäyminen jää vain oman tiimin sisäiseksi.

Toinen organisaatioiden huomiota vaativa tekijä on esimiesten toiminta ja käyttäytyminen. Tulosteni perusteella on todettavissa, että erityisesti esimiesten kommunikointiin sekä työntekijöiden huomiointiin esimerkiksi palautteenannon muodossa tulisi kiinnittää huomiota. Samankaltaiset tekijät ovat nousseet myös aiemmissa tutkimuksissa esiin ilmapiirin voimakkuuteen vaikuttavina seikkoina (Luria 2008, 48; González-Romá ym. 2002, 471). Palautteenanto on tärkeää myös siksi, että se viestii työntekijöille, millainen toiminta on toivottua, mikä taas vaikuttaa organisaatioilmapiirin muodostumiseen (Schneider ym. 2013, 362). Esimiesten tulisikin panostaa siihen, että he kommunikoivat työntekijöille selkeästi



esimerkiksi organisaation tilanteesta ja antavat sekä myönteistä että kielteistä palautetta työntekijöiden suorituksista.

Kolmas tuloksistani esiin noussut huomionarvoinen seikka on työntekijöiden yksilölliset tarpeet, jotka on myös osattava huomioida organisaatioissa. Tulosteni perusteella voi todeta, että työntekijöiden ilmapiirihavainnot voivat erota toisistaan osin siitä syystä, että heillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia organisaation toiminnan suhteen. Organisaatioissa tulisikin kartoittaa työntekijöiden toiveita esimerkiksi palautteensaannin tai muiden toimintatapojen suhteen, ja ottaa ne huomioon toiminnassa.

## 10. Lähteet

Ahearne, Michael & MacKenzie, Scott B. & Podsakoff, Philip M. & Mathieu, John E. & Lam, Son K. (2010) The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research* 47: 3, 458–469.

Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. (4. uudistettu painos)*. Tampere: Vastapaino.

Anderson Arntén, Ann-Christine & Algafoor, Nabeel Abd & Al Nima, Ali & Schütz, Erica & Archer, Trevor & Garcia, Danilo (2016) Police personnel affective profiles: differences in perceptions of the work climate and motivation. *Journal of Police and Criminal Psychology* 31:1, 2–14.

Ashkanasay, Neal M. & Wilderom, Celeste & Peterson, Mark F. (2000) Introduction. Teoksessa Neal M. Ashkanasay, Celeste Wilderom & Mark F. Peterson (toim.) *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications, 1–18.

Beus, Jeremy M. & Muñoz, Gonzalo J. & Arthur, Winfred (2015) Personality as a Multilevel Predictor of Climate: An Examination in the Domain of Workplace Safety. *Group & Organization Management* 40:5, 625–656.

Colquitt, Jason A. & Noe, Raymond A. & Jackson, Christine L. (2002) Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology* 55:1, 83–109.

Deery, Stephen & Kinnie, Nicholas (2002) Call centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal* 12:4, 3–13.

González-Romá, Vicente & Fortes-Ferreira, Lina & Peiró, José M. (2009) Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 3, 511–536.

González-Romá, Vicente & Peiró, José M. & Tordera, Núria (2002) An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology* 87:3, 465–473.

James, Lawrence R. & Choi, Carol C. & Ko, Chia-Huei Emily & McNeil, Patrick K. & Minton, Matthew K. & Wright, Mary Ann & Kim, Kwang-il (2008) Organizational and psychological

climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17:1, 5–32.

James, Lawrence R. & Jones, Allan P. (1974) Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin* 81:12, 1096–1112.

James, Lois A. & James, Lawrence R. (1989) Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74:5, 739–751.

Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava. Jakaja: JTO-Palvelut oy.

Kauppinen, Timo & Mattila-Holappa, Pauliina & Perkiö-Mäkelä, Merja & Saalo, Anja & Toikkanen, Jouni & Tuomivaara, Seppo & Uuksulainen, Sanni & Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (2013) *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kenworthy, Jared & Fay, Cara & Frame, Mark & Petree, Robyn (2014) A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology* 44:2, 94–105.

Koivunen, Tuija (2011) *Gender in call centre work*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kraemer, Tobias & Gouthier, Matthias H.J. (2014) How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management* 25:1, 125–148.

Kuenzi, Maribeth & Schminke, Marshall (2009) Assembling fragments into a lens: a review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate measure. *Journal of Management* 35:3, 634–717.

Leidner, Robin (1991) Seving hamburgers and selling insurance: gender, work and identity in interactive service jobs. *Gender and Society* 5:2, 154–177.

Lindel, Michael K. & Brandt, Christina J. (2000) Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology* 83: 3, 331–348.

Luria, Gil (2008) Climate strength – how leaders form consensus. *The Leadership Quarterly* 19:1, 42–53.

McCrae, Robert R. & Costa, Paul T. (2008) The five-factor theory of personality. Teoksessa Oliver P. John, Richard W. Robins & Lawrence A. Perwin (toim.) Handbook of personality: theory and research (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Guilford Press, 159–181.

Mischel, Walter (1976) Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. Teoksessa Norman S. Endler & David Magnusson (toim.) Interactional psychology and personality. New York: Wiley, 166–207.

Nakari, Maija-Liisa (2003) Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Patterson, Malcolm G. & West, Michael A. & Shackleton, Viv J. & Dawson, Jeremy F. & Lawthom, Rebecca & Maitlis, Sally & Robinson, David L. & Wallace, Alison M. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior 26, 379–408.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 30.12.2018

Schein, Edgar H. & Schein, Peter (2016) Organizational culture and leadership (5<sup>th</sup> ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schneider, Benjamin (2000) The psychological life of organizations. Teoksessa Neal M. Ashkanasay, & Celeste Wilderom & Mark F. Peterson (toim.) Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications, xvii–xxii.

Schneider, Benjamin & Ehrhart, Mark G. & Macey, William H. (2013) Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology 64, 361–388.

Schneider, Benjamin & González-Romá, Vicente & Ostroff, Cheri & West, Michael A. (2017) Organizational climate and culture: reflections on the history of the construct in the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology 102:3, 468–482.

Schneider, Benjamin & Salvaggio, Amy Nicole & Subirats, Montse (2002) Climate strength: a new direction for climate research. Journal of Applied Psychology 87:2, 220–229.

Simola, Ahti & Kinnunen, Ulla (2005) Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Taru Feldt, Ulla Kinnunen & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 119–141.

Thumin, Fred J. & Thumin, Laurie J. (2011) The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology* 154:2, 93–109.

Townsend, Keith (2007) Recruitment, training and turnover: another call centre paradox. *Personnel Review* 36:3, 476–490.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työolobarometri Syksy 2016 (2017) Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-236-1>

Van den Broek, Diane & Barnes, Alison & Townsend, Keith (2008) 'Teaming up': teams and team sharing in call centres. *Journal of Industrial Relations* 50:2, 257–269.

Van den Broek, Diane & Callaghan, George & Thompson, Paul (2004) Teams without teamwork? Explaining the call centre paradox. *Economic and Industrial Democracy* 25:2, 197–218.

Virolainen, Harri (2010) ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turku: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu.

Zapf, Dieter & Isic, Amela & Bechtoldt, Myriam & Blau, Patricia (2003) What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12:4, 311–340.

Zito, Margherita & Emanuel, Federica & Molino, Monica & Cortese, Claudio Giovanni & Ghislieri, Chiara & Colombo, Lara (2018) Turnover intentions in a call center: the role of emotional dissonance, job resources and job satisfaction. *PLoS ONE* 13:2, e0192126.

Aineisto:

Koivunen, Tuija (Tampereen yliopisto): Työ yhteyskeskuksissa 2005 [sähköinen tietoaineisto].

Versio 1.0 (2011-07-25). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja].

<http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2641>