

Tomi Veijalainen

DIALOGIN AVULLA KOHTI YHTEISIÄ TAVOITTEITA

Tutkimus työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutuksista Puolustusvoimien perusyksikön työilmapiiriin

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Lokakuu 2020

TIIVISTELMÄ

Tomi Veijalainen: Dialogin avulla kohti yhteisiä tavoitteita – Tutkimus työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutuksista Puolustusvoimien perusyksikön työilmapiiriin
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus
Lokakuu 2020

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten demokraattisen dialogin sääntöihin perustuvan työkonferenssimenetelmän avulla yhteisöllisesti asetetut tavoitteet vaikuttivat tutkimuskohteena olleen työyhteisön työilmapiiriin. Tutkimustehtävä jakautui kahteen osaan. Ensin tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteisöllinen tavoitteenasettelu vaikutti tutkimuskohteen työilmapiiriin. Toiseksi selvitettiin, millaisten väylien kautta yhteisöllisesti asetetut tavoitteet vaikuttivat työilmapiiriin.

Tutkimuskohteena oli Puolustusvoimien perusyksikkö ja sen palkatusta henkilöstöstä muodostuva työyhteisö. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimuskohteen lähtökohtatilanne selvitettiin kvantitatiivisella työilmapiirikyselyllä ja teemahaastatteluin. Interventiojakson aikana tutkimuskohteessa järjestettiin kaksi työkonferenssia, joiden tarkoituksena oli mahdollistaa yhteisöllinen tavoitteenasettelu. Työkonferensseissa työyhteisö suunnitteli ja kirjasi koko työyhteisöä koskevat vuositavoitteensa sekä niistä johdetut henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteenasettelussa pyrittiin aitoon dialogisuuteen, joten työkonferenssien aikana tavoitteita asetettiin yhteisöllisesti sekä työntekijöille että johtajille. Tutkimuksen interventiovaiheen lopussa tutkimuskohteen työilmapiirissä tapahtuneita muutoksia selvitettiin toisen työilmapiirikyselyn avulla sekä haastatteluin. Haastatteluissa kartoitettiin tutkimuskohteen jäsenten kokemuksia työilmapiirissä tapahtuneista muutoksista peilaamalla niitä työilmapiirikyselyjen tuloksiin. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimusaineisto muodostui tutkimuskohteessa tehdyistä teemahaastatteluista ja työilmapiirikyselyjen tuloksista. Tutkimusaineiston analyysin fokus muodostui haastatteluaineistoon ja siitä tehtyihin laadullisiin tulkintoihin.

Työilmapiirin rakentumista tarkasteltiin kymmenen eri osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet olivat työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja sen jakautuminen, tyytyväisyys omaan työtehtävään, tiedot tulostavoitteista, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työvälitteet ja työtilat, työn imu ja yhteishenki. Yhteisöllisellä tavoitteenasettelulla oli vaikutusta työyhteisössä koettuun työilmapiiriin.

Yhteisöllisellä tavoitteenasettelulla oli sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia tutkimuskohteen työilmapiiriin. Keskeisin työilmapiiriin myönteisesti vaikuttanut muutos oli tulostavoitteiden liittyvien tietojen syntyminen. Lisäksi työilmapiiriin tekijöissä havaittiin myönteisiä muutoksia työmäärän jakautumisessa, tyytyväisyydessä omiin työtehtäviin, sisäisessä tiedonvälityksessä ja yhteishengessä. Tutkimusinterventio aiheutti tutkimuskohteessa myös negatiivisiksi koettuja välillisiä vaikutuksia, jotka ilmenivät tyytymättömyytenä esimiestyöhön ja vähentyneenä työn imuna. Negatiiviset vaikutukset selittyivät työkonferensseissa yhteisesti sovittujen kehitysaskelien toimeenpanon laiminlyönneistä.

Tutkimusaineiston perusteella luotiin malli työkonferenssimenetelmään perustuvan yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutusväylistä. Mallin avulla pyrittiin jäsentämään tutkimustuloksia ja löytämään työkonferenssimenetelmän muutosvoiman tekijöitä. Luodussa mallissa yhteisölliseen tavoitteenasetteluun perustuvan työkonferenssimenetelmän vaikuttavuus työyhteisössä perustui kolmeen osa-alueeseen, joita olivat suora sosiaalinen vuovaikutus työyhteisön jäsenten välillä, organisaation johdon toteuttamat toimenpiteet ja välilliset muutoksen mahdollistavat tekijät.

Tässä tutkimuksessa kyettiin todentamaan demokraattiseen dialogiin perustuvan työkonferenssimenetelmän soveltuvuus Puolustusvoimien viitekehukseen. Lisäksi tutkimuksessa osoitettiin työyhteisön työilmapiiriin ja yhteisöllisen tavoitteenasetteluprosessin välillä olevan sekä suoria että välillisiä yhteyksiä, jotka tunnustettiin jatkotutkimuksen arvoisiksi.

Avainsanat: Työilmapiiri, työkonferenssi, demokraattinen dialogi, toimintatutkimus, Puolustusvoimat, yhteisöllinen tavoitteenasettelu, dialoginen johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, RAJAUKSET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
2.1	Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset	9
2.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	16
3	TYÖILMAPIIRI	18
3.1	Työilmapiirin merkitys	18
3.2	Organisaatiokulttuuri	19
3.3	Organisaatioilmapiiri	23
3.4	Työilmapiiri	26
3.5	Työilmapiirin määritelmä ja sen osa-alueet tässä tutkimuksessa	29
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
4.1	Laadullinen tutkimus	31
4.2	Toimintatutkimus	33
4.3	Kommunikatiivinen toimintatutkimus, työkonferenssimenetelmä ja organisaatioiden kehittäminen.....	41
4.4	Haastattelut ja sisällönanalyysi	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
5.1	Tutkimuskohteen kuvailu	48
5.2	Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus sekä tutkimusaineiston kuvailu	50
5.3	Työilmapiirikysely laadullisen tutkimuksen runkona	55
5.4	Tutkijan taustat ja sidonnaisuudet.....	56
5.5	Tutkimuseettiset näkökulmat	57
6	TUTKIMUSTULOKSET	59
6.1	Tutkimuskohteen lähtökohtatilanne	59
6.1.1	<i>Työmotivaatio</i>	60
6.1.2	<i>Jaksaminen</i>	61
6.1.3	<i>Työmäärä ja sen jakautuminen</i>	62
6.1.4	<i>Oma työtehtävä</i>	62
6.1.5	<i>Tieto tulostavoitteista</i>	63
6.1.6	<i>Esimiestyö</i>	64
6.1.7	<i>Sisäinen tiedonvälitys</i>	65
6.1.8	<i>Työvälineet ja työtilat</i>	66
6.1.9	<i>Työn imu</i>	66
6.1.10	<i>Me-henki ja yleinen työilmapiiri</i>	66
6.1.11	<i>Yhteenveto tutkimuskohteen lähtökohtatilanteesta</i>	67
6.2	Työilmapiirissä tapahtuneet muutokset tutkimusintervention päättyessä.....	69
6.2.1	<i>Työilmapiirissä tapahtuneet muutokset työilmapiirikyselyjen mukaan</i>	69
6.2.2	<i>Tutkimuskohteessa tapahtuneet työilmapiirimuutokset haastatteluaineiston mukaan</i> 71	
6.2.3	<i>Työmotivaatio</i>	71
6.2.4	<i>Jaksaminen</i>	72
6.2.5	<i>Työmäärä ja sen jakautuminen</i>	74
6.2.6	<i>Oma työtehtävä</i>	75
6.2.7	<i>Tieto tulostavoitteista</i>	78
6.2.8	<i>Esimiestyö</i>	80

6.2.9	Sisäinen tiedonvälitys	81
6.2.10	Työvälineet ja työtilat	83
6.2.11	Työn imu	83
6.2.12	Me-henki ja yleinen työilmapiiri	84
6.3	Yhteenvedo tutkimuskohteessa havaituista työilmapiirin tekijöiden muutoksista	86
6.4	Malli työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuuden edellytyksistä	89
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	96
7.1	Pohdintoja tutkimuksen tuloksista	96
7.2	Työilmapiiri tutkimuskohteena.....	98
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	100
7.4	Jatkotutkimustarve	103
	LÄHTEET	105
	LIITTEET	115

TAULUKOT

TAULUKKO 1. PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖILMAPIIRIKYSELYN ANALYSOINNISSA KÄYTETTÄVÄT SUMMAMUUTTUJAT JA NIIDEN TIIVISTETYT KUVAUKSET (PÄÄESIKUNTA 2018)	29
TAULUKKO 2. TIIVISTELMÄ TUTKIMUSKOHTTEEN LÄHTÖKOHTATILANTEESTA	68
TAULUKKO 3. TUTKIMUSKOHTTEEN TYÖILMAPIIRIKYSELYJEN TULOSTEN VERTAILUTAULUKKO	70
TAULUKKO 4. YHTENVETO TUTKIMUSKOHTTEEN TYÖILMAPIIRIN MUUTOKSISTA INTERVENTIOJAKSON AIKANA	86

KUVIOT

KUVIO 1. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	16
KUVIO 2. TYÖILMAPIIRIN RAKENTUMINEN (JUUTI 1996, 246.).....	27
KUVIO 3. TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALI	36
KUVIO 4. TUTKIMUSKOHTTEEN ORGANISAATIOKAAVIO.	49
KUVIO 5. TUTKIMUSPROSESSIN VAIHEET AIKAJANALLA.....	54
KUVIO 1. MALLI TYÖKONFERENSSIMENETELMÄN JA YHTEISÖLLISEN TAVOITTEENASETTELUN VAIKUTUKSESTA	90

1 JOHDANTO

Keskusteleavassa ja osallistavassa johtamisessa premissinä pidetään asetelmaa, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu ja syvyys ovat suoraan verrannollisia organisaation tuloksellisuuteen (Autio, Juuti & Wink 2012, 58-60; Juuti & Raivio 2010, 33-34). Dialogisuus, aidot vaikutusmahdollisuudet ja kokemus osallisuudesta lisäävät tutkitusti työtyytyväisyyttä, motivaatiota, tehokkuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista työhön. Dialogisuudella on myös todettu olevan vaikutuksia työyhteisössä koettuun ilmapiiriin. Useilla työpaikoilla avoin vuorovaikutus ja tarkoituksenmukainen tavoitteenasettelu on tunnistettu keskeisiksi menestystekijöiksi. Dialogisuuteen, osallisuuteen ja tavoitteellisuuteen pyrkiminen eivät nykyään rajoitu ainoastaan tietointensiivisten innovaatio-organisaatioiden toimintakulttuureihin, vaan ne on pyritty ottamaan organisaatioiden toimintamallien keskiöön laaja-alaisesti lähes kaikilla työelämän aloilla. Vaikka dialogisuutta korostetaan ja siitä puhutaan paljon tämän päivän työelämässä ja akateemisessa diskurssissa paljon, sen aito ilmeneminen arkisella käytännöntasolla on kuitenkin suhteellisen harvinaista. Avoimen vuorovaikutuksen ideaali jääkin siis usein toteutumatta. Aidosti dialogisessa organisaatiossa saatetaan törmätä puolestaan uuteen ongelmaan: dialogisuus ei yksin takaa organisaation menestystä, vaan yhteiset ideat ja tehokkuuden tekijät on valjastettava organisaation käyttöön tarkoituksenmukaisten tavoitteiden kautta. Myös tavoitteiden asettamisessa on tunnistettu jo vuosikymmenten ajan moninaisia haasteita. Usein organisaatioiden tavoitteet on asetettu liian haastaviksi tai helpoiksi. Joissakin organisaatioissa tavoitteita ei ole asetettu lainkaan tai ne on muotoiltu siten, etteivät ne liity ydintehtävien toteuttamiseen. Huonosti muotoillut tavoitteet eivät motivoi ja ne koetaan työtehtävistä irrallisiksi, yksipuolisesti sanelluiksi, epämääräisiksi.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää, miten työkonferenssimenetelmään perustuva yhteisöllinen tavoitteenasetteluprosessi vaikuttaa työyhteisön koettuun työilmapiiriin. Tutkimuksessa pyritään lisäksi selvittämään, mihin tekijöihin ja vaikuttamisväyliin yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutukset perustuvat. Tutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta tietoa dialogisuuden ja tavoitteenasettelun

mukanaan tuomista haasteita ja mahdollisuuksia työyhteisön työilmapiirikokemuksen muutosten näkökulmasta.

Tutkimusasetelma rakentuu tavoitteenasettelussa yleisesti esiintyvien haasteiden eli tulostavoitteiden vähäisen vaikuttavuuden ja tavoitteiden irrallisuuden sekä työelämän dialogisuuden ympärille. Tutkimusasetelmassa työyhteisö saatetaan tilanteeseen, jossa tavoitteet muodostetaan yhteisöllisen ja demokraattisen prosessin kautta palvelemaan sekä työntekijän että organisaation tarpeita. Tavoitteet pyritään tuomaan organisaation alatasoille asti ja avoimen keskustelun aiheeksi. Yhteisöllisesti asetettujen tavoitteiden ja niiden taustalla läpikäytävää yhteisöllistä prosessia tarkastellaan työilmapiirin muutosten kautta.

Tutkimus on tarpeellinen sekä työelämän tutkimuksen että Puolustusvoimien johtamiskäytäntöjen kehittämisen näkökulmista. Tutkimusasetelmassa työkonferenssimenetelmä, dialogisuus, tavoitteenasettelu ja työilmapiirikokemus yhdistetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jota ei ole aikaisemmin tutkittu sellaisenaan. Työelämän tutkimuksen näkökulmasta tällä tutkimuksella on siis potentiaalia uuden tiedon luomiseen. Tutkimus on tarpeellinen myös Puolustusvoimille, sillä se tuottaa uutta tietoa tavoitteiden asettamisprosessien kehittämiseen ja laajentaa sotilaskontekstissa tehdyn työilmapiiritutkimuksen tutkimuskenttää. Tutkimustulosten avulla on mahdollista kehittää esimerkiksi Puolustusvoimien toiminnanohjausprosesseja ja perusyksiköiden johtamiskäytäntöjä.

Tutkimuksen aineistolähtöisyydestä huolimatta tutkimusasetelma on rakennettu kahden keskeisen premissin varaan. Ensinnäkin tutkimuksessa oletetaan, että työkonferenssimenetelmän avulla voidaan muuttaa tutkimuskohteessa koettua työilmapiiriä. Toisena oletuksena on yhteisöllisesti asetettujen tavoitteiden nouseminen muutoksen keskiöön siten, että yhteisöllisyys, omiin työtehtäviin vaikuttaminen, avoin vuorovaikutus ja selkeästi asetetut päivittäisen työskentelyn päämäärät aiheuttavat myönteisten vaikutusten laajenevan kumuloituvasti myös muihin työilmapiirin tekijöihin.

Työilmapiiri eri osatekijöineen tarjoaa tutkimukselle mitattavissa olevan, mutta kompleksisen alustan intervention aikaansaamien muutosten tarkastelulle. Työilmapiiri on valittu tämän tutkimuksen muutosten mittariksi, koska se mahdollistaa mitatun ja kokonaisvaltaisen kuvan luomisen tutkimuskohteessa vallitsevista ilmiöistä. Kokonaisuutena tarkasteltuna tämän tutkimuksen tutkimusasetelma yhdistelee lukuisia työelämän tutkimuksen osa-alueita kehittävällä otteella.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Kehittävän toimintatutkimuksen tutkimustradition piiriin kuuluva työkonferenssimenetelmä soveltuu tunnetusti hyvin työyhteisön käyttäytymisen muuttamiseen ja muutoksen vaikutusten seuraamiseen. Työyhteisöjen käytäntöjen muuttaminen, koko organisaation kehittäminen, työyhteisön osallistaminen ja dialogisuus liittyvät luontevasti yhteen erityisesti kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa, joten tutkimustehtävän näkökulmasta toimintatutkimuksellinen tutkimusote on ihanteellinen. Työilmapiiriin liittyvä tutkimusperinne on vuosikymmenten ajan nojannut kvantitatiiviseen aineistonkeruuseen ja tilastolliseen analyysiin. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävän ytimessä on yhteisöllisen tavoitteenasettelun ja koetun työilmapiirin väliset inhimilliset yhteydet ja pyrkimys niiden syvälliseen ymmärtämiseen. Näin ollen kvantitatiivinen tutkimusote ei sovellu tämän tutkimuksen tutkimustehtävän täyttämiseen. Tutkimus- ja analyysimenetelmissä on laadullinen ja ymmärryksen lisäämiseen tähtäävä painotus. Laadullinen painotus näkyy myös työilmapiirikyselyjen tulosten tulkinnassa.

Tutkimusaineistot muodostuvat kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäisen aineistokokonaisuuden muodostavat lomakemuotoiset työilmapiirikyselyt, jotka koottiin tutkimuksen lähtökohta- ja lopputilanteista. Toisen aineistokokonaisuuden muodostavat tutkimuskohteen jäsenten teemahaastattelut, joilla pyritään selittämään työilmapiirin eri osa-alueissa tapahtuneita muutoksia ja muutostekijöiden vaikuttavuusväylien yhteyksiä. Tutkimustulokset muodostetaan näiden aineistojen synteeseinä painopisteen ollessa haastatteluaineiston laadullisissa tulkinnoissa.

Tutkimusraportin rakenne rakentuu viitekehyksen ja teoriaosuuden esittelyn jälkeen laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti narratiiviseksi (Alasuutari 1994, 120-121). Johdantoluvun ja viitekehystä ja tutkimuskysymyksiä käsittelevän luvun jälkeen esitellään työilmapiiri käsitteenä ja siihen liittyvät keskeisimmät teoriat sekä rinnakkaiskäsitteet. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Varsinainen narratiivinen osuus alkaa luvusta 5, jossa kuvaillaan tutkimuskohde ja tutkimusprosessi. Luvussa 6 esitellään tutkimustulokset. Tulokset esitellään asetettujen tutkimuskysymysten mukaan jakaen ne kahteen osaan. Ensimmäinen tutkimustuloksia käsittelevän luvun alaluku esittelee työilmapiirin tekijöissä tapahtuneet muutokset ja toisessa alaluvussa kuvaillaan tutkimusaineiston perusteella laadittu malli yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutusväylistä koetun työilmapiirin näkökulmasta. Lukuun 7 on sisällytetty pohdintoja ja johtopäätöksiä tutkimustuloksista, työilmapiirin olemuksesta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusraportin loppuun on

liitetty keskeisimmät tutkimusprosessin seuraamista ja tutkimustulosten arviointia tukevat liitteet.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, RAJAUKSET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Tässä luvussa pyritään löytämään tutkimusasetelman keskeisimmät yhteydet aikaisempaan tutkimukseen. Keskeisinä liityntäpintoina ovat kehittävä työelämän tutkimus, työilmapiirin tutkimus, dialoginen johtaminen ja tavoitteiden asettamisen teoria.

2.1 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Työelämän tutkimuksen käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää, joka rajaisi työhön liittyviä tutkimuskohteita erityisesti tuohon tutkimusalaan liittyviksi tai sen ulkopuolelle. Työelämän tutkimuksen aihepiirit näyttävät kuitenkin usein liittyvän tavalla tai toisella ihmisten ansiotyöhön tai työn mukanaan tuomaan elämänpiiriin. Työelämän tutkimuksen kohteena voi olla myös palkaton työ, kuten koti- tai vapaaehtoistyö. Työelämän tutkimuksen tasot voidaan jakaa mikro- ja makrotasoihin. Mikrotasolla tarkastelun kohteena on muun muassa yksilön suhde työhön, työprosessit ja työpaikan sosiaaliset järjestelmät. Makrotasolla puolestaan tarkastelun kohteeksi valikoituu työn olemus yhteiskunnan osana kokonaisvaltaisine ilmiöineen. Usein mikro- ja makrotasot sekä eri tarkastelutasot vuorovaikutussuhteineen limittyvät työelämäntutkimuksissa. Työelämän tutkimukselle tyypillisinä piirteinä voidaan pitää käytännönläheisyyttä ja tulosten soveltamista työelämässä. (Heiskanen ym. 2008.)

Kirjavista näkökulmista ja käytettävistä tutkimusmenetelmistä johtuen työelämän tutkimusta voidaan pitää monitieteellisenä tutkimusalana ja sen olemusta voidaan määritellä kulloisenkin näkökulman tarjoavan tieteenalan pohjalta. Käytännössä työelämän tutkimuskentälle erikoistuneiksi aloiksi on vakiintunut muun muassa työsosiologia, työpsykologia, työterveystiede ja työn taloustiede. Toisaalta työhön liittyvää tutkimusta

voidaan jaotella myös tutkimuskohteen kautta, joita voivat olla esimerkiksi työmarkkinat, työttömyys, työvoimapolitiikka, työoikeus, työsuojelu, työolot, työehdot, työn sukupuolijärjestelmät, työorganisaatiot, työnjohtaminen, työn kehittäminen, työelämän innovaatiot tai työssä oppiminen. (Heiskanen ym. 2008.) Tämän tutkimuksen keskiössä ovat työilmapiiri, työyhteisöjen kehittäminen ja työkonferenssimenetelmä. Tutkimuksen viitekehyksen perusteella tutkimus sijoittuu siis luontevasti kehittävän työelämän tutkimuksen tutkimustraditioon.

Työilmapiirin tutkimus on keskeinen työelämän tutkimuksen osa-alue. Siihen liittyvää kehittävää työelämän tutkimusta on jo vuosikymmenten ajan tehty laaja-alaisesti niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Suomessa työilmapiiritutkimuksen pioneerina voidaan pitää Pauli Juutia, joka on julkaissut aiheesta kattavaa tutkimusta 1980-luvun alkupuolelta alkaen. Työilmapiiriin liittyvää tutkimusta on jatkettu kotimaassa 2000-luvun kuluessa eri viitekehyksissä. Maija-Liisa Nakarin (2003) väitöskirjassa *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus* tutkimustehtävinä ovat työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyen yhteyksien selvittäminen sekä työilmapiirikyselyjen tulosten perusteella tehtyjen kehittämisprosessien vaikuttavuuden mekanismien kartoittaminen. Harri Virolaisen (2010) väitöskirjassa *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri* tutkimuskohteina ovat ilmapiirikokemus ja sen kehittämismahdollisuudet virtuaalisen tiimin kontekstissa. Merja Ficherin (2012) väitöskirjassa *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services* puolestaan pyritään selvittämään, miten työntekijöiden kokemukset esimiehen käyttäytymisestä, työilmapiiristä, sisäisestä laatutasosta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttavat asiakkaiden arvioihin palvelun laadusta yritysten välisessä liiketoiminnassa. Edellä lueteltujen väitöskirjatutkimusten lisäksi kotimaisen työ- ja organisaatioilmapiirin luonnetta määritellään muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -tutkimushankkeessa (Valtakari, & Nyman 2019) sekä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksissa. Myös Puolustusvoimien tutkimuskeskus tutkii aktiivisesti työ- ja organisaatioilmapiiriä kehittääkseen muun muassa asevoimien henkilöstöjohtamisen menetelmiä ja tukeakseen Puolustusvoimien henkilöstön työssä jaksamista. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa on julkaistu 2000-luvun kuluessa kymmeniä eritasoisia tutkimuksia ja opinnäytetöitä Puolustusvoimien työilmapiiristä, mikä osoittaa aiheen olevan merkityksellinen myös asevoimien tutkimuksen viitekehyksessä. Työilmapiiritutkimus näyttää olevan monipuolisista näkökulmista tutkittu aihe kotimaisissa yliopistoissa, Maanpuolustuskorkeakoulussa ja muissa tutkimuslaitoksissa.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Tutkimusasetelman ja tutkimustehtävän näkökulmista menetelmävalinta on perusteltavissa muun muassa siksi, ettei tutkimuskohteesta olisi ollut mahdollista saada tutkimustehtävän edellyttämiä tietoja ilman tutkimuskohteen käytäntöjen muuttamista. Menetelmävalinta näyttää olevan erityisesti kotimaisessa työelämän tutkimuskentässä yleinen. Jarmo Lehtosen (2004) toimittama *Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi* -teos kuvailee kattavasti toimintatutkimuksen kenttään kuuluvan työkonferenssimenetelmän soveltamista suomalaisessa työelämän kehittämistyössä ja alan tutkimuksessa. Toimintatutkimus on säilyttänyt asemansa työelämää ja eri organisaatioiden käytäntöjä kehittävässä ja työelämän ilmiöitä kuvailevassa tutkimuskentässä. 2000-luvulla Suomessa työelämää ja organisaatioiden sisällä ilmeneviä sosiaalisia konstruktioita on tutkittu runsaasti erityisesti kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keinoin. Viimeaikaisista toimintatutkimusta hyödyntävistä tutkimuksista voidaan mainita esimerkiksi Minna Leinosen (2016) väitöskirja *Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämiseksi*, jossa hän tutki työkonferenssimenetelmään pohjautuen työpaikkojen tasa-arvon edistämistä Puolustusvoimien kontekstissa. Helena Rajakallion (2011) väitöskirja *”Moninaisuus yhtenäisyydessä”* käsittelee suomalaisen peruskoulun muutosta kouluuudistuksessa. Seija Koskelan (2013) väitöskirjan *”Mie teen vaan oman työni” – Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä* keskiössä ovat moniammatillisen yhteistyön kokemukset, kehitysmahdollisuudet ja moniammatillisen yhteistyön lisäämisen vaikutukset opiskelijoiden opintojen keskeytyksiin. Arja Jääskeläisen (2013) väitöskirjassa *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä* tutkimusmenetelmänä käytetään puolestaan tulevaisuusdialogimenetelmää, mikä lukeutuu erääksi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen muodoksi. Erityisesti Suomessa toimintatutkimus näyttää olevan yksi keskeisimmistä kehittävästä työelämän tutkimuksen menetelmistä. Tässä tutkimuksessa pyritään jatkamaan tätä tutkimustraditiota ja syventämään menetelmän muutosvoimiin liittyvää ymmärrystä.

Työelämän tutkimuksen ja toimintatutkimuksen ohella tämän tutkimuksen viitekehys lomittuu kasvatustieteellisen tutkimuksen kenttään tutkimuskohteen kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan Puolustusvoimien perusyksikköä, jonka keskeisin tehtävä on varusmieskoulutuksen antaminen. Perusyksikön työilmapiirin ja sen tekijöiden tutkimustulosten hyödyntämisen kautta voidaan luoda paremmat edellytykset

laadukkaammalle ja tehokkaammalle varusmieskoulutukselle. Tutkimuskohteen osalta tarkastelu keskittyy ainoastaan palkattuun henkilöstöön ja heidän käsityksiinsä työilmapiirin rakentumisesta. Tutkimuksessa ei siis käsitellä perusyksikössä palvelevien varusmiesten kokemaa ilmapiiriä tai linjaorganisaatiossa perusyksikön yläpuolella olevia johtoportaita. Tutkimuskohteen henkilöstössä on vaihtuvuutta tutkimuksen interventiojakson aikana, mikä tekee tutkimuskohteen luonteesta dynaamisen. Henkilöstövaihdokset asettavat haasteita tutkimusasetelman muodostamiselle ja samalla mahdollistava työilmapiirin rakenteiden syntyminen syventymisen. Tutkimuskohteen dynaaminen luonne huomioidaan tutkimusaineiston analyysivaiheessa ja tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuskohde pyritään pitämään anonyymina, joten sen toiminnasta ja rakenteesta avataan lukijalle vain tutkimustehtävän näkökulmasta välttämättömät tiedot.

Eräs tämän tutkimuksen keskeisimmistä tekijöistä on dialogi. Dialogi ilmenee tutkimuksen viitekehysessä erityisesti interventiovaiheen yhteisöllisen tavoitteenasettelun kautta. Tässä tutkimuksessa dialogi on tutkimuskohteen käytäntöjen muutoksen alulle paneva voima ja katalyytti. Johtamisen näkökulmasta puolestaan tutkimusasetelmaa on mahdollista tarkastella myös dialogisen johtamisen paradigman avulla. Dialogisella johtamisella tarkoitetaan johtamisteoriaa ja johtamistyyliä, jossa johtamiskäyttäytymisessä korostetaan johdettavien ja johtajan välistä vuorovaikutusta. Dialogisessa johtamisessa pyritään muodostamaan yhteistä ymmärrystä ja todellisuutta keskustelujen kautta. Dialogisuuteen kannustavassa johtamisessa tavoitteeksi voidaan asettaa avoimen vuorovaikutuksen lisäksi lopulta myös yhdessä ajatteleva. (Syvänen ym. 2012, 22; Syvänen ym. 2015, 33-34.)

Dialogisen johtamisen keskiössä ovat organisaation jäsenten laajat osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutuksen dialogisuus, innovatiivisuuteen pyrkiminen sekä sisäisen motivaation vahvistaminen (Syvänen ym. 2015, 20.) Dialogisessa johtamisessa ihmisten arvostaminen pyritään tuomaan osaksi vuorovaikutuskäyttäytymistä ja luomaan aito kuulluksi tuleminen kokemus kaikilla organisaation tasoilla. Kuulluksi tuleminen ja osallisuuden tunteen korostamisen kautta pyritään edistämään työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Nuutinen ym. 2013, 95-100.)

Organisaation käytänteissä dialogisuus näyttäytyy esimerkiksi päätöksenteon läpinäkyvyytenä, rohkean keskustelukulttuurin tukemisena, organisaation sisäisenä keskusteluna ennen päätöksentekoa, johtamiskäyttäytymisen aktiivisena arviointina, tasavertaisena vuorovaikutuksena ja kaikkien työyhteisön jäsenten kunnioittamisena.

Dialogisen johtamisen kautta voidaan tukea organisaation jäsenten työmotivaatiota, mahdollistaa innovatiivisten ideoiden syntyminen ja organisaation uudistuminen sekä luoda perusteet työilmapiirin jatkuvalla parantamiselle. (Syvänen ym. 2015, 37-38; Loppela 2004.)

Johtamisen ja jokapäiväisen vuorovaikutuksen ohella dialogisuus voidaan sisällyttää myös organisaatiokehittämisen ytimeksi, jolloin kehittämiseen osallistuvien yksilöiden subjektiivinen kokemusmaailma hyväksytään yhdeksi kehittämisen keskeisimmäksi tekijäksi. Osallistamalla koko organisaatio dialogiseen kehittämiseen tavoitellaan kahta päämäärää. Ensiksikin päätöksenteon perustaksi halutaan saada käyttöön mahdollisimman paljon tietoa, erilaisia näkökulmia ja asiantuntijuutta. Toiseksi osallistamisella pyritään psykologisen prosessin kautta lisätä organisaation yhteenkuuluvuutta ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.) Tämän tutkimuksen viitekehys edustaa edellä kuvaillun dialogisen organisaatiokehittämisen ydintä.

Yksi keskeisimmistä hyvään työilmapiiriin ja organisaation tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä on selkeä tavoitteenasettelu. Tässä tutkimuksessa käsitellään työn tekemisen tavoitteita ja syvennytään ennen kaikkea siihen sosiaaliseen prosessiin, jossa työyhteisön hierarkkinen tavoitteiden asettaminen muutetaan työkonferenssin kautta dialogiseksi. Tutkimus siis liittyy tavoitteiden kautta myös tavoitejohtamisen (*eng. Leadership by Objectives, LBO*) teorioihin. Tavoitejohtaminen on tunnettu johtamisen viitekehys, jonka syntyhistoria ulottuu 1950-luvulle. Tavoitejohtamisen viitekehysten luojana pidetään Peter Druckeria. Hänen keskeisenä ajatuksenaan oli kehittää malli, jossa työnjohtaminen kanavoitaisiin tavoitteiden ja itsenäisen tarkkailun kautta. Jo varhaisessa tavoitejohtamisen mallissa pyrkimyksenä oli asettaa tavoitteet johtajan ja työntekijän yhteisen sopimisen kautta. Tavoitejohtamisessa keskeistä on löytää sellaiset tavoitteet, jotka ovat organisaation ydintehtävän näkökulmasta tarkoituksenmukaisia ja mahdollistavat niiden saavuttamiseksi tarvittavan keinovalikoiman työntekijän päätettäväksi. (Saari 2004, 225-230; Juuti 2001, 246.)

Tavoitejohtamisen ytimessä olevat työskentelyn tavoitteet määrittelevät työntekijän työpanoksen suuntaamisen määrättyllä ajanjaksolla. Tavoitteiden asettamisen kautta pyritään siis vaikuttamaan ennen kaikkea työntekijän käyttäytymiseen. Tavoitteita voidaan käsitteellisesti jakaa muun muassa tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja prosessitavoitteisiin. Riippumatta asetettujen tavoitteiden tyypistä, niiden muotoilu on tärkeää sekä johtamisen, työntekijän motivaation kuin organisaation tuloksellisuudenkin

näkökulmista. Hyvin muotoiltu, selkeä, sopivan haastava ja itseohjautuvuutta korostava tavoite koetaan yleensä mielekkääksi. (Locke & Latham 1990, 25, 85-92; Saari 2004, 233; Ruohontie 1998, 55-57; Liukkonen ym. 2002, 240-246.)

Tavoitteen asettamisesta on luotu erilaisia teorioita, joista eräs tunnetuimmista lienee Locken (1968) tavoitteen asettamisen teoria, *Goal Setting Theory*. Teorian avulla pyrittiin alun perin saavuttamaan syvällisempi ymmärrys työmotivaatiosta. Myöhemmin tätä teoriaa on täydennetty empiiristen tutkimushavaintojen perusteella. Locken ym. (1990) mukaan tarkat ja haasteelliset tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin verrattuna sellaiseen asetelmaan, missä tavoitteita ei aseteta ollenkaan tai ne ovat asetettu liian väljästi. Palautteen antaminen, osallisuus tavoitteiden määrittelyssä ja kilpailu parantavat suorituksia, koska ne lisäävät sitoutumista ja toiminnan suuntaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tavoitteiden avulla panostetaan useammin oleellisten töiden tekemiseen ja luodaan työskentelyä tehostavia toimintasuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Latham 2001.)

Nykyisin tavoitejohtamisen malli toteutuu yleisimmin työntekijän ja johtajan yhteisesti asetettujen vuositavoitteiden määrittämisen ja työsuoritusten seuraamisen kautta. Pääsääntöisesti tavoitteet asetetaan ja niiden saavuttamista tarkkaillaan perinteisiä prosessivaiheita mukaillen, jolloin vaiheet ovat suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. (Saari 2004, 228; Malik 2002, 155-156.)

Druckerin alkuperäinen tavoitejohtamisen malli sisältää ajatuksen, jossa työntekijä ja johtaja sopivat työntekijän tavoitteista yhdessä. Siitä huolimatta tämä yhteisymmärrystä ja sopimista korostava malli näyttää toteutuvan tämän päivän organisaatioissa vain pinnallisesti, sillä usein organisaation johtoporras määrittelee lopulta yksin organisaation operatiivisen suunnan ja henkilöstöresurssien työpanoksen kohdentamisen. Tavoitteisiin liittyvä aito dialogi johtajan ja työntekijän välillä saattaa jäädä yksisuuntaiseksi tavoitteiden saneluksi. Yksisuuntaisen tavoitteenasettelun haasteena on usein työntekijän vähäinen sitoutuminen ja aidon työhön liittyvän innostuneisuuden puute. (Haapalainen 2007.) Yksilön osallisuuden lisääminen tavoitteenasettelussa lisäävät todennäköisesti tavoitteiden arvostamista, tavoitteisiin sitoutumista ja parantavat lopulta myös työsuorituksen laatua (Buchner 2007).

Tavoitejohtamisen mallia on kritisoitu muun muassa siksi, että siinä keskitytään pääsääntöisesti vain ylätason strategisiin tavoitteisiin. Toisin sanoen tavoitejohtamisen avulla pyritään usein johtamaan koko organisaatioita koskevia kokonaisuuksia, mutta niistä ei onnistuta johtamaan mielekkäitä osatavoitteita alemmilla johtamisen tasoilla. Näin

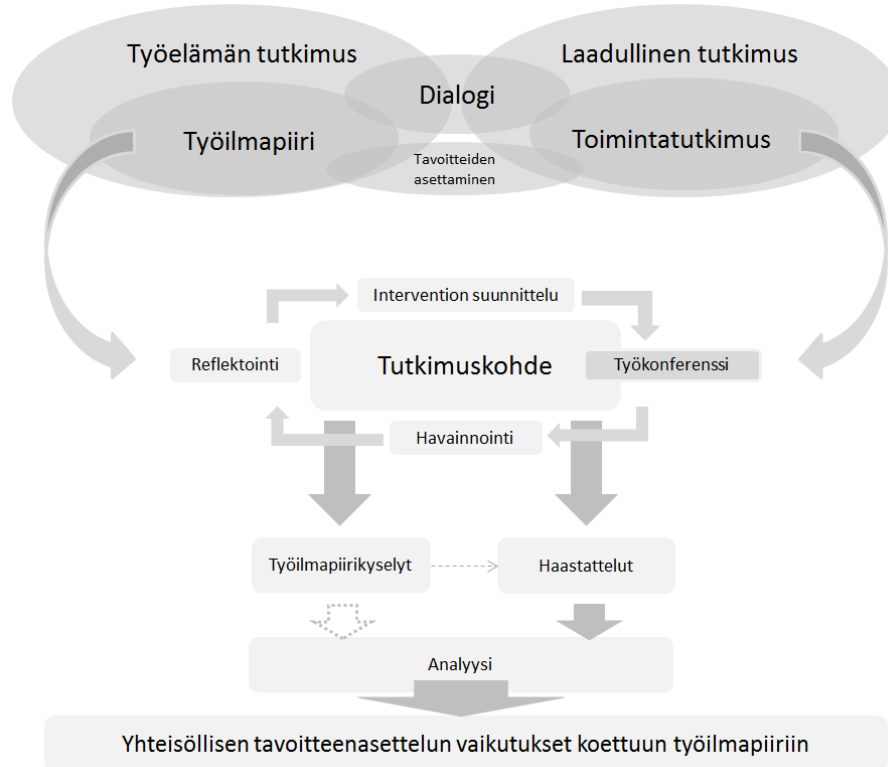
ollen tavoitteet näyttäytyvät usein organisaatiossa jokapäiväisistä käytännöistä irrallisina ja liian abstrakteina. Tavoitteiden muotoilu tarkoituksenmukaisiksi edellyttää ymmärrystä organisaation visiosta ja toimintojen yksityiskohdista sekä yhteistoimintaa organisaation eri tasoilla. (Saari 2004, 227-229.) Keskeistä tavoitteenasettamisessa on selkeys, täsmällisyys ja konkreettisuus. Parhaimmillaan tavoitteet kyetään johtamaan eri vaiheiden kautta organisaation ylätasoon strategioista ja visioista, jolloin tavoitteet palvelevat parhaiten ylätasoon päämäärien saavuttamista. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 248-252.) Hyvin muotoillut ja saavutettavissa olevat tavoitteet sekä selkeä tehtäväkuvaus näyttävät muodostavat pohjan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin rakentamiselle, hyvälle työilmapiirille ja tehokkaalle työskentelylle.

Tässä tutkimuksessa työilmapiirin käsite tarjoaa teoreettisen viitekehyksen tutkimusintervention muutosten tarkasteluun. Työilmapiiriä, organisaatioilmapiiriä, työhyvinvointia, organisaatiokulttuuria ja johtamiskulttuuria on vaikea erottaa täysin toisistaan niin teoreettisella kuin käytännölliselläkään tasolla. Siitä huolimatta tässä tutkimuksessa pyritään rajaamaan tarkastelu koskemaan ainoastaan työilmapiiriin ja sen osatekijöihin. Työilmapiirin käsitteenmäärittelyyn sisällytetään tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn mukaiset osa-alueet, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Tutkimuskohteen työilmapiirikokemuksen olemusta pyritään kuvailemaan syvällisesti ottaen käyttöön laadullisen tutkimusotteen vahvuudet.

Työilmapiiritutkimukseen on vuosikymmenten saatossa vakiintunut vahva kvantitatiivinen lähestymistapa, mikä on osaltaan johtanut työilmapiirin käsitteellisen struktuurin vahvistumiseen ja ilmiön fokuoituneeseen käsittelyyn. Ilmapiiri on luonteeltaan dynaaminen ja siihen voidaan vaikuttaa ainakin jossain interventioiden kautta. (Moran & Volkwein 1992, 19-47.) Näin ollen sen tarkastelu toimintatutkimuksen menetelmien on otollista. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteen muutoksia tarkastellaan laadullisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työilmapiirin muodostumisesta ja löytää muutoksia selittäviä laadullisia tekijöitä. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävän täyttäminen on käytännössä mahdollista vain laadullisen menetelmien soveltamisen kautta.

Vaikka tavoitteiden asettelua, työelämän dialogisuutta, työilmapiiriä ja työkonferenssimenetelmää on tutkittu erillisinä ilmiöinä vuosikymmenten ajan, ei niitä yhdistävää tutkimusta ole juurikaan tehty. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää edellä luetellut elementit ja selvittää, miten työkonferenssimenetelmän avulla yhteisöllisesti asetetut tavoitteet vaikuttavat työyhteisössä. Dialogisuuden ja yhteisöllisen

tavoitteenasettelun yhdistäminen toteutetaan tässä tutkimuksessa vahvaan hierarkkiseen linjaorganisaatioon ja sotilaalliseen johtamiseen perustuvassa Puolustusvoimien perusyksikössä, mikä lisää tutkimusasetelman teoreettisia jännitteitä.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

2.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävä jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisenä tutkimustehtävänä on selvittää, miten demokraattiseen dialogiin perustuvan työkonferenssimenetelmän kautta yhteisöllisesti asetetut tavoitteet vaikuttavat työyhteisön työilmapiiriin. Toisena tutkimustehtävänä on selvittää, millaisiin tekijöihin työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisesti asetettujen tavoitteiden muutosvoima perustuu. Tutkimuskysymysten muotoilun kautta pyritään tuomaan esiin tutkimuskohteen lähtökohtatilanne, lopputilanne ja niiden väliset eroavaisuudet.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi työyhteisön jäsenet kokevat tutkimuskohteen työilmapiirin ennen tutkimusinterventiota?
- Millaiseksi työyhteisön jäsenet kokevat tutkimuskohteen työilmapiirin tutkimusintervention jälkeen?
- Millaisia muutoksia yhteisöllinen tavoitteenasettelu saa aikaan työyhteisön työilmapiirissä?
- Millaisiin tekijöihin työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuus perustuu koetun työilmapiirin näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää täsmällistä työilmapiirin käsitteenmäärittelyä sekä lähtökohtatilanteen ja havaittujen muutosten huolellista kuvailua. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen lähtökohtatilanne ennen tutkimusinterventiota. Toisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää intervention vaikutukset tutkimuskohteeseen. Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta syvennytään tutkimuskohteen lähtökohtatilanteen ja lopputilanteen eroavaisuuksiin sekä analysoidaan eroavaisuuksien liityntäpintoja suhteessa yhteisölliseen tavoitteenasetteluprosessiin. Tutkimuskohteessa havaittujen työilmapiirimuutosten osalta varsinaisina tutkimustuloksina esitellään vain sellaiset havainnot, joilla on havaittavissa oleva kausaiteettiyhteys tutkimusinterventiossa toteutettuun tavoitteenasetteluun. Neljännen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, millaisiin tekijöihin työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun yhteisvaikutus perustuu sekä löytää tutkimuskohteessa tapahtuvien muutosten mahdollistavia tekijöitä. Lisäksi neljännen tutkimuskysymyksen kautta pyritään ymmärtämään tutkimusintervention muutosvoimia ja jäsentämään niiden vaikutuksia.

3 TYÖILMAPIIRI

Tässä luvussa esitellään työilmapiirin käsite ja työilmapiirin tutkimuksen historialliset lähtökohdat. Käsitteellisen tarkastelun tueksi esitellään lyhyesti myös organisaatiokulttuurin rakentumisen perusteet ja työilmapiirille rinnakkainen organisaatioilmapiirin käsite. Lopuksi esitellään tässä tutkimuksessa sovellettava laajennettu työilmapiirin käsite, joka perustuu Puolustusvoimien työilmapiirimittarin osaluaisiin.

3.1 Työilmapiirin merkitys

Työilmapiiri voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi yksilölliseksi tai yhteisölliseksi kokemusten kokonaisuudeksi, joka liittyy muun muassa työhön, työn järjestelyihin, johtamiseen ja työyhteisön sosiaalisiin rakenteisiin. Yksinkertaisimmillaan työilmapiiri voidaan määritellä ihmisten välisen kanssakäymisen kautta muodostuneeksi kollektiiviseksi tunteeksi siitä, millaista organisaation palveluksessa oleminen on. Työilmapiirin kokeminen on luonteeltaan monikerroksista ja dynaamista, joten jokapäiväisen työelämän vaihtelevat tilanteet ja tapahtumat vaikuttavat siihen jatkuvasti. (Juuti 1992, 246.)

Sinokin mukaan (2011, 174-175) työelämän tutkimuksen kautta keskeisiksi hyvän työilmapiirin tekijöiksi on tunnistettu muun muassa tyytyväisyys ihmisten johtamiseen, selkeästi määritellyt työn sisällöt, vaikuttamismahdollisuudet työnteon käytänteisiin ja mutkattomat suhteet lähimpiin työtovereihin. Myös Glisson (2007) määrittelee työilmapiirin keskeisiksi tekijöiksi samankaltaisen kokonaisuuden. Hänen mukaansa hyvän ilmapiiri rakentuu yhteisten tavoitteiden, selkeiden työtehtävien ja vastuualueiden, työpaikan toimivien pelisääntöjen ja toimintatapojen sekä mutkattomien yhteistyösuhteiden kautta. (Glisson 2007.)

Työilmapiiri vaikuttaa myönteisesti työyhteisön jäsenten työssä työtyytyväisyyteen, jaksamiseen, tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, innovatiivisuuteen, moraaliin ja sairauspoissaoloihin, joten hyväksi koetun työilmapiirin tavoittelu kuuluu sekä

organisaation johdon että työntekijöiden intresseihin. Hyvällä työilmapiirillä on havaittu olevan organisaation tehokkuuden lisäksi myös asiakastyytyväisyyteen. Lukuisten myönteisten vaikutustensa vuoksi työilmapiiriin panostaminen on noussut eri organisaatioissa keskeiseksi seuranta- ja kehittämiskohteeksi. Työilmapiirin mittaaminen ja sen parantaminen ovat muodostuneet erilaisilla työpaikoilla jatkuviksi prosesseiksi, joilla pyritään takaamaan sekä organisaation tuloksellisuuden säilyminen että työntekijöiden tyytyväisyys. (Aro 2018, 20-26; Mathisen, Tossheim & Einarsen 2006; Tuuli 2000; Juuti 1992, 246; Rauramo 2004, 127; Sinokki 2011, 174.)

Työilmapiirin kehittäminen perustuu monissa organisaatioissa kvantitatiivisten mittareiden käytölle. Yleisimmin organisaatioiden työilmapiiriä mitataan lomakkeeseen perustuvan työilmapiirikyselyn kautta. Työilmapiirimittausten tuloksia pyritään hyödyntämään organisaatioiden kehittämisessä vaihtelevin menetelmin. Keskeisiä tekijöitä työilmapiirikyselyjen tulosten hyödyntämisessä ovat kyselyn jälkeen tehtävät huolelliset analyysit sekä niiden perusteella toimeenpantavat käytännön toimenpiteet, joilla tilannetta pyritään parantamaan. Työilmapiirin mittaaminen ei itsessään paranna koettua työilmapiiriä, vaan muutoksen käynnistämiseksi tarvitaan käytännöllisiä toimenpiteitä. (Rauramo 2004, 125-126; Juuti 2016, 70; Nakari 2003.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus työilmapiirin rakentumiseen sekä käytännöllisellä että teoreettisella tasolla. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää kattokäsitteenä, johon myös työilmapiirin käsite kytkeytyy. Näin ollen organisaatiokulttuurin rakentumisen periaatteiden käsittely on perusteltua myös tässä tutkimuksessa ennen työilmapiiriin käsitteen avaamista.

Organisaatiokulttuurin määritelmät ja niihin liittyvät teoreettiset mallit ovat moninaisia ja niiden tarkkarajainen määrittely on haastavaa. Erään määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on jaettuja uskomuksia olettamuksista, arvoista, normeista, käyttäytymisestä ja käytänteistä, jotka ovat syntyneet yhteisten maailmaa kuvaavien merkitysten antamisen yhteydessä. Yleisesti hyväksytyn käsityksen mukaan organisaatiokulttuuri syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen kautta ja se on havaittavissa ihmisyhteisön käyttäytymisessä. Organisaatiokulttuuri voidaan myös tulkita tunnelmaksi tai ilmapiiriksi, joka on havaittavissa myös organisaation ulkopuolelta. (Schein 2004; Ghosh & Srivastava 2014; Robbins & Judge 2013.)

Organisaatiokulttuurin tieteellisen käsittelyn ensiaskelina voidaan pitää Pettigrewn 1979 kirjoittamaa artikkelia, jossa hän esittelee antropologisen kulttuurintutkimuksen soveltamisesimerkin organisaatioanalyysissa. Artikkelissa mm. symbolismi, myytit ja rituaalit nähdään organisaation kulttuuria määrittelevinä tekijöinä. (Reichers & Schneider 1990, 20-22.)

Moninaiset käsitykset organisaatiokulttuurin rakentumisesta voidaan karkeasti jakaa kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisen kategorian muodostaa näkemys, jonka painopiste on yhteisön havaittavissa olevassa käytöksessä ja artefakteissa. Toisen kategorian muodostavan käsityksen mukaan kulttuuri muodostuu yhteisistä arvoista, merkityksistä ja symboleista. (Kopelman ym. 1990, 283.) Kulttuurin käsitteellisen rakentumisen perusmekanismien olemassaolo on myös kyseenalaistettu, sillä kulttuuri voidaan myös nähdä organisaation rakenteellisena osana. Tämän näkökulman mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. Kulttuurintutkimus voi olla luonteeltaan organisaation käytännön toimintamuotojen avaamiseen tähtäävää, organisaatiokulttuuria kuvailevaa tai sen syvällisiä ja piileviä rakenteita paljastavaa. (Nakari 2003, 39-40.)

Scheinin (1987, 26-27) määritelmän mukaan kulttuurilla tarkoitetaan sellaisen perusoletusten rakennelmaa, jonka ryhmä on löytänyt, kehittänyt tai omaksunut oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuurin avulla yhteisön uusille jäsenille voidaan opettaa kollektiivinen tapa havainnoida, tuntea ja ajatella. Organisaatiokulttuuri rakentuu työyhteisön sisäisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen välityksellä. Siihen kuuluvat työyhteisön jäsenten kanssakäymisen säännönmukaisuudet, muokkautuneet normit, julkilausutut arvot, yhteiset pelisäännöt ja ilmapiiri. Schein (1987) kuvaa organisaatorakenteen kolmitasoiseksi rakennelmaksi. Ensimmäisen tason muodostavat näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset. Tämä taso on organisaatiokulttuurin näkyvä osa, joka on myös organisaation jäsenten kuvailtavissa. Toisen tason muodostavat arvot ja normit. Tämä taso pyritään mahdollisuuksien mukaan luomaan näkyväksi esimerkiksi muodostamalla yhteiset eksplisiittiset arvot ja määrittämällä organisaation sisällä toimintatapoja, joiden kautta nämä arvot jalkautetaan käytäntöön. Kolmas taso syntyy pohjimmaisista perusoletuksista, jotka muodostuvat ajan kuluessa organisaation sisällä jaetuista uskomuksista ja käsityksistä. Yhteisten uskomusten alustana ovat työyhteisön yhteinen ammattikulttuuri, toimintaperiaatteet ja jaetut näkemykset. Ajan kuluessa nämä perusoletukset muuttuvat itsestäänselvyyksiksi ja

samalla niiden alkuperä ja syntyajankohta hämärtyy. Usein perusoletuksia onkin vaikea kuvailla organisaation sisältä käsin. (Schein 1987.)

Hofstede (1992) jakaa Scheinin tapaan kulttuurin ilmentymisen eri tasoja sisältäväksi rakennelmaksi. Hofsteden organisaatiokulttuurin sipulimallissa uloimmat kerrokset muodostuvat symboleista, sankareista ja rituaaleista. Sipulin sisin kerros muodostuu arvoista. Hofsteden mallin mukaan symbolit muodostuvat sellaisiksi sanoiksi, teoiksi ja henkilöiden piirteiksi, joilla on syvä merkitys jaetun kulttuurin piirissä oleville yksilöille. Symbolit voivat vaihtua ja ne voivat siirtyä toisen kulttuurin edustajalle kopioinnin seurauksena. Symbolit voidaan nähdä eräänlaisena kulttuurin pintakerroksena. Sankarit muodostavat tämän mallin toisen kerroksen. Sankarit voivat olla eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuviteltuja hahmoja, joilla on kulttuurissa arvostettuja piirteitä. Mallin kolmantena kerroksena ovat rituaalit. Niillä tarkoitetaan organisaation päämäärien näkökulmasta tarpeettomia, mutta sosiaalisesti välttämättömiä ja arvokkaita toimintoja. Esimerkiksi tervehtimiset, kunnianosoitukset, yhteisön seremoniat ja työpaikkakokoukset ovat tyypillisiä rituaaleja. Käytänteet ovat havaittavissa kulttuurin jäsenten keskuudessa, mutta niiden merkitys jää jäsenille piilotetuksi. Käytänteiden erittely ja tulkinta edellyttävät Hofsteden mukaan erityistä asiantuntijuutta. Hofstedenin (1992) määritelmän mukaan arvot ovat yleistyneitä taipumuksia, joihin liittyy määrättyjen asiantilojen suosiminen. Arvot eivät ole sisäsyntyisiä, vaan ne opitaan jo lapsuudessa. Näin ollen arvot ovat ainakin osittain tiedostamattomia ja vaikeasti muovattavia. Ihmisten on usein vaikea keskustella arvoistaan, koska osa arvomaailmasta sijoittuu tiedostetun havaintomaailman ulkopuolelle. Hofstedein mukaan (emt.) Ulkopuolinen voi tehdä päätelmiä toisen ihmisen arvoista vain toisen ihmisen tilannesidonnoisen käyttäytymisen perusteella. (Hofstede 1992, 25-27.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) malli organisaatiokulttuurin tasoista makaa Hofsteden sipulimallia. Siinä organisaatiokulttuuri esitetään neljäkehäisenä sipulimallina, jonka kehät muodostuvat ulkoisesta kuvasta, organisaatiotasosta, työyhteisötasosta ja syvärakenteesta. Ulkoinen kuva muodostuu muun muassa organisaation imagosta, viestinnästä ja asiakassuhteista. Organisaatiotaso puolestaan koostuu rakenteista, johtamisjärjestelmästä, normeista ja säännöistä. Työyhteisötason muodostavat tiimit, verkostot, tiedonvälitys ja vuorovaikutus. Mallin sisin osa, eli syvärakenne, muodostuu mielikuvista, uskomuksista, perusolettamuksista ja tunteista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62-65.)

Edellisten lisäksi organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös kilpailevien arvojen (eng. *Competing Values*) näkökulmasta. Kilpailevien arvojen malli perustuu ajatukselle,

jonka mukaan organisaatiokulttuureita kyetään luonnehtimaan havaittavissa olevien kulttuuripiirteiden mukaan. Tämä malli sisältää kaksi kilpailevia arvoja edustavaa ulottuvuutta. Mallin mukaiset ääripäät ovat muutos ja pysyvyys. Muutos korostaa joustavuutta ja spontaania reagoitua. Pysyvyys puolestaan korostaa jatkuvuutta, kontrollia ja järjestystä. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna pysyvyyttä korostavat yhteisöt tulkitaan olevan tehokkaina, odotusarvot täyttävinä ja mekanistisina. Muutosta korostavat yhteisöt puolestaan tulkitaan olevan mukautuvia ja tehokkaita muutoksenkin keskellä. Kilpailevien arvojen malli sisältää kahden ulottuvuuden lisäksi organisaatiokulttuuria kuvaavat määritelmät eli kulttuurityyppi-ideaalit, joita ovat ryhmäkulttuuri, kehityskulttuuri, rationaalinen kulttuuri ja hierarkkinen kulttuuri. Käytännössä kaikissa organisaatiokulttuureissa esiintyy jonkin verran edellä lueteltuja ideaalien osa-alueita. (Cameron & Quinn 1999, 31; Denison & Spreitzer 1991.)

Organisaatiokulttuuria voidaan siis tarkastella erilaisista näkökulmista. Sitä voidaan tarkastella koko organisaatiota kuvaavana kokonaisuutena, kokonaisuuden muodostavina osakulttuureina tai hajanaisina yksittäisten ihmisten kokemuksina. Organisaatiokulttuurin tutkiminen on myös mahdollista yhdistämällä edellä mainitut näkökulmat, mikä mahdollistaa usein syvällisten ja tarkkojen tutkimustulosten tuottamisen. (Martin 2002; Schein 2004.)

Kokoavasti ilmaistuna organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten oppimaa, ainutlaatuista ja suhteellisen pysyvää merkitysrakenteiden kokonaisuutta, jotka ilmenevät mm. arvoina, oletuksina, symboleina, rituaaleina ja yhteisinä tarinoina määrittäen organisaation jäsenten toimintamalleja ja ajattelua. (Hofstede 1998; Schein 2004.) Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja kulttuurijärjestelmänsä. Organisaatiokulttuuri ilmenee kollektiivisena rakenteena, joka määrittelee yhteisössä todeksi hyväksyttävää tietoa, käyttäytymistä ja arjen tilanteisiin reagoitua. Se voidaan tulkita olevan laajasti omaksuttu rakenne, jonka varassa koko organisaatio toimii. (Kinnunen 2011, 166.) Organisaatiokulttuurille on useita eri määritelmiä, mutta usein määritelmiä yhdistävät premissit kollektiivisesta kokemuskertymästä uskomusten, arvojen, asenteiden ja traditioiden kautta. Organisaatiokulttuuri antaa siis kontekstin yksilöiden käyttäytymisen havainnointiin ja arviointiin. (Schein 2004; Heikkilä & Heikkilä 2005.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta organisaatiokulttuuri niin teoreettisena kuin käytännöllisenäkin elementtinä nähdään ennen kaikkea työ- ja organisaatioilmapiirin rakentumisen alustana.

3.3 Organisaatioilmapiiri

Eräs keskeisimmistä organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin käsitteellisistä eroista on siinä, että kulttuuri on yleensä organisaation jäsenille näkymätön, tiedostamaton ja piilevä. Organisaatioilmapiiri puolestaan on organisaation jäsenten tiedossa. (Varis 2012, 76.) Kulttuurin käsitettä voidaan pitää syvällisempänä ja vähemmän tiedostettuna kokonaisuutena organisaatioilmapiirin käsitteeseen verrattuna (Reichers & Schneider 1990, 23-24).

Organisaatioilmapiirin esittelyssä on perusteltua lähteä liikkeelle sosiaalisen ilmapiirin käsitteen syntyhistoriasta. Organisaatioilmapiirin käsitettä käytettiin tiettävästi ensimmäisen kerran Lewinin, Lippittin ja Whiten teksteissä vuonna 1939. Tarkoituksena oli tuolloin selvittää erilaisten johtamistyylien yhteyttä organisaatiossa koettuun työilmapiiriin. Tutkimuksissa havaittiin, että koetulla ilmapiirillä oli selkeät yhteydet ryhmän jäsenten käyttäytymiseen ja motivaatioon. Demokraattisen ja autoritaarisen johtamistapaan perustuvissa ryhmissä työskentelyn tehokkuus oli keskinäisellä tasolla, mutta demokraattisesti johdetussa ryhmässä yhteenkuuluvuus ja yhteishenki koettiin paremmiksi. (Reichers & Schneider 1990, 14.)

Juutin (1991, 119) mukaan Argyris puolestaan käytti työilmapiirin käsitettä ensimmäisen kerran vuonna 1958. Litwin ja Stringer jatkoivat edelleen työilmapiirin käsitteen määrittelyä, julkaisivat tutkimustuloksia, laativat ilmapiirimittareita ja todistivat ilmapiiritutkimuksensa soveltuvuuden käytännön työelämään vuonna 1968, jolloin julkaistiin ensimmäinen varsinainen organisaatioilmapiiriä käsittelevä tutkimus ”*Motivaatio ja organisaatioilmapiiri*”. (Reichers & Schneider 1990, 10-13.) Litwin ja Stringer (1968) antoivat suunnan ilmapiiritutkimukselle, jossa organisaatioilmapiiri nähtiin organisaatorakenteen ja yksikön motivaatiotekijöiden välisenä muuttujana. Motivaatiolla todistettiin olevan selkeä yhteys yksikön ulkoisesti havaittavissa olevaan käyttäytymiseen. Yksikön motivaatioperusteisella toiminnalla on myöhemmissä tutkimuksissa todistettu olevan yhteyksiä työyhteisön tyytyväisyyteen, poissaoloihin, työsuhteiden pituuksiin ja innovatiivisuuteen. (Nakari 2003, 34-35.)

Ilmapiirin määritelmä on vaihdellut myöhemmissä tutkimuksissa jonkin verran tutkimusasetelmassa käytetystä näkökulmasta riippuen. Reichersin ja Schneiderin (1990, 10-13) mukaan ilmapiiritutkimuksien näkökulmat laajenivat 1960-luvulta 1990-luvulle siirryttäessä. Ilmapiiritutkimukseen liitettiin tuona ajanjaksona muun muassa motivaation, johtamisen, työtyytyväisyyden ja kulttuurin elementtejä. Pettigrew laajensi osaltaan

organisaatioilmapiiriin kytkeytyvää tutkimuskenttää ottamalla käyttöön organisaatiokulttuurin käsitteen 1970-luvun lopulla. 1980-luvulla organisaatioilmapiiriin liittyvä tutkimus laajeni entisestään ja yhteydet organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin käsitteiden välillä lähentyivät. (Nakari 2003, 34-35.)

Organisaatioilmapiiri on samanaikaisesti subjektiivisesti ja kollektiivisesti ilmenevä käsite. Litwinin ja Stringerin (1968) mukaan ilmapiiri saa muotonsa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summana. Organisaatioilmapiiri ilmenee objektiivisesti organisaatiossa, mutta sen kuvailu ja mittaaminen ovat mahdollisia vain epäsuorasti organisaation jäsenten subjektiivisten havaintojen kautta. Organisaation jäsenten subjektiiviset kokemukset organisaatioilmapiiristä saattavat vaihdella huomattavasti, sillä eri ihmiset korostavat erilaisia abstraktioita organisaatioilmapiirikokemuksestaan. Ilmapiirin rakentuminen on riippuvainen yksilön havainnoista ja niistä rakennetuista tulkinnoista. Schneiderin (1990, 385) määritelmä ilmapiiristä korostaa työntekijöiden havaintoja, jotka voivat pitää sisällään lähes rajattoman määrän erilaisia abstrakteja kohteita. Schneiderin mukaan ilmapiiri muodostuu yksilöllisistä havainnoista, jotka koskevat esimerkiksi päivittäisiä tapahtumia, käytäntöjä, menettelytapoja, palkitsemiskeinoja ja työyhteisön keskinäisestä tukea. (Schneider 1990, 385.)

Lisäksi ilmapiiri voidaan nähdä myös funktionaalisenä ilmiökokonaisuutena. Kopelmanin, Briefin ja Guzzon (1990, 295-318) mukaan ilmapiiri toimii organisaatiossa inhimillisten tulkintojen alustana ja käyttäytymisen ohjaajana. Tämän tulkinnan mukaan ilmapiiri ei kuvaa työympäristön koettua todellisuutta tai organisaation jäsenten reaktioita siinä tapahtuviin muutoksiin. Sen sijaan ilmapiiri nähdään luonteeltaan moniulotteisena ilmiönä, jossa tietyt kerrokset korostuvat muita enemmän organisaation toiminnan luonteesta riippuen.

Organisaatioilmapiiriä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Näille näkökulmille on kuitenkin löydettävissä yhteisiä nimittäjiä. Nakarin (2003, 35-36) mukaan tällaisia nimittäjiä ja työilmapiirin tekijöitä ovat:

1. päämäärän korostaminen – johdon julkilausutut tulostavoitteet
2. keinojen korostaminen – johdon määrittelemät menetelmät ja toimintatavat
3. palkitsemisorientaatio – työntekijöiden havainnot hyvistä työsuorituksista palkitsemisesta
4. työsuorituksen tukeminen – työntekijöiden havainnot oman työnsä tukemisesta esimerkiksi tarkoituksenmukaisilla välineillä ja muilla resursseilla

5. sosioemotionaalinen tuki – työntekijöiden havainnot ystävällisestä tuesta ja humanista johtamisesta

Vallitseva organisaatioilmapiiri vaikuttaa merkittävästi organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Ilmapiiri luo osaltaan yhteisön sisäisiä uskomuksia ja odotuksia ihmisten toiminnan seurauksista tyydytyksen tunteineen sekä pettymyksineen. Litwinin ja Stringerin (1968) mukaan on eroteltavissa kolme ilmapiirityyppiä, joita ovat suoritusmotivaatiota, liittymismotivaatiota ja valtamotivaatiota herättävä ilmapiiri. Suoritusmotivaatio muodostuu yleensä sellaisessa ilmapiirissä, jossa korostetaan riskinottomahdollisuutta, innovatiivisuutta ja palkitsemista. Lisäksi suoritusmotivaatioon liittyy tietoisuus menestyksekkään ryhmän jäsenyydestä. Suoritusorientoitunut ilmapiiri soveltuu erityisen hyvin organisaatioille, jotka tavoittelevat nopeaa kasvua muuttuvissa toimintaympäristöissä. Liittymismotivaation muodostumiselle parhaat edellytykset tarjoaa ilmapiiri, jossa korostetaan lämpimiä ihmissuhteita, yksilöllistä tukea ja rohkaisua. Tällainen ilmapiiri soveltuu aloille, joissa läheiset toverisuhteet ja ryhmähenki ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. Valtamotivaatiota korostavan ilmapiirin tunnusomaisia ominaisuuksia ovat noudatettavien sääntöjen suuri määrä ja muodollisen auktoriteetin läsnäolo etenkin konfliktien ratkaisutilanteissa. (Litwin & Stringer 1968, 40-65.)

Yleisesti tämän päivän tutkimuskirjallisuudessa käytettävän määritelmän mukaan organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan samassa työyhteisössä työskentelevien yksilöiden organisaatioympäristöä koskevien subjektiivisten kokemusten, havaintojen ja tulkintojen summaa. Se on ominaisuus, joka määrittelee organisaation inhimillistä toimintaa ja ajattelua. Organisaatioiden ilmapiirin osalta ilmapiirikokemukset saattavat eriytyä toisistaan, joten organisaation sisällä voi olla useita erilaisia ilmapiirejä. (Virolainen 2010, 31-43.)

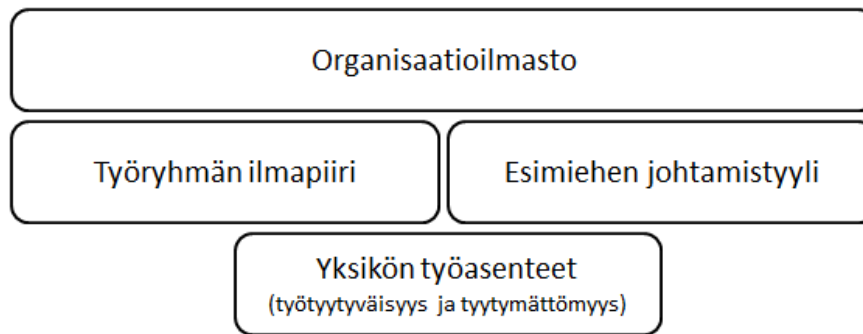
Ilmapiiriä voidaan käsitteenä pitää suhteellisen laaja-alaisena ja polveilevana. Näkökulmasta riippumatta ilmapiirin käsitteeseen kuuluu ydinulottuvuuksia, jotka käsittelevät organisaation toimintaa ja rakenteita sekä fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintaympäristöä. Sosiaalinen ulottuvuus on organisaatioilmapiirin muodostumisen keskeinen tekijä, sillä ilmapiiri rakentuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Se muodostuu yksilöiden subjektiivisista havainnoista ja käsityksistä jakautuen eri tasoille esimerkiksi työryhmän tai koko organisaation ilmapiiriksi. Vallitsevalla organisaatioilmapiirillä on yhteys yksilöiden käyttäytymiseen, työtyytyväisyyteen ja

työsuoritukseen. Lisäksi koetussa ilmapiirissä näkyy organisaatiossa vallitsevat normit ja arvot.

3.4 Työilmapiiri

Työilmapiirin ja organisaatioilmapiirin käsitteiden sisällöt ovat käytettävästä lähteestä riippuen lähes yhtenevät. Työilmapiiri, organisaatioilmapiiri ja ilmapiiri ovat monissa tutkimuksessa rinnakkain käytettyjä käsitteitä, joten niiden erottelu toisistaan alan tutkimuskirjallisuuden perusteella on haastavaa. Usein työilmapiirin kulloinenkin käsitteenmäärittely riippuu asiayhteydestä, mikä laventaa käsitteen sisältöjä. (Nakari 2003, 34, 43.)

Juutin (1991, 161-162) määritelmän mukaan työilmapiirillä tarkoitetaan yksikön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin summaa. Nämä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa erottamattomasti. Juutin mukaan työilmapiiri muodostuu työyhteisön toimintaa ja kokonaisvaltaista toimintaympäristöä koskevista mielikuvista, jotka ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Juuti (1996) jakaa työilmapiirin rakentumisen viiteen elementtiin, joita ovat työasenteet, työryhmän ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja organisaatioilmasto. Työasenteella tarkoitetaan työyhteisön jäsenten kokonaisvaltaista suhtautumista työhön ja työolosuhteisiin. Työryhmällä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten jakamaa ja työtehtäviin liittyvää sosiaalista kontekstia eli samoissa työtehtävissä yhteisen johtajan ohjauksessa toimivaa ryhmää. Työryhmän ilmapiirillä tarkoitetaan kokonaisuutta, johon työryhmän toiminnan ja vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät positiiviset ja negatiiviset palkkiot kytkeytyvät. Työryhmän ilmapiiri muodostuu näiden palkkioiden välisestä erotuksesta. Positiivisia palkkioita voivat olla esimerkiksi hyväksyntä ja kiitosten myötä syntynyt mielihyvä. Negatiivinen kannuste puolestaan voi olla esimerkiksi ryhmän sisäisiin sääntöihin sopeutumattomuudesta seuraava sosiaalinen rangaistus. Organisaatioilmastolla puolestaan tarkoitetaan arvoja ja asenteita, jotka organisaation jäsenet ovat työskentelynsä ohessa yhteisössään omaksuneet. (Juuti 1992, 246-247.)



KUVIO 2. Työilmapiirin rakentuminen (Juuti 1996, 246.)

Juutin (1991) mukaan tarkastelun kohteena olevan työilmapiirin olemuksen määrittelevät muun muassa vuorovaikutuksen avoimuus, eriävien mielipiteiden ilmaisumahdollisuus, ristiriitojen ilmeneminen, yhteisymmärrys, yhteisön jäsenten välinen luottamus. Työyhteisön työilmapiiri muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Jokainen yksilö siis vaikuttaa työilmapiirin muodostumiseen ja sen muovautumiseen ajan saatossa (Aro 2018, 27).

Schneiderin (1990, 384-386) mukaan työilmapiiri muodostuu työyhteisön jäsenten subjektiivisista ja dynaamisista havainnoista. Näiden havaintojen kohteena voivat olla työyhteisön tapahtumat, käytännöt, erilaiset menettelytavat, odotukset, esimiehen antama tuki ja palkitsemiskäytännöt. Työilmapiiri on määritelmällisesti subjektiivisen kokemuksen lisäksi myös kollektiivinen ilmiö. Tämä kaksijakoisuus aiheuttaa ilmapiiritutkimukselle tutkimuksellisen näkökulmahaasteen, sillä sitä voidaan tarkastella psykologisesti tai sosiologisesti painottuen. Molemmat näkökulmat ovat valideja, koska kaikki ilmapiiriä koskevat havainnot ovat yksilön tekemiä ja ne koetaan yksilöinä. Toisaalta ilmapiiri muodostuu aina ihmisen välisen vuorovaikutuksen ja toimintojen välille, joten sosiologista tai yhteisöllistä näkökulmaakaan ei voida sivuuttaa. Ilmapiirin rakentumista voidaan myös tarkastella ärsykkeenä ja reaktiona, jolloin tarkastelun kohteena ovat työilmapiirissä ja toiminnoissa tapahtuneiden muutosten vuorovaikutussuhteet. Työilmapiiritutkimuksessa muutosten kausaliiteettiyhteyksien selvittämisen ongelmia nousee usein esiin, koska työilmapiirissä tapahtunut muutos voi yhtäältä johtaa yhteisön sisäisten toimintojen muuttumiseen tai toisaalta muuttuneet toiminnot voivat vaikuttaa työilmapiirikokemukseen. (Joyce & Slocum 1990, 131.) Havainto työilmapiirin tutkimuksen kausaliiteettiongelma on keskeinen myös tässä tutkimuksessa.

Nakari (2003, 38-39) kokoaa ja tiivistää työilmapiirin liitetyt käsitteelliset näkökulmat muodostaen niistä selkeän synteesin. Nakarin (emt.) mukaan työilmapiiri on luonteeltaan moniulotteinen ja siihen sisältyy lukuisia ydinolottuvuuksia, kuten toimintatavat, organisaation rakenteelliset tekijät, yhteisön jäsenten käyttäytyminen, psyykkinen ympäristö sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Ilmapiiri syntyy ja muovautuu ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja se rakentuu sekä subjektiivisista että kollektiivisista kokemuksista. Vallitseva työilmapiiri vaikuttaa työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen ja sillä on selkeät yhteydet tuotosmuuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. Lisäksi työilmapiiri heijastaa vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja yhteisön arvoja sekä normeja.

Hyvän työilmapiirin rakennusaineokset ovat nykyään melko hyvin tiedossa. Hyvän työilmapiirin luominen ei vaadi suuria taloudellisia investointeja, vaan usein organisaatiossa vallitsevan työilmapiirin keskeisimmiksi tekijöiksi nousevat kunnioittava ja asiallinen johtaminen, selkeät työtehtävät ja ongelmattomat vuorovaikutussuhteet lähimpien työtovereiden välillä. Nykypäivän organisaatioissa työilmapiirin kehittäminen nähdään usein investointina, jonka tarkoituksena on muun muassa parantaa tuottavuutta, lisätä innovatiivisuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Eri organisaatioissa on myös tiedostettu huonon työilmapiirin aiheuttamat kustannukset ja seurannaisvaikutukset. (Aro 2018, 24-27.)

Nykyään työilmapiirin kehittäminen ja sen mittaaminen ovat keskeisiä henkilöstöjohtamisen toimintoja miltei kaikissa keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa. Työilmapiirin kehittäminen ei voi olla kuitenkaan sattumanvaraista vaan kehitystyö edellyttää alkutilanteen kartoittamista ja vallitsevan työilmapiirin järjestelmällistä kuvailua. Työilmapiirin mittaamiseen on kehitetty lukuisia mittareita, jotka perustuvat yleensä tiedonkeräyslomakkeiden käyttöön. Nykyisin organisaatioiden käytössä olevat työilmapiirimittarit ovat kehittyneet 1960-luvun lopulta jonkin verran, mutta niiden kulmakivet ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina. Työilmapiirin mittaaminen alkoi 1960-luvun loppupuolella, jolloin julkaistiin ensimmäinen empiiristen havaintojen perusteella laadittu työilmapiirikyselymalli. Mittaamisen lähtökohtana oli organisaation jäsenten subjektiivisen kokemusmaailman tunnustaminen työ- ja organisaatioilmapiirin ainutlaatuisiksi lähteeksi. (Forte 2011, 64-65; Litwin & Stringer 1968, 42.)

3.5 Työilmapiirin määritelmä ja sen osa-alueet tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Puolustusvoimien käytössä olevaa työilmapiirikyselyä tutkimuksen tiedonkeräyksessä ja laadullisten tutkimustulosten tulkinnessa. Työilmapiirikyselyjen tulokset ja haastatteluaineisto ovat kietoutuneet toisiinsa, sillä teemahaastatteluissa haastateltavia pyydetään tulkitsemaan työilmapiirikyselyjen tuloksia kyselyn summamuuttujien näkökulmista. Tutkimusaineiston analysoinnin helpottamiseksi tässä tutkimuksessa työilmapiirin käsitteeseen sisällytetään Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä mitattavat elementit.

Tämän tutkimuksen työilmapiirin käsitteen rakenteisiin sisällytetään Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttujien osa-alueet, joita ovat työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja sen jakautuminen, oma työtehtävä, tieto tulostavoitteista, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työvälitteet ja työtilat, työn imu sekä me-henki. Maanpuolustustahdon ja työnantajakuvan tarkastelu tässä tutkimuksessa on rajattu käsittelyn ulkopuolelle. Seuraavassa esitellään Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kirjalliseen normiin pohjautuva sisältö, käytännön soveltaminen ja siihen vaikuttavat osa-alueet määritelmiseen. Taulukosta on poistettu tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajatut maanpuolustustahtoa ja työnantajakuvaa käsittelevät osa-alueet.

TAULUKKO 1. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn analysoinnissa käytettävät summamuuttujat ja niiden tiivistetyt kuvaukset (Pääesikunta 2018)

Työilmapiirin tekijä (summamuuttuja)	Kuvaus (Pääesikunta 2018)
1. Työmotivaatio	Summamuuttujalla mitataan pääasiassa sisäistä motivaatiota.
2. Jaksaminen	Summamuuttujalla mitataan työuupumuksen osana olevaa uupumisasteista väsymystä; mittari on alun perin Työterveyslaitokselta.
3. Työmäärä ja sen jakautuminen	Summamuuttuja mittaa työmäärän jakautumista ja henkilökohtaisen työajan riittävyttä.
4. Oma työtehtävä	Summamuuttujassa kartoitetaan omaa työtehtävää ja sen sisältöä erilaisten väittämien avulla.
5. Tieto tulostavoitteista	Summamuuttuja kuvaa tulostavoitteiden tunnistamista.
6. Esimiestyö	Summamuuttuja kuvaa työnjohdollisen esimiehen työtapoja ja

	ihmissuhdesuuntautuneisuutta.
7. Sisäinen tiedonvälitys	Summamuuttuja mittaa saadun tiedon oleellisuutta ja riittävyttä sekä osallistumismahdollisuuksia.
8. Työvälineet ja työtilat	Summamuuttuja mittaa työvälineiden ja -tilojen toimivuutta vastaajan omassa tehtävässä.
9. Työn imu	Työn imua käsittelevä summamuuttuja on Työterveyslaitoksen validoima mittari, jolla arvioidaan työhön liittyviä positiivisia ja voimauttavia ulottuvuuksia.
10. Me-henki	Summamuuttuja kuvaa lähinnä pienryhmätason tai tiimin me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta (sosiaalipsykologiassa ryhmäkiinteyden ja koheesion käsite)

Tässä tutkimuksessa työilmapiirin määritelmä muodostuu siis alan tutkimustradition, vallitsevan tieteellisen paradigman ja työilmapiirikyselyn summamuuttujien synteestä. Näin ollen työilmapiirillä tarkoitetaan organisaation jäsenten subjektiivisesti tai yhteisöllisesti muodostettua käsitystä kohdeorganisaation sosiaalisesta ilmastosta, arvoista, asenteista ja normeista. Johtamisen, organisaation rakenteiden ja rutiinien, historiallisten tekijöiden, ulkoisen ympäristön ja strategian lisäksi työilmapiirin osatekijöiksi tunnustetaan kymmenen edellä kuvailtua työilmapiirin osa-aluetta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Menetelmien esittely aloitetaan laadullisen tutkimuksen kuvauksella. Tämän jälkeen esitellään toimintatutkimuksen yleiset periaatteet, työkonferenssimenetelmä ja siihen liittyvät demokraattisen dialogin säännöt. Lopuksi esitellään tutkimuksessa varsinaisena tiedonkeräysmenetelmänä hyödynnetyn teemahaastattelun ja aineiston analyysimenetelmänä käytetyn laadullisen sisällönanalyysin periaatteet.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimustehtävän toteuttamiseen erityisesti, kun tutkimuskohteena on kokeellisen tutkimuksen ulottumattomissa oleva monimutkainen ilmiö, jota ei tunneta hyvin (Alasuutari 1994; Sarajärvi & Tuomi 2013). Edellä kuvattua laadullista tutkimusotetta perustelevaa kuvausta voidaan pitää yhteneväisenä tämän tutkimuksen tutkimusasetelman kanssa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltavissa ensinnäkin siksi, että tutkimuskohteen ytimenä on inhimillinen kokemus työilmapiiristä. Toisena luontevana perusteena laadullisen tutkimusotteen valintaan on syvälliseen ymmärtämiseen perustuva tutkimustehtävä. Työilmapiiritutkimuksen menetelmällisenä painopisteenä on perinteisesti pidetty kvantitatiivista tutkimusta. Se on mahdollistanut erilaisten tilastollisten säännönmukaisuuksien ja muuttujien tunnistamisen suurista numeraalisista aineistoista. Määrällisen tutkimuksen keinoin ei olisi ollut kuitenkaan mahdollista vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Vaikka tämän tutkimuksen aineistona hyödynnetään kvantitatiivisessa muodossa olevaa työilmapiirikyselyaineistoa, tutkimusote on selkeästi laadullinen.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä peruslähtökohtana voidaan pitää inhimilliseen kokemusmaailmaan liittyviä merkityksiä ja niiden rakenteita, joiden kautta ihminen muodostaa käsityksensä ympäröivästä maailmasta. Ihmistä tutkivissa tieteissä on otettava lähtökohdaksi tutkittavan kohteen tai ilmiön ainutkertainen merkitys ja sen kietoutuminen

yhteen muiden merkityksien kanssa. Keskeisenä premissinä on tutkijan ja tutkittavan kohteen jakama kokemusmaailma, jossa merkitysten kokonaisuus ymmärretään samankaltaisella tavalla. Kietoutuneessa kokemusmaailmassa ihmisenä olemista, toimintaa ja ajattelua ei ole mahdollista erottaa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus ja konteksti ovat siis kietoutuneet erottamattomasti yhteen. Tiedon rakentumisprosessissa tutkijalta ei siis odoteta objektiivisuutta ja tutkimuksen luotettavuus mitataan tutkimusprosessin ja ajattelun rakentumisen läpinäkyvyyden kautta. (Varto 2005, 10-15.)

Varton (2005, 10-15) mukaan ihmistieteissä ei voida turvautua pitkälle meneviin rationalisointeihin menettämättä yhteyttä tutkimuskohteen perimmäiseen olemukseen. Käytännössä tutkija ei siis saa yksinkertaistaa tai ohentaa tutkimuskohdettaan omalla toiminnallaan tai tulkinnoillaan. Kaventamalla tai esineellistämällä tutkimuskohteen, tutkija voi tuhota kiinnostuksensa kohteen merkityskokonaisuuden. Tällä vaatimuksella tarkoitetaan tutkimustulosten muodostamista ilman idealisaatiota ja rationalisaatiota. Ihmistieteissä laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö on luontevaa, koska tutkimuksen kohteena olevat merkitykset ja näiden merkityksien yhteen kietoutunut kokonaisuus ilmenevät laatuina, joita ihmiset ilmentävät toimissaan ja kulttuureissaan. Näitä laatuja ei voida muuntaa määrälliseen muotoon kadottamatta niiden sisältöä.

Tutkimuskohteesta tehdyt inhimilliset tulkinnat muodostavat laadullisen tutkimuksen ytimen. Ihminen voidaan siis nähdä laadullisen tutkimuksen eräänlaisena aineistonkeruuvälineenä. Tutkija on osa tutkimaansa merkitysyhteyttä eikä hänellä ole mahdollisuutta irtautua siitä. Näin ollen objektiivisuutta ei voida saavuttaa absoluuttisessa muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152.)

Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia tutkimuksellisia lähestymistapoja, aineistonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä. Laadullinen tutkimus keskittyy yleensä ihmiseen ja ihmiselämän inhimillisiin osa-alueisiin. (Metsämuuronen 2005, 203; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-156.) Laadullinen tutkimus ei ole luonteeltaan tarkkarajainen tai selkeä kokonaisuus, mutta sitä voidaan kuvailla yleisimmin esiintyvien piirteiden kautta. Esimerkiksi otoksen osalta laadullinen tutkimus pohjautuu yleensä harkinnanvaraiseen tai teorian kautta jäsenneltyyn otantaan, jolloin pyrkimyksenä on näytteen ottaminen sosiaalisesta todellisuudesta. Tutkimuksen päämäärän osalta laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja tutkimuskohteena olevien yksilöiden näkökulman huomioimiseen. Laadullisen tutkimuksen

päämääränä on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, oleellisen tiedon löytäminen ja lopulta arvoituksen ratkaisemiseen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston laadulliset tulkinat korostuvat tutkimusaiheen hienojakoisuuden ja syvälliseen ymmärtämiseen pyrkivän tutkimustehtävän vuoksi. Tutkijan rooli laadullisten aineiston tulkitsijana tunnustetaan ja tehdyt tulkinat pyritään tekemään mahdollisimman avoimesti. Tutkijan taustat ja sidonnaisuudet pyritään selvittämään lukijalle riittävällä tarkkuudella, mikä mahdollistaa osaltaan tutkijan tekemien johtopäätösten ja ajatteluketjujen luotettavuuden arvioinnin.

4.2 Toimintatutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus (*eng. action research*) on käytännönläheiseen interventioon perustuva, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalista vuorovaikutusta korostava prosessi, joka mahdollistaa teorian ja käytännön luontevan yhdistämisen. Sen kautta pyritään vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittymiseen, osallistujien ymmärryksen lisäämiseen oman toimintansa osalta ja muutoksen kohteena olevien toimintatilanteiden kehittymiseen. (Heikkinen ym. 2006). Toimintatutkimuksen eräänä omintakeisena ominaisuutena voidaan pitää sen muutospyrkimystä. Pyrkimys tutkittavan kohteen toiminnan muuttamiseen, kehittämiseen ja yhteisön jäsenten käyttäytymisen muutokseen erkaannuttaa toimintatutkimusta empiiris-analyttisistä menetelmistä. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa syntyi Yhdysvalloissa 1940-luvulla. Toimintatutkimuksen alulle saattajana voidaan pitää aikansa psykologian ja sosiaalipsykologian keskeisimpiin vaikuttajiin kuuluvaa Kurt Lewiniä. Lewinin tieteelliset ansiot painottuvat ensisijaisesti kokeelliseen tutkimukseen ihmisten sosiaalisesta luonteesta ja usein hänet esitellään henkilönä, joka kehitti käytäntöön suuntautuvasta tutkimuksesta toimintatutkimuksen mallin. Hänen tutkimuskäytännöilleen on tyypillistä ryhmässä toimiminen ja toiminnan yhteisvastuulliseen kehittämiseen pyrkiminen. (Kuula 1999, 29-33; Cohen & Manion 1980, 176.) Käytännön ja teorian yhdistäminen on yksi Lewinin merkittävimmistä ansioista myös hänen toimintatutkimuksen metodologiaa kuvaavissa teksteissä.

Kurt Levin nostaa kenttäteoriassaan tarkastelun kohteeksi ympäristön ja vaihtelevien tilanteiden vaikutukset yksilöiden käyttäytymiseen. Levin sosio-tekninen järjestelmäteoria

perustuu ajatukseen, jonka mukaan organisaatio on avoin järjestelmä. Organisaatio ei siis hakeudu tasapainoon pelkästään sisäisten ja suljettujen järjestelmien kautta, vaan myös vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Työorganisaatio muodostuu sosio-tekni- sen ajatusrakennelman mukaan keskenään vuorovaikutuksessa olevasta teknisestä, taloudellisesta ja sosiaalisesta osajärjestelmästä. Mikäli näitä osajärjestelmiä halutaan kehittää, parasta tulosta ei välttämättä saavuteta parantamalla kaikkien osajärjestelmien tuloksellisuutta ja laskemalla näin saavutetut tulokset yhteen. Osajärjestelmien muutosten yhteissumman laskemisessa on huomioitava inhimilliset synergiavaikutukset. Sosio- tekni- sessä tarkastelussa huomioidaan siis teknis-taloudellisten näkökulmien lisäksi myös inhimilliset osa-alueet. Käsit- ys hyvästä työpaikasta perustuu näiden kolmen osajärjestelmän analyysiin. A.K. Rice laajentaa sosio-tekni- sen ajattelutavan myös sosiaali- sen ekologian suuntaan liittämällä edellä kuvatut rakenteet vahvasti taloudelliseen tuottavuuteen. Sosiaali- sen ekologian tarkastelunäkökulma liittyy ryhmien olemassa oloon osana laajempia kokonaisuuksia. (Lehtonen 2004, 21-22.) Lewinin jälkeen seuraavana merkittävänä toimintatutkimuksen kehittäjänä voidaan pitää muun muassa yhteisön jäsenten toiminnan reflektiivisyyttä, organisaatioiden kehittämistä ja organisaatioiden oppimista tutkinutta Chris Argyris'ta (Kasvio 1990, 73).

Koulutuksen ja yhteiskunnallisten liikkeiden lisäksi toimintatutkimukselle on muodostunut tärkeä rooli työelämän tutkimuksessa. Toimintatutkimuksellista otetta hyödyntävä työelämän tutkimus sai alkunsa lontoolaisen Tavistock-institutista 1940-50- luvuilta alkaen, jonka tutkijoita olivat mm. A. K. Rice, Eric Trist, Wilfred Bion ja Fred Emery. Edellä mainitut tutkijat halusivat osaltaan edistää demokraattisia käytäntöjä rakentamalla parempia mahdollisuuksia ja tasa-arvoa mm. hiilikaivoksiin, Intian puuvillatehtaisiin, mielisairaaloihin ja maataloustyöläisyhteisöihin. Tavistockilaisten tutkijoiden tavoitteet liittyivät vahvasti osallistavuuteen, demokratiaan ja yhteiskunnalliseen uudistamiseen sekä tekivät merkittäviä avauksia työorganisaatioiden, demokraattisuuden ja ihmisen osallisuuden puolesta. Näihin avauksiin liittyi kiinteästi myös uusien ja kokeellisten tutkimusmetodien käyttöä. Kemmisin (1995) mukaan toimintatutkimuksella onkin vanhat yhteydet kriittiseen yhteiskuntateoriaan. Se on sosiaalinen prosessi, jossa liikutaan sekä yksilöllisillä että sosiaalisilla tasoilla. Toimintatutkimuksessa osallistujat pohtivat omia tietojaan, taitojaan ja arvostuksiaan. Tutkimuskohteena ovat yhteisöt, niiden käytännöt ja näiden pohjana oleva sosiaalinen vuorovaikutus. Toimintatutkimuksen luonne on emansipatorinen, sillä sen avulla muutoksen kohteena oleva yhteisö pyritään vapauttamaan epätarkoituksenmukaisista, tehottomista, epätasa-arvoisista ja rajoittavista

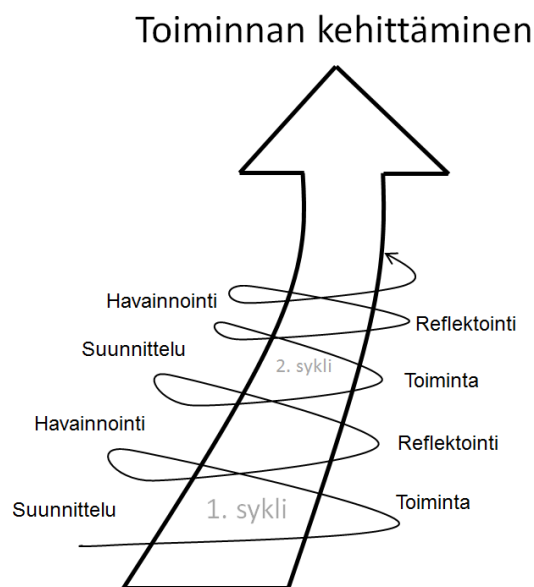
rakenteista. Toimintatutkimusta voidaan pitää kriittisenä toimintana, koska sen kautta tuodaan pohdittavaksi yhteiskunnallisia rakenteita, demokratiaa, työn käsitteitä ja valtasuhteita. (Kemmis 1995.)

Toimintatutkimuksen tiedonintressejä voidaan tarkastella Habermasin tiedonintressitasojen kautta. Kemmis (1985, 142-145) jaottelee Habermasin alkuperäispohdinnat kolmeen tiedonintressien tasoon. Ensimmäinen taso on tekninen (*technical*) reflektointi, jossa ilmiötä tarkastellaan meneillään olevan toiminnan näkökulmasta. Toiminnasta tehtyjä havaintoja ei kyseenalaisteta, vaan ne hyväksytään sellaisinaan. Tällä tasolla tutkijan roolia voidaan kuvailla ulkopuoliseksi asiantuntijaksi ja tarkkailijaksi. Toinen taso on tulkinnallisen (*practical*) reflektoinnin taso. Tälle tasolle tyypillisenä voidaan pitää asioiden tarkastelua kokonaisuuden osana. Tällöin arvioidaan kokemusten luonnetta sekä käsitellään valintoja, ihmiskäsitystä ja toimintafilosofioita syvällisesti perustellen. Tutkijan tehtäviin kuuluu tällä tasolla erityisesti tutkittavan yhteisön osallistaminen ja reflektointiin kannustaminen. Kriittinen (*critical*) reflektointi muodostaa kolmannen tason. Se rakentuu esimerkiksi kasvatuksen, koulutuksen ja työn perimmäisten arvojen yhteiskunnallisen pohdinnan varaan. Kriittisessä toimintatutkimuksessa tutkija toimii muutosagenttina, yhteistyön koordinaattorina ja vastuun jakajana. (Kemmis 1985, 142-145.) Carrin & Kemmisin mukaan (1983, 160) toimintatutkimuksessa päämääränä ei ole tiedon välineellisen ja teknisen olemuksen kuvailu tai syy-seuraus-suhteiden ennustaminen. Toimintatutkimukseen voidaan sisällyttää ajatus, jonka mukaan tutkija ei voi koskaan täysin ymmärtää ympäröivän maailman ja tutkittavana olevan kohteen olemusta absoluuttisen objektiivisesti, sillä tutkijan omat arvot, inhimillisen toiminnan monitasoisuus ja tiedonintressit vaikuttavat väistämättä kaikkiin tulkintoihin.

Argyris (1985, 8-9) tiivistää toimintatutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset pääperiaatteet viideksi teesiksi. Ensinnäkin toimintatutkimuksen avulla ratkaistaan organisaatioiden konkreettisia toiminnallisia ongelmia. Toiseksi toimintatutkimus etenee prosessina syklisesti ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, toimintaan ja lopulta toiminnan tulosten arviointiin. Tämän jälkeen sykli voidaan aloittaa alusta. Kolmanneksi toimintatutkimuksella pyritään muokkaamaan osallistujien ajattelutapoja ja käyttäytymistä. Neljänneksi voimassa olevat rakenteet pyritään kyseenalaistamaan demokraattisten arvojen näkökulmasta. Ja viidenneksi toimintatutkimus pyrkii käsittelemään tutkimuskohdetta samanaikaisesti sekä teoreettisen että käytännöllisen näkökulman kautta.

Toimintatutkimuksen keskiössä on tutkimuskohteen sosiaalisessa todellisuudessa aikaansaattava muutos, mikä mahdollistaa tutkimuskohteen rakenteiden ja toimintojen välisten suhteiden ymmärtämisen. Menetelmässä yhdistetään samanaikaisesti kehittämistavoitteet, systemaattinen tilanteen seuraaminen, analysointi ja lopulta sosiaalisten käytäntöjen parantaminen. (Brydon-Miller, Greenwood & Maguire 2003, 13). Näistä yhdistävistä piirteistä huolimatta toimintatutkimuksen piirissä sovellettavat teorit, tutkimuskohteet ja tutkimustehtävät voivat olla hyvinkin erilaisia. Toimintatutkimuksen substanssi voi käytännössä liittyä miltei mihin tahansa ihmiselämän ja ympäröivän maailman osa-alueeseen.

Toimintatutkimuksen käytännön soveltamista kuvataan yleisesti spiraalin kaltaisena prosessina, jossa tutkimuskohdetta muutetaan ja havainnoidaan syklisesti. Toimintatutkimuksen mallin tunnusomaisena rakenteena on toiminta- ja seurantavaiheita vuorotellen toistava spiraali. Tässä mallissa yksittäinen toimintatutkimuksen spiraalikierrös koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Spiraalin edelliset vaiheet vaikuttavat seuraavaan vaiheeseen dynaamisesti. Toimintatutkimuksessa tutkijan ymmärrys tutkittavasta kohteesta laajenee ja syvenee prosessin edetessä. (Kemmis & McTaggart 1988, 11-13.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraali

Toimintatutkimuksen toteutus alkaa suunnitteluvaiheesta, jolloin tutkija perehtyy tutkimuskohteeseensa ja sen toimintaan yhteistyössä osallistujien kanssa. Tutkimuksen näkökulmasta tässä vaiheessa tarkennetaan kehittämishankkeeseen liittyviä teoreettisia lähtökohtia ja pyritään lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuskohteen toimintamalleista. Näiden pohdintojen perusteella laaditaan toimintasuunnitelma, jossa täsmennetään tutkimuksen tavoitteet. Vaikka toimintatutkimuksen luonne onkin varsin dynaaminen, pyritään toimintavaihe toteuttamaan aiemmin laaditun suunnitelman mukaisesti. (Kemmis 1995; Kemmis & McTaggart 1988, 11-13; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79–82)

Toimintavaiheessa etsitään tutkimuskohteen kanssa yhteistoiminnassa uusia ratkaisuja käytännön haasteisiin kokeilevasti ja joustavasti. Mikäli toimintavaiheessa ei saavuteta asetettuja tavoitteita, voidaan suunnitelmaa muuttaa tarpeen mukaan. Toimintavaiheen painopisteiksi valitaan ne osa-alueet, jotka ovat suunnitteluvaiheessa todettu muutoksen kohteiksi. (Kemmis 1995; Kemmis & McTaggart 1988, 11-13; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79–82)

Tutkimuksen havainnointivaiheen tarkoituksena on kerätä tietoa myöhemmin toteutettavaa analysointi- ja reflektointivaihetta varten. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että analyysityötä ja tulosten tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Lopullinen tutkimusanalyysi tehdään yleensä kuitenkin vasta tutkimuksen toimintavaiheiden päätyttyä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, ettei kaikkea saatavissa olevaa informaatiota ehditä tai pystytä keräämään, vaan tutkijan on priorisoitava tutkimuksensa tavoitteiden näkökulmasta oleellimmat dokumentoitavat toiminnan osa-alueet. (Kemmis 1995; Kemmis & McTaggart 1988, 11-13; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79–82)

Reflektointivaiheessa tutkija analysoi kerättyä tutkimusaineistoa ja valmistautuu seuraavan syklin aloittamiseen. Jatkuva reflektointityö mahdollistaa kasautuvan ymmärryksen ja selkeän kokonaiskuvan muodostumisen tutkimuksen edetessä. Alustava tulosten analyysityö liittyy siis kaikkiin toimintatutkimuksen vaiheisiin ja nämä tulokset vaikuttavat seuraavan vaiheen toteutukseen. Lopullinen analyysityö edellyttää loogista päättelyä ja havaintojen tulkintaa koottua aineistoa luokitellen. Tutkimuksen loppupuolella laadittavat reflektointivaiheen tuotteet määrittävät osaltaan tutkimuksen syvyyttä. Teknisen tason reflektoinnissa painopisteenä on yleensä toiminnan kuvaaminen ja ylhäältä annettujen toimintamallien toimeenpanon arviointi. Praktisella reflektoinnin tasolla pohdinnan kohteena ovat kokonaisvaltaisen kokemuksen luonne ja tehtyjen valintojen perustelut. Kriittisen tason reflektointi puolestaan sisältää toiminnan moraalisen ja eettisen

tason pohdinnan. (Kemmis 1995; Kemmis & McTaggart 1988, 11-13; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79–82)

Toimintatutkimuksen spiraalimallin struktuuria on kritisoitu, koska tutkimusprosessissa erillisten vaiheiden erottelu toisistaan voi olla käytännössä haastavaa. Toimintatutkimusprosessia yksinkertaistava spiraalimalli antaa kuvan tutkimuksen suoraviivaisesta ja progressiivisesta etenemisestä, vaikka usein toimintatutkimuksen käytännöt ovatkin osoittautuneet luonteeltaan varsin sekasortoisiksi. Vaikka suoraviivaisuutta ja tehokkuutta voidaankin pitää tavoiteltavina toimintatutkimuksen piirteinä, tutkimuksen suunta tai kehityslinjat saattavat muuttua esiin tulevan uuden ongelman vuoksi. Jotta toimintatutkimuksen spiraali edustaisi tarkemmin käytännön tutkimusprosessia, spiraalin voidaan liittää tutkimuksen suuntaa tarkentavat tai muuttavat pääsuunnasta erkanevat sivuspiraalit. (Heikkinen & Jyrkämä 1999.)

Toimintatutkimuksen kuuluessa kriittiseen paradigmaan, on myös tutkimuksen validiutta tarkasteltava perinteistä tutkimusta laajemmassa kontekstissa. Toimintatutkimuksen näkökulma asettuu yleensä lähelle tulkinnallista paradigmaa, joten sen luotettavuutta voidaan siten tarkastella kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun keinoin. Laadullisen tutkimuksen validiuden osoittaminen ja siihen liittyvät haasteet liittyvät kiinteästi tietoteoreettiseen käsitykseen tiedon olemuksesta. Ihmistieteille on tyypillistä, ettei tietoa nähdä muuttumattomana ja objektiivisena totuutena. Sen sijaan todellisuus nähdään jatkuvassa muutoksessa olevana tulkintana. Perinteiset luotettavuustarkastelut, kuten tutkimuksen toistettavuus ja tulosten yleistettävyys, eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin. Toimintatutkimus liittyy aina ainutkertaisen tutkimuskohteen toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen, joten esimerkiksi tutkimuksen toistaminen täysin samankaltaisena on mahdotonta eikä tutkimustuloksia voi sellaisenaan soveltaa toisessa toimintaympäristössä. Toimintatutkimuksessa ja empiiris-analyttisessä tutkimuksessa tutkijan roolit ovat täysin erilaiset. Empiiris-analyttisessä tutkimuksessa vaatimuksena on, etteivät tutkimustulokset saa olla riippuvaisia tutkijan persoonasta. Toimintatutkimuksessa tutkija puolestaan pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti omalla toiminnallaan ja persoonallaan tutkimuksen kulkuun. (Huttunen ja Heikkinen 1999, 155-184; Suojanen 2004.) Tämän tutkimuksen tulosten luottavuutta tarkastellaan tarkemmin tutkimusraportin viimeisessä luvussa.

Toimintatutkimuksen käyttökelpoisuus ja voima perustuu tutkimuskohteen jäsenten tietojen ja osaamisen hyödyntämisen kehittämiseen, demokratian lisäämiseen ja yhteisön

voimaannuttamiseen. Useissa tutkimuksissa on havaittu organisaation työmotivaation ja -ilmapiirin sekä tuloksellisuuden positiivinen kehittyminen niissä tilanteissa, joissa organisaation jäsenet saavat itse osallistua toimintansa kehittämiseen ja käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Erityisesti kriittinen toimintatutkimus on luonteeltaan voimaannuttava ja valtaistava. Siinä korostetaan tutkimuskohteena olevan yhteisön emansipoitumista ja vanhoista toimintatavoista vapautumista. Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997, 346) mukaan työyhteisöjä voidaan voimaannuttaa ja valtaistaa toimintatutkimuksen kautta. Näitä toimintatutkimukseenkin liittyviä keinoja ovat mm. työntekijöiden rohkaisu aktiivisen roolin ottamiseen työssään, vastuun ottamiseen kannustaminen siten, että työyhteisön jäsenet pystyvät parantamaan ja kehittämään omia työskentelytapojaan sekä työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen päätöksentekoprosessiin. Smithin (1996, 7) mukaan valtaistaminen perustuu premissiin, jossa kukaan ei tunne työtehtävien sisältöä yksityiskohtineen paremmin, kuin kyseistä työtä tekevät henkilöt ja useimmat ihmiset haluavat aidosti sitoutua työhönsä. Blanchardin ym. (1996) mukaan valtaistaminen on kolmivaiheinen prosessi, jonka ensimmäinen vaihe on tiedon jakaminen kaikkien osallistujien kesken. Tiedon jakaminen mahdollistaa luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen ja paremman sitoutumisen työyhteisöön. Toinen valtaistumisen vaihe on itsenäisen vaikutusvallan antaminen osallistujille. Valtaa jaetaan alimmille tasoille asti osallistujan roolista tai tehtävästä riippumatta. Jokaisella on myös ymmärrys yhteisön toiminnan visiosta ja roolistaan tämän vision toteuttamisessa. Kolmas vaihe perustuu hierarkkisten toimintamallien muuttamiseen yksilötyöstä tiimityöskentelymuotoiseksi. Tätä kolmivaiheista prosessia pyrittiin tukemaan myös tämän tutkimuksen interventiovaiheessa.

Toimintatutkimuksen käytäntöihin sidotut tavoitteet saavutetaan sitä paremmin, mitä voimakkaampi valtaistumisen kokemus on ja mitä sitoutuneemmin reflektointiin suhtaudutaan. Toisin sanoen siis korkeampi reflektoinnin taso tarkoittaa laadukkaampia tuloksia. Mikäli ratkaisut ongelmiin annetaan työyhteisölle ulkopuolelta esimerkiksi konsultin kautta, muutosta tai henkistä kasvua ei yleensä tapahdu. (Suojanen 2004.) Tämän tutkimuksen osalta sitoutumisen problematiikkaan palataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

Toimintatutkimus on viime vuosikymmenten aikana muovautunut useisiin eri suuntauksiin ja eri käyttötarkoituksiin. Norjalaiset ja ruotsalaiset sosiotekniset tutkimukset, yhdysvaltalaiset organisaatioiden kehittämiseen tähtäävät tutkimukset sekä työelämään keskittyvät humanisointi- ja laatututkimukset ovat 1970-luvulta alkaen osaltaan

muokanneet toimintatutkimuksen työelämäsuuntausta. (Kasvio 1990, 72-74; Lehtonen 2004, 21.) 1980-luvulla toimintatutkimus sai jalansijaa myös kasvatustieteissä. Englannissa toimintatutkimus liitettiin erityisesti opettaja tutkijana -liikkeeseen. (Hustler, Cassidy & Cuff 1986, 3.) Suomessa ensimmäiset työelämän kehittämistutkimukset keskittyivät työsuojeluun, tuottavuuden lisäämiseen ja työn rationalisointiin. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa vakiintui Suomessa keskeiseksi osaksi työntutkimusta vasta 1980-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Nykypäivänä toimintatutkimus on noussut Suomessa ja muissa Pohjoismaissa keskeiseksi työelämän kehitystyökaluksi. Toimintatutkimuksen suosion kasvua voidaan selittää ainakin jossain määrin työelämän muutoksella. Hierarkkisista linjaorganisaatioista on usein siirrytty verkostoituneisiin, tiimipohjaisiin organisaatiomalleihin, joissa voimanlähteet kumpuavat työntekijöiden asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Valtaa ja vastuuta on siirretty organisaatioiden johtoportailta kaikille organisaation portaille. Työn tekemistä on pyritty organisoimaan tiimikeskeiseksi, työtehtävien suunnitteluvastuuta on luovutettu työntekijöille itselleen ja samalla liukuhihna-malliin perustuvia työtapoja on vähennetty. Lisäksi työn tekemisen painopiste on siirtynyt yhä enemmän yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen. (Buhanist ym. 1994, 17-20.)

Kokoavasti luonnehdittuna keskeistä toimintatutkimuksessa on tutkimuskohteena olevan ilmiön muuttaminen ja siihen liittyvien toimintojen kehittäminen (Kuula 1999, 10-12). Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen yhdistäminen. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat osallistuminen ja demokraattisuus. Lisäksi toimintatutkimuksen erottamattomina osina ovat samanaikaisesti sekä tieteen kehittäminen että sosiaaliseen muutokseen pyrkiminen. (Carr & Kemmis 1983, 151-153.) Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksellista otetta voidaan pitää tutkimustehtävän ja tutkimusasetelman näkökulmista luontevana valintana, sillä tutkimuskohteen ytimenä on toiminnan muutos, toimijoiden osallisuuden lisääminen ja voimaannuttaminen, toimintatapojen kehittäminen sekä muutoksen kautta tavoiteltava syvällisempi ymmärrys työilmapiirikokemuksen ilmenemismuodoista.

4.3 Kommunikatiivinen toimintatutkimus, työkonferenssimenetelmä ja organisaatioiden kehittäminen

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen yleisimpänä tavoitteena on työelämän kehittäminen yhteisymmärrystä ja toiminnan suunnitelmallisuutta lisäävien keskustelufoorumien kautta. Kommunikatiivinen toimintatutkimus on Björn Gustavsenin ja hänen kollegojensa kehittämä menetelmä, jolla pyrittiin alun perin kehittämään kohdeorganisaation työkäytäntöjä ja -oloja työelämän kehittämisohjelman osana. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ytimen muodostavat ryhmätyöistunnot, joissa osallistujat saatetaan aktiiviseen keskusteluun ennalta sovittujen aihepiirien äärelle. (Gustavsen 1992, 3-9.) Gustavsenin demokraattiseen dialogiin perustuva malli nojautuu tasa-arvopyrkimystensä osalta toimintatutkimuksen historiallisiin ja filosofisiin lähtökohtiin ja se voidaan nähdä kehittävän toimintatutkimuksen luontevana jatkumona.

Björn Gustavsenin kehittämässä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmässä kohdeorganisaatiosta kootaan erilaisia osallistujaryhmiä yhteisiin keskustelutilaisuuksiin eli työkonferensseihin. Työkonferenssilla tarkoitetaan yleensä organisaation yhteistä tapahtumaa, jossa visioideaan tulevaisuutta, analysoidaan tavoitteiden tiellä olevia esteitä ja niistä selviämistä sekä tehdään päätöksiä kehittämistyöstä. Yleensä tavoitteena on, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat työkonferensseihin. Käytännössä työkonferenssit muodostuvat pienempien ryhmäkeskustelujen ja -tehtävien kokonaisuudesta, jossa eri työryhmien ajatustenvaihtoprosessien tuotteet puretaan yhteisesti. Keskustelut pyritään organisoimaan siten, että osallistujat saatetaan heterogeenisiin ryhmiin, joissa eri osastojen ja toimialojen sekä hierarkiatasojen edustajat kohtaavat toisensa tasavertaisesti. Vaikka keskustelut pyritään viemään heterogeenisiin ryhmärakenteisiin, ensimmäinen keskustelutehtävä voidaan järjestää osallistujien osalta homogeenisissä ryhmissä erilaisten keskustelun esteinä olevien valtarakenteiden vaikutuksen vähentämiseksi. Työkonferenssien tarkoituksena on jalkauttaa organisaatioon demokraattisia toimintatapoja ja mahdollistaa niiden hyödyntäminen työyhteisön käytännön toiminnoissa. Tasa-arvoisen toimintatavan lisäämisen ohella työkonferensseissa on tarkoitus tuottaa sisältöjä ennalta määriteltujen kehittämiskohteiden parantamiseksi. (Gustavsen 1992; Lehtonen 2004, 15-16.)

Työkonferenssi on metodina yhteistoiminnallinen ja osallistava. Sen keskeisimpiä tavoitteita on yhteisymmärryksen löytäminen. Yhteisymmärrys luodaan puheen

välityksellä, joten osallistujien välinen kommunikaatio pyritään muuntamaan mahdollisimman yhteistoiminnalliseksi. (Lehtonen 2004, 15-16.) Osallistujat tuovat keskusteluihin omia ja kohdeorganisaation toimintatapoja, käsityksiä sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, hiljaista tietoa ja kokemuksia. Keskustelujen vaikutuksena tieto ja kokemukset saatetaan yhteen ja niistä tuotetaan uutta tietoa sekä syvempää ymmärrystä. Työkonferenssin lopputuotteena on yleensä selkeä suunnitelma organisaation työskentelyn tulevaisuudesta. Työkonferenssimenetelmällä ja toimintatutkimuksella on luonteva yhteys, joten työkonferenssia voidaan käyttää myös tieteellisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. (Leinonen 2016, 47-49; Lehtonen 2004, 15-16.)

Työkonferenssin suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnetään usein tutkimusaiheeseen tai -kohteeseen liittyvää tutkimustietoa ja kehittämiskohdetta kuvailevia teorioita (Lehtonen 2004, 15-16). Erityisesti työkonferenssien valmisteluvaiheessa tutkijan rooli on keskeinen. Tutkija valmistelee työkonferenssin sisällön ja rakenteen sekä luo olosuhteet, joissa osallistujien vuorovaikutus on mahdollista. Tutkijan tehtäviin kuuluu demokraattisen dialogin sääntöjen esittely ja tarvittaessa ryhmien keskustelun virittely. Työkonferenssin perusrakenteeseen sisältyy yleensä evästyspuheenvuoroja ja erilaisia pohdintatehtäviä, joiden suunnittelu kuuluu pääsääntöisesti tutkijan tehtäviin. (Leinonen 2016, 40.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen lähtökohtana on yksilön näkeminen aktiivisena subjektina. Demokraattisessa dialogissa ja siihen usein liitettävässä toimintatutkimuksen paradigmassa kiinnostuksen kohteena on usein subjektiivinen ajattelu. Mikäli nämä käsitteet liitetään työyhteisöjen kehittämistyöhön, tehdään myös kannanotto subjektin toimijuuden, dialogisen prosessin kautta muodostetun tavoitteen ja muutoksen puolesta. Työkonferenssista itsestään voidaan tehdä muutamia perusolettamuksia, jotka kuvaavat subjektin ja objektin välistä suhdetta. Ensiksikin ihmiset luovat jatkuvasti omaa todellisuuttaan eli näkemystään ympäröivästä maailmasta. Näin ollen maailma ei koostu vain faktoista, vaan niiden tulkinnasta. Toiseksi asioita ei voi kattavasti määritellä vain yhden teorian tai maailmankuvan näkökulmasta. Kolmanneksi ihmistä ei voida supistaa vain toimintojen kohteeksi eli objektiksi, vaan ihminen tulee nähdä aktiivisena toimijana ja vaikuttajana. Neljänneksi perusolettamukseksi voidaan nostaa työkonferenssin keskeisin tavoite, jossa ihmisellä on mahdollisuus ohjailla omaa toimintaansa omien tulkintojensa kautta. (Lehtonen 2004, 19-21.)

Työkonferenssin keskeisenä työkaluna hyödynnetään demokraattisen dialogin eli tasaveroisen vuoropuhelun periaatetta. Sen tarkoituksena on mahdollistaa kaikkien

keskusteluun osallistuvien täysivaltainen osallistuminen ja kuulluksi tuleminen. Demokraattiseen dialogiin kuuluu ajatus siitä, että kaikki organisaation toimintatavat voidaan kyseenalaistaa pätevien argumenttien avulla. Demokratiaan tähtäävän menetelmän taustalla vaikuttaa Jürgen Habermasin ajatukset kommunikatiivisesta rationaalisuudesta, vapaan kommunikaation ideaalista ja yhteiskuntademokratiasta. (Gustavsen 1985, 469-471.)

Björn Gustavsenin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen määritelmän mukaan demokraattinen dialogi edellyttää tiettyjen keskustelun sääntöjen noudattamista. Gustavsenin mukaan tasaveroisen vuoropuhelun periaatteet ovat:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa keskusteluun osapuolten välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on osallistuttava keskusteluun.
3. Kaikkien osallistujien on oltava aktiivisia. Pelkkä mahdollisuus osallistumiseen ei yksin riitä:
 - a. Jokaisen on esitettävä oma näkökulmansa ja
 - b. auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki keskusteluun osallistuvat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus muodostaa perustan osallistumiseen.
6. Keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ja perustelut ovat oikeutettuja.
7. Jokaisen on ymmärrettävä keskustelujen sisältö.
8. Keskusteluun osallistutaan suullisesti.
9. Osallistujien on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja.
10. Keskusteluissa voidaan ottaa käsittelyyn jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteettiasema tms.
11. Osallistujien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esille tuleminen.
12. Dialogin tulee tuottaa yhteisiä sopimuksia, jotka johtavat käytännön toimenpiteisiin.

(Gustavsen 1990; Gustavsen 1992; Rajakallio 2011, 120; Lehtonen 2014.)

Työkonferenssi voidaan toteuttaa toimintatutkimuksen ja demokraattisen dialogin määrittelemissä rajoissa tutkimustehtävän ja kehitystarpeiden mukaisesti. Gustavsenin (1990) mukaan työkonferenssin kronologisesti etenevät teemat voidaan kuvata nelivaiheisena ketjuna. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan organisaation sisälle yhteisymmärrys tulevaisuuden visiosta. Toisessa vaiheessa tunnistetaan ihannetilanteen ja yhteisen vision saavuttamisen esteet. Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan keinot ja

toimintatavat tunnistettujen esteiden ylittämiseksi. Lopuksi neljännessä vaiheessa sovitaan yhteisistä kehittämistavoitteista ja niiden toteuttamisen käytännöistä organisaation sisällä. Tutkimuskokonaisuuden näkökulmasta työkonferenssimenetelmään sovelletaan usein toimintatutkimuksen spiraalimaista rakennetta, jossa tutkimuskohteessa toteutetaan useampia työkonferensseja. Organisaatiossa järjestetyissä keskustelutilaisuuksissa voi olla erilaisia teemoja, jotka liittyvät yhteiseen kehittämisalueeseen. (Lehtonen 2004, 15-16; Gustavsen 1990.)

Tässä tutkimuksessa pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti demokraattiseen dialogiin perustuvan työkonferenssin rakennetta. Tutkimuksen osana järjestettyjen työkonferenssien sisällöt ja toimeenpano kuvaillaan myöhemmässä luvussa.

4.4 Haastattelut ja sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa interventiojakson vaikutuksia pyritään hahmottamaan tutkimuskohteen jäsenten kokemusmaailman kautta. Interventiojaksolla tutkimuskohteen jäsenten kokemuksia ja käsityksiä selvitetään teemahaastatteluissa. Haastattelu on erityisesti laadullisessa tutkimustraditiossa yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Tiedonkeräyksen näkökulmasta haastattelut suuntautuvat haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, ajatuksiin ja tuntemuksiin. Tutkimushaastattelujen päämääränä on sellaisen tiedon kerääminen, jolla mahdollistetaan tutkimuskysymykseen vastaaminen. Kerätty haastatteluaineisto litteroidaan, analysoidaan ja siitä tehdään tulkintoja tutkimustehtävän selvittämiseksi. Parhaimmillaan haastattelujen avulla voidaan kerätä syvällistä ja monipuolista tietoa tutkimuskohteesta. Syvällisen aineiston kerääminen haastattelututkimuksen kautta ei kuitenkaan ole itsestään selvyys. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-52; Niska, Olakivi & Vesala 2018, 94-95.)

Tutkimushaastattelu on yksinkertaisesti ilmaistuna tavoitteellinen ja sosiaalinen puhetilanne, jossa vähintään kaksi henkilöä on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa puheen välityksellä. Tutkimushaastattelussa vuorovaikutustilanteet ja erilaiset rooliodotukset vaikuttavat merkittävästi kerättävän haastatteluaineiston laatuun. Tutkimushaastattelussa haastateltavalla on tietäjän, kokijan, vastaajan ja usein myös asiantuntijan rooli. Haastattelijan rooliin puolestaan kuuluu tilanteen ohjaaminen, kysymysten asettaminen, aloitteellisuus ja tietämättömyys. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22-23; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-52.)

(Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeräysmenetelmänä hyödynnetty teemahaastattelu sijoittuu rakenteensa osalta strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu perustuu ennalta valmisteltujen keskustelu- ja kysymysteemojen varaan, mutta se ei etene valmiiksi muotoiltujen kysymyssarjojen määrittämässä järjestyksessä. Teemahaastattelu etenee haastateltavien kanssa joustavasti ennalta valmisteltujen teemojen eli aihepiirien kautta, vaikka niiden järjestys vaihtelisikin. Teemahaastattelussa pyritään tuomaan esiin haastateltavien inhimilliset tulkinnat käsiteltävistä aiheista merkityksenantoineen. Haastattelun aikana vapaalle puheelle pyritään antamaan tilaa ja aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Teemahaastattelu soveltuu erityisesti sellaisten tutkimusaiheiden tiedonkeräykseen, jotka ovat tieteellisen tutkimukseen piirissä uusia tai suhteellisen tuntemattomia. Lisäksi teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden tutkia aiheita, jotka ovat inhimillisestä näkökulmasta luonteeltaan sensitiivisiä. Herkät aiheet, kuten aatteet, aikomukset ja arvot, voivat olla sellaisia, joista haastateltava ei ole tottunut puhumaan päivittäin. (Metsämuuronen 2005, 226.)

Tutkimuksen näkökulmasta teemahaastattelun onnistumisen edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen. Käsiteltävät teemat valitaan tutkimusaiheen teorian sisällöistä ja haastattelukysymykset operationalisoidaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Teemahaastatteluja suunniteltaessa haastateltavien valintaa on kiinnitettävä erityistä huomiota. Haastatteluun valituilla ihmisillä on oltava sellaista tietoa, joka on hyödynnettävissä tutkimustehtävän saavuttamisen näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Pääsääntöisesti teemahaastattelun aihepiirit eli teemat muodostetaan tutkimusaihetta käsittelevästä kirjallisuudesta tai johtamalla ne kyseisen tieteenalan teorioista (Eskola & Vastamäki 2001, 33). Haastatteluun valittavien teemojen ollessa riittävän väljiä haastattelussa on mahdollista päästä käsiksi tutkittavan ilmiön monikerroksisiin ulottuvuuksiin. Käytännössä teemahaastatteluun ei siis valmistella yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan teema-alueet, jotka kattavat ennalta asetetut tutkimusintressit. Teemahaastattelun toiminnallisena ytimenä on aktiivinen asiasisältöjen tarkentaminen ja syventäminen haastattelun edetessä. (Bell 2006, 161.) Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat rakentuvat Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttujien mukaisiksi. Tutkimuksen haastattelut ovat luonteeltaan teemahaastatteluita, vaikka haastatteluihin sisältyy myös strukturoitu vaihe, jossa haastateltavia pyydetään tulkitsemaan työilmapiirikyselyn tuloksia.

Pääsääntöisesti haastattelut tallennetaan kuva- tai audiomuotoon. Tämän jälkeen haastatteluaineisto litteroidaan eli puhtaaksikirjoitetaan sanatarkasti. Litteroinnin tarkoituksena on helpottaa aineiston käsittelyä ja mahdollistaa aineiston järjestelmällinen analysointi. Litterointi on tarkoituksenmukaista toteuttaa tutkimusongelman vastaamiseen soveltuvalla tavalla ja tarkkuudella. Litterointimenetelmän valinta ilmentää tutkimuksen ja tutkimusaineistona olevan kielen suhdetta. Tutkimuskohteen ollessa esimerkiksi kielenkäyttö tai vuorovaikutus itsessään, kuten keskusteluanalyysissa tai diskurssianalyysissa, on tarkoituksenmukaista litteroida tutkimusaineisto mahdollisimman tarkasti sisällyttäen puhtaaksi kirjoitettuun tekstiin äänenpainot ja puheen tauot. Mikäli kieli ja vuorovaikutus eivät ole tutkimusongelman ytimessä, voidaan litterointi tehdä sisältökeskeisesti. Joissakin tapauksissa voi olla perusteltua erikseen valikoida haastatteluaineistosta litteroitavat osa-alueet. Tämä valikointi tulee kuitenkin toteuttaa harkiten ja perustellen, sillä valikointi voi johtaa keskeistenkin tutkimustulosten poisjäämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-141.)

Haastatteluaineistojen analysointi laadullisen sisällönanalyysin menetelmin on kvalitatiivisessa tutkimuksessa varsin yleistä. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Laadullisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan analyysimenetelmää, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen sekä yhteisiä nimittäjiä ja eroavaisuuksia etsien. Analyysin tavoitteena on lopulta tiivistää tutkittava ilmiö eksplisiittiseksi kuvaukseksi, jossa ilmiön osatekijät kyetään luokittelemaan keskenään samanlaisiksi tai erilaisiksi. (Latvala & Vanhanen-Nuurinen 2001, 23.) Laadullisessa sisällönanalyysissä korostetaan erityisesti tekstimuotoon saatetun aineiston sisällöllisiä ja laadullisia merkityksiä. Se soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi ihmisten käsitykset, kokemukset tai sanoille annetut merkitykset. Pääsääntöisesti laadullisen sisällönanalyysin kohteina ovat tekstimuotoon saatetut puheet, artikkelit ja haastattelut. Analyysin lopputuloksena on yleisimmin erilaisia kategorioita, käsitteitä, käsittekarttoja tai ilmiötä kuvaava malli. Nykyään laadullinen sisällönanalyysi on laajasti käytössä mm. psykologian, historian, kasvatustieteen, sosiologian ja politiikan tutkimusaloilla. (Metsämuuronen 2005; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006; Järvinen & Järvinen 2011, 66.)

Sisällönanalyysi voidaan luokitella kolmeen eri analysointimalliin, joita ovat induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysimalli. Induktiivinen analyysimalli antaa tutkittavan ilmiön ja sitä kuvaavan teorian nousta esiin itse aineistosta. Deduktiivinen analyysimalli hyödyntää kirjallisuudessa

ilmenevää teoriaa. Teorialähtöinen analyysi ei puolestaan pohjautu ainoastaan olevaan teoriaan, vaan siinä hyödynnetään osittaisia teoreettisia kytkentöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97-99; 105-116.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysi on usein luonteeltaan syklinen prosessi, jossa aineiston analysointi alkaa jo aineistonkeruuvaiheessa. Aineiston analysointi alkaa yleensä yleiskuvan muodostamisesta ja etenee tutkimusaineiston luokitteluun syklisesti. Hermeneuttisessa analyysiprosessissa aineiston luokitteluperusteet saattavat muuttua aineistoon laajetessa ja syventyessä. Analyysiprosessilla pyritään kattamaan koko aineisto mahdollisimman systemaattisesti ja dynaamisesti analyysi ja synteesi yhdistäen. Analyysivaihe päättyy vasta siihen pisteeseen, kun aineistosta ei enää löydy uusia näkökulmia. Kvalitatiivisen aineiston analyysitapa ja luokitteluperusteet riippuvat ennen kaikkea itse aineistosta ja tutkimustehtävästä. Sisällönanalyysiin onkin mahdollista liittää monipuolisia analyysimenetelmiä esimerkiksi ottamalla käyttöön joustavasti sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia analyysimenetelmiä toisiaan täydentämään. (Alasuutari 2012; Eskola & Suoranta 1996.) Hermeneuttiset kytkökset laadullisessa sisällönanalyysissä on tulkittavissa hermeneuttisen kehän mukaisesta liikkeestä tutkimusaineiston ja tulkinnan välillä. Kun tutkija lukee aineistoa toistuvasti, aineiston aito ymmärrys kasvaa tutkijan ymmärryksen esteiden hälventyessä. (Tuomi & Sarajärvi 2003; Varto 2005.)

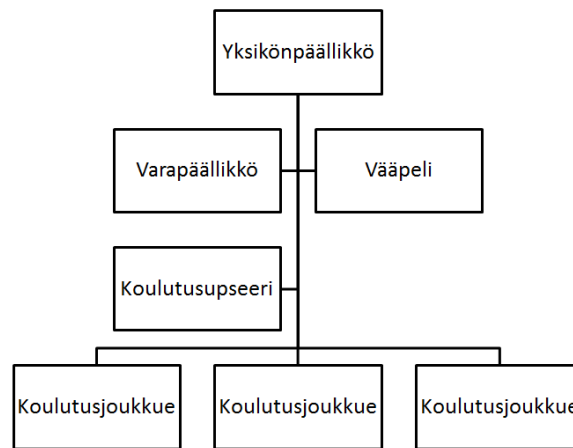
Tämän tutkimuksen laadullinen analyysi perustuu teoriasidonnaiseen analyysimalliin, jossa työilmapiirin tekijät muodostavat sekä aineiston että analyysin perusrakenteet. Varsinaisen sisällönanalyysi muodostuu haastatteluteemojen sisään tyypitellyistä työilmapiirin muutosta kuvaavista osakokonaisuuksista. Analyysin runko on siis teoriasidonnainen, mutta tutkimuksen tavoite on luoda uutta tietoa aineistolähtöisesti.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuskohde, tutkimusprosessin eteneminen, tutkimusaineiston erityispiirteet, tutkijan taustat ja sidonnaisuudet sekä arvioidaan tutkimuseettisiä näkökulmia. Tutkimusprosessin ja tutkimuskohteen kuvailussa pyritään löytämään tasapaino läpinäkyvyyden ja tutkimuskohteen jäsenten anonyymiteetin turvaamisen välillä. Tutkimusprosessin kuvailussa pyritään tutkimuksen luotettavuuden arviointiin mahdollistavaan tarkkuuteen. Tutkimuskohde puolestaan kuvaillaan siten, ettei julkaistavista yksityiskohdista ole mahdollista tehdä yksilöiviä johtopäätöksiä.

5.1 Tutkimuskohteen kuvailu

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteenä oli Puolustusvoimien perusyksikkö. Perustehtävänsä, henkilöstönsä ja päivittäisen toimintansa osalta tutkimuskohde edusti Puolustusvoimien viitekehyydessä (vrt. Pääesikunta 2018) tavanomaista työyhteisöä. Tutkimuskohde oli organisoitu linjaorganisaation mukaiseksi. Sitä johti yksikönpäällikkö apunaan varapäällikkö. Yksikön vääpeli toimi perustehtävässään eli johtamisen ja hallinnon tukena. Hänen päätehtävänsä liittyivät asevelvollisten huollolliseen ylläpitoon ja asiakirjahallintoon. Lisäksi tutkimuskohteen organisaatioon kuului koulutusupseeri, jonka erityistehtävänä oli varusmieskoulutuksen suunnittelu ja organisointi. Tutkimuskohteessa varusmieskoulutuksen käytännön toteutuksesta vastasivat koulutusjoukkueisiin jaetut joukkueenjohtajat ja kouluttajat. Tutkimuskohteen palkattu henkilöstö jakautui useisiin eri henkilöstöryhmiin. Koulutusjoukkueiden henkilöstökokoonpano vaihteli varusmiesten koulutuskausien ja järjestettävien kurssien mukaan. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan tutkimuskohteen palkattua henkilöstöä ja varusmiehet rajattuun tarkastelun ulkopuolelle.



KUVIO 4. Tutkimuskohteen organisaatiokaavio.

Tutkimusinterventiovaiheen alussa työyhteisöön kuului yhteensä 12 jäsentä. Noin yhdeksän kuukauden mittaisen interventiojakson aikana tutkimuskohteessa tapahtui joitakin henkilöstömuutoksia. Interventiojakson aikana tutkimuskohteen henkilöstömäärä nousi vähitellen ja jakson lopussa henkilöstömäärä oli 17. Henkilöstön vaihtuminen vaikutti tutkimusaineiston analysointiin ja tutkimustuloksiin. Nämä vaikutukset käydään läpi myöhemmissä luvuissa.

Tutkimuskohde oli organisaationa muovautumisvaiheessa interventiojakson aikana, sillä se oli uudelleenorganisoitu vuoden 2015 Puolustusvoimauudistuksen yhteydessä. Interventiojaksolle ulottunut muutosvaihe ilmeni tutkimuskohteessa suhteellisen suurena henkilöstön vaihtuvuutena ja hallinnollisten rutiinien puuttumisena. Tutkimuksen näkökulmasta erityisesti henkilöstön vaihtuvuus asetti haasteita intervention vaikuttavuuden mittaamiselle, sillä alkutilannetta ja lopputilannetta kuvailevat henkilöt eivät olleet aina samoja. Yhtäältä henkilöstön vaihtuvuus asetti rajoituksia tutkimustulosten luotettavalle tulkinnalle ja toisaalta se mahdollisti interventiojakson tarkastelun dynaamisessa ja avoimessa systeemissä. Tutkimuskohdetta ei kuvailla tarkemmin työyhteisön jäsenten anonymiteetin takaamiseksi.

5.2 Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus sekä tutkimusaineiston kuvailu

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle tutkimusaiheen ideoinnista vuonna 2016. Pyrin hyödyntämään henkilökohtaista kokemustani Puolustusvoimien toimintaympäristöstä, työilmapiirin rakentumisesta ja johtamiskulttuurista. Tutkimukselliseksi johtoajatukseksi muodostui autoritäärisen tavoitteenasettelun haastaminen ja dialogisuuden lisääminen. Nuo teemat yhdistyivät luontevaksi viitekehykseksi, joka tarkentui laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimusprosessin edetessä. Teoreettisen mallin ja tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen hain Puolustusvoimilta tutkimuslupaa työilmapiirikyselyaineiston hyödyntämiseen.

Tutkimukseen sopivien työyhteisöjen kartoittamisen jälkeen tutkimuskohteeksi valikoitui organisaationa muotoutumisvaiheessa oleva perusyksikkö, jonka johtoporras suhtautui toimintatutkimukseen osallistumiseen innostuneesti. Tutkimuskohteeksi valikoituneen perusyksikön henkilöstörakenne ja esimiehet olivat vaihtuneet vuoden 2015 Puolustusvoimauudistuksen seurauksena. Tutkimuskohteen henkilöstö koostui sotilaista, joiden virkapaikkoja siirrettiin joukko-osastojen lakkauttamisen yhteydessä. Useilla tutkimuskohteen työntekijöillä oli vain vähän kokemusta uusien työtehtävien sisällöistä. Tutkimuskohteen jäsenet olivat kuitenkin innostuneita kehittämismahdollisuudesta kaikilla organisaation tasoilla, mikä tarjosi tutkimusinterventiolle hyvät lähtökohdat.

Aloitin tutkimuksen interventiovaiheen aikataulujen, kehittämisen tavoitteiden ja työkonferenssien tarkempien sisältöjen suunnittelun vuoden 2016 lopulla yhteistoiminnassa tutkimuskohteen johtoportaan kanssa. Laajemman näkökulman saavuttamiseksi päätimme yksikönpäällikön kanssa ottaa ideointiin mukaan myös varapäällikön ja kokeneen kouluttajan. Yhteisen ideoinnin ja suunnittelun tuloksena työkonferenssien keskeisimmäksi päämääräksi tiivistyi työyhteisön yhteisten tavoitteiden asettaminen.

Työkonferenssien sisältöjen suunnittelun jälkeen aloitin tutkimuskohteen lähtökohtatilanteen kartoittamisen työilmapiirin osalta. Tutkimuskohteena olevan perusyksikön lähtökohtatilannetta selvitettiin teemahaastattelujen ja Puolustusvoimissa käytössä olevan työilmapiirikyselyn avulla. Haastattelin tutkimuskohteen yksikönpäällikköä kaksi kertaa ennen ensimmäisen työkonferenssin järjestämistä. Yksikönpäällikön haastattelujen yhteydessä suunniteltiin myös työkonferenssien sisältöjä ja keskeisimpiä tavoitteita tutkimuskohteen näkökulmasta. Yksikönpäällikön haastattelut olivat kestoltaan

yhteensä 3 h 15 min. Lisäksi kartoitin lähtökohtatilannetta ryhmähaastattelulla, johon kutsuin kolme työyhteisön jäsentä. Ryhmähaastattelun pituus oli 1 h 16 min. Ymmärrys tutkimuskohteen lähtökohtatilanteesta muodostui suhteellisen kattavaksi pitkien haastattelujen ja työilmapiirikyselyjen tulosten analyysin kautta. Tutkimuskohteen lähtökohtatilanne työilmapiirin tekijöiden osalta esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Ensimmäinen työkonferenssi toteutettiin joulukuussa 2016, johon osallistui yhteensä kahdeksan kahdestatoista tutkimuskohteen jäsenestä. Työkonferenssipäivä alkoi tutkimukseni aihealueen, alustavasti sovittujen kehittämissuunnitelmien ja demokraattisen dialogin sääntöjen esittelyllä. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin keskusteluryhmiin. Ensimmäisessä vaiheessa keskusteluryhmät muodostettiin osallistujien hierarkia-aseman mukaisiin ryhmiin. Käytännössä johtoporras muodosti yhden ryhmän ja muut ryhmät muodostettiin joukkueenjohtajista ja kouluttajista. Seuraavat keskusteluvaiheet toteutettiin heterogeenisissä sekaryhmissä, joissa mahdollistettiin organisaation eri tasojen edustajien vuorovaikutus. Jaoin työkonferenssin keskustelut neljään vaiheeseen. Näiden vaiheiden teemat olivat työyhteisön yhteisen vision ja toiminnan ideaalin laatiminen, vision saavuttamisen esteinä olevien tekijöiden tunnistaminen, konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja käytännön toimenpiteiden kirjaaminen. Rytmitin keskustelut siten, että jokaiseen vaiheeseen käytettiin noin 90 minuuttia. Keskustelutehtävien jälkeen ryhmien tulokset käytiin läpi kaikkien osallistujien kuullen. Ensimmäinen työkonferenssi oli pituudeltaan yhden työpäivän mittainen eli noin 7,5 tuntia.

Työkonferenssin keskeisimpänä päämääränä oli työyhteisön toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen yhteisen vision luomisen kautta, yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä käytännön kehittämistoimenpiteiden kirjaaminen. Kehittämissuunnitelma, yhteiset tavoitteet ja niistä johdetut henkilökohtaiset tavoitteet muodostivat työkonferenssin päätteeksi selkeän kokonaisuuden. Tavoitteet asetettiin demokraattisen dialogin hengessä. Tämä tarkoitti käytännössä asetelmaa, jossa jokainen työyhteisön jäsen osallistui yhteisten tavoitteiden asetteluun ja muotoili sen jälkeen omat tavoitteensa. Henkilökohtaiset tavoitteet esiteltiin kaikille työkonferenssiin kaikille työkonferenssiin osallistuneille. Keskustelujen aikana jokaisella työyhteisön jäsenellä oli oikeus ehdottaa muutoksia ja lisäyksiä muiden työyhteisön jäsenten tavoitteisiin. Tämän keskustelun aikana yksikön johtoportaalta esitettiin useita tavoitteita, jotka lopuksi kirjattiin myös virallisiksi tavoitteiksi.

Työyhteisön yhteiset tavoitteet tiivistyivät keskusteluissa kolmeen pääteemaan, joita olivat tehtäväkenttien selkeyttäminen, ajankäytön suunnittelun parantaminen ja työssä

jaksamisen tukeminen. Työkonferenssin jälkeen kerätyn palautteen mukaan työkonferenssin tulosten koettiin selventäneen työyhteisön toiminnan päämääriä sekä auttaneen osallistujia hahmottamaan paremmin työyhteisön jäsenten työtehtävien sisältöjä. Ryhmäkeskustelujen kautta laadittujen tavoitteiden koettiin vastaavan työyhteisössä tunnistettuihin haasteisiin. Demokraattinen tavoitteenasettelu toimi kokonaisuudessaan hyvin ja työkonferenssin päättyessä jokaiselle osallistujalle oli määritelty demokraattiseen dialogiin perustuvat ja toteuttamiskelpoiset tulostavoitteet.

Työkonferenssin jälkeen tutkimuskohteessa aloitettiin yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja kehitysideoiden toimeenpanovaihe. Toimintatutkimuksen näkökulmasta tätä vaihetta voidaan pitää havainnointi- ja reflektointivaiheena, jolloin sain mahdollisuuden perehtyä työkonferenssissa tuotettuun aineistoon. Tämän vaiheen aikana havainnoin tutkimuskohteessa tapahtuneita muutoksia muutamien epämuodollisten vierailujen ja työyhteisön jäsenten kanssa käytyjen puhelinkeskustelujen kautta. Epäviralliset keskustelut eivät päätyneet varsinaiseen tutkimusaineistoon, mutta ne syvensivät ymmärrystäni interventiojakson vaikuttavuudesta ja helpottivat aineiston analyysiä myöhemmässä vaiheessa.

Järjestin toisen työkonferenssin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti elokuun lopussa vuonna 2017. Toisen työkonferenssin tarkoituksena oli koota työyhteisö jälleen yhteisten keskustelujen äärelle ja mahdollistaa ensimmäisen työkonferenssin tavoitteiden päivittäminen. Toiseen työkonferenssiin osallistui kymmenen tutkimuskohteen jäsentä. Seitsemän työyhteisön jäsentä ei osallistunut vuosilomien tai välttämättömien työtehtävien vuoksi. Työkonferenssin alkaessa pidin alustuksen, jossa kerrattiin viimekertaisen työkonferenssin tulokset ja demokraattisen dialogin säännöt. Jaon osallistujat heterogeenisiin ryhmiin ja rytmitin keskustelut kolmen eri teeman ympärille, joita olivat nykyinen tilanne, tarvittavat muutokset tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokemukset työilmapiiristä. Toisen työkonferenssin rakenne ei ollut työkonferenssille tyypillinen, mutta sen arvioitiin palvelevan parhaiten tutkimuskohteen kehittämissyönteiksi. Ryhmäkeskusteluissa tuli selkeästi ilmi työmäärältään raskaan alkuvuoden negatiiviset vaikutukset työilmapiiriin ja tyytymättömyys yhteisten tavoitteiden edistämiseen tarvittavia toimenpiteitä kohtaan. Toisen työkonferenssin aikana työyhteisön jäsenet eivät tehneet merkittäviä muutoksia henkilökohtaisiin tai koko työyhteisöä koskeviin tavoitteisiin. Ryhmäkeskustelujen kautta saavutetut kehittämisen päämäärät liittyivät pääasiassa käytännön toimenpiteisiin, joilla yhteisesti asetetut kehitystavoitteet voitaisiin

tulevaisuudessa saavuttaa aiempaa paremmin. Molempien työkonferenssien sisällöt ja päiväohjelmat on avattu tarkemmin liitteessä 1.

Teemahaastatteluissa työkonferensseja kuvailtiin onnistuneiksi tapahtumiksi, joissa kaikki henkilöstöryhmät pystyivät sotilasarvoista riippumatta kertomaan avoimesti ajatuksistaan. Työkonferenssi koettiin tutkimuskohteessa työilmapiirin kehittämisen näkökulmasta tarpeelliseksi ja se mahdollisti työyhteisön kehittämisen. Työkonferenssien jälkeen tutkimuskohteessa vallitsi toiveikas, innostunut ja odottava ilmapiiri. Työkonferensseissa sovittuja toimenpiteitä ei kuitenkaan toimeenpantu täysimääräisesti eikä muutoksen edellyttämiin käytännön toimintaa muuttaviin tavoitteisiin palattu yhteisesti. Vaikka työkonferenssit itsessään koettiin hyödyllisiksi ja innostaviksi tapahtumiksi, muutosaskelten toimeenpanon puutteet johtivat lopulta pettymyksen tunteeseen.

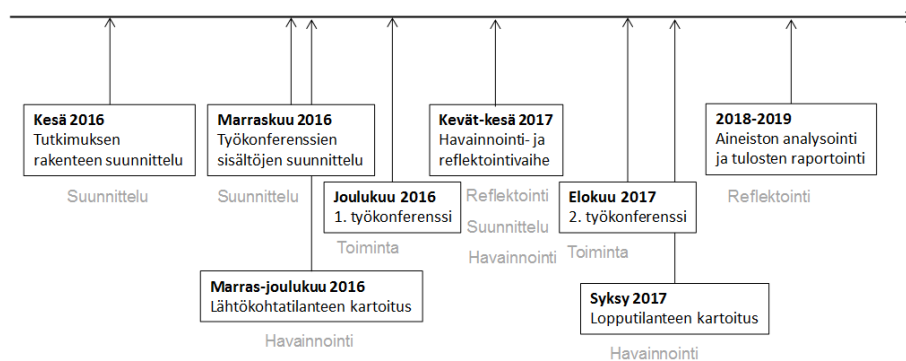
Toinen työkonferenssin jälkeen siirryin tutkimuksessani lopputilanteen kartoittamisvaiheeseen. Pyysin käyttöni juuri ennen toisen työkonferenssin järjestämistä ennen kerätyn työilmapiirikyselyn tulokset. Keskustelin tutkimuskohteen jäsenten kanssa teemahaastatteluissa yleisistä ilmapiirikokemuksen muutoksista henkilökohtaisella ja yhteisöllisellä tasolla, työyhteisössä tehdyistä työilmapiiriin vaikuttaneista toimenpiteistä, työilmapiirin tekijöistä ja lopuksi kävin läpi työilmapiirikyselyjen tulokset. Esittelin haastateltaville ennen tutkimusintentiota sekä sen jälkeen tehdyt työilmapiirikyselyjen tulokset ja pyysin haastateltavaa kuvailemaan tapahtunutta muutosta ja siihen liittyviä tekijöitä. Tämän menetelmän tarkoituksena oli saada haastateltava virittymään keskusteluun ja analysoimaan työilmapiiriä henkilökohtaisen kokemusmaailmansa ja yhteisöllisen kokemuksen kautta. Tämä asetelma mahdollisti haastateltavien pohdintojen suuntaamisen yhteisöllisen työilmapiirikokemuksen kautta työilmapiirin syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Haastateltava saattoi esimerkiksi tunnistaa ristiriidan oman työilmapiiriä koskevan käsityksensä ja työilmapiirikyselyn tuloksen välillä. Tämä menetelmä johti haastatteluissa tilanteisiin, joissa haastateltava päätyi pohtimaan työilmapiirin rakentumista muiden työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Haastattelut litteroitiin ja ne analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Luettelo tutkimushaastatteluista on esitetty liitteessä 2 ja haastattelu-teemat liitteessä 3. Haastatteluihin osallistui 11 tutkimuskohteen jäsentä. Haastatteluista kertyi yhteensä 17 tuntia 48 minuuttia äänitallenteita, jotka tekstimuotoon litteroituna muodosti 221 sivun laajuisen aineiston.

Aloitin järjestelmällisen tutkimusaineiston analysoinnin ja tutkimusraportin laatimisen vasta tutkimusinterventiojakson jälkeen. Käytin tutkimuskohteessa tapahtuneen

intervention kokonaiskuvan luomiseen ja työilmapiirissä tapahtuneen muutoksen tunnistamisen tukena omia tutkimusmuistiinpanojani. Muokkasin tutkimuskysymyksen sanamuotoa muutamia kertoja analyysivaiheen edetessä vastaamaan tutkimusaineistosta nousseita ydinsisältöjä.

Tutkimusprosessin rakenne ei vastannut täysin toimintatutkimukselle tyypillistä spiraalimaista rakennetta. Lisäksi käytössä olleet resurssit eivät mahdollistaneet syklimäisen tutkimusotteen hyödyntämistä täysimääräisesti. Käytännössä tutkimuksen toteutus toteutettiin siis siten, että toimintatutkimuksellinen spiraalin mukaisia toimintavaiheita järjestettiin väljästi tulkittuna kaksi kertaa. Tutkimusprosessi on kuvattu aikajanalle alla olevana kuviona.

Tutkimusprosessin vaiheet



KUVIO 5. Tutkimusprosessin vaiheet aikajanalla

Tämän tutkimuksen aikana kerätty aineisto on toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan monipuolista ja se on kasautunut tutkimusprosessin edetessä. Keräsin työilmapiirikyselyjen ja haastattelujen lisäksi tutkimusprosessin aikana myös paljon muuta aineistoa, kuten havaintomuistiinpanoja tutkimuspäiväkirjani, työkonferenssien ryhmätöaineistoja, työkonferenssien aikana käydyt ryhmäkeskustelut, tutkimuskohteen henkilöstölle kirjallisesti asetetut tavoitteet ja työkonferenssien palautelomakkeet. Tutkimuspäiväkirjani muodostui keskeiseksi tausta-aineistoksi, johon kirjasin kaikki tutkimusprosessiin liittyvät suunnitelmat ja havainnot aikatauluineen. Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaani myös muistiinpanot epämuodollisista keskusteluista, joita en muulla tavoin tallentanut. Edellä kuvatut aineistot mahdollistivat tutkimuskohdetta koskevan

kokonaisuymmärryksen täydentymisen. Kumuloituva aineisto olisi mahdollistanut tutkimustehtävän uudelleenmuotoilun moniin eri suuntiin. Tässä tutkimuksessa varsinaisena aineistona käytetään ainoastaan työilmapiirikyselyjen tuloksia ja teemahaastatteluaineistoa. Aineisto siis muodostuu kahdesta toisiaan tuvista kokonaisuudesta painopisteen ollessa haastatteluaineistossa ja siitä tehdyissä laadullisissa tulkinnoissa.

5.3 Työilmapiirikysely laadullisen tutkimuksen runkona

Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston rungon muodostavat Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset, joita tuotettiin tutkimuskohteena olevassa perusyksiköstä kaksi kertaa eli ennen ensimmäistä työkonferenssia ja toisen työkonferenssin jälkeen. Ensimmäiseen kyselyyn vastattiin noin kaksi kuukautta ennen tutkimusintervention aloittamista. Jälkimmäiseen työilmapiirikyselyyn vastattiin puolestaan viimeisen työkonferenssin järjestämisen jälkeen. Molemmilla kerroilla kaikki työyhteisön jäsenet vastasivat kyselyyn.

Puolustusvoimien organisaatiossa työilmapiiriä koskevat määritelmät ja työilmapiirikyselyjen toteuttaminen ja työilmapiirin kehittämisen prosessit kuvaillaan Pääesikunnan henkilöstösaston laatimassa PVHSM 008 – PEHENKOS-TYÖILMAPIIRIKYSELY JA TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA, MÄÄRÄYS -asiakirjassa, joka on päivitetty edellisen kerran vuonna 2018. Tuon asiakirjan mukaan työilmapiirin kehittämisen työkaluna käytetään Puolustusvoimissa työilmapiirikyselyä, johon kerätään vastaukset vuosittain perusyksikkökohtaisesti. Sen tarkoituksena on mitata ja tilastoida Puolustusvoimien työilmapiirin muodostavia osatekijöitä, kuten henkilöstön työmotivaatiota, yhteishenkeä ja esimiestyön laatua. Vastaukset kerätään nimettömänä, joten vastaajien henkilöllisyys tai vastausten yksilöiminen jälkikäteen ei ole käytännössä mahdollista. Kyselyyn osallistuu vain Puolustusvoimien palkattu henkilöstö. (Pääesikunta 2018, 3-8.)

Puolustusvoimien työilmapiirikysely sisältää yhteensä 58 kysymystä, jotka jakautuvat analyysivaiheessa kahteentoista summamuuttujaan, joita ovat työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja sen jakautuminen, oma työtehtävä, tieto tulostavoitteista, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työvälineet ja työtilat, työn imu, me-henki, Puolustusvoimat työnantajana sekä maanpuolustustahto. (Pääesikunta 2018.) Työilmapiirikyselyn vakiomuotoiset kysymykset on lueteltu liitteessä 4 ja tätä tutkimusta koskevat tulokset vuosilta 2016 ja

2017 on kirjattu liitteeseen 5. Maanpuolustustahdon ja työnantajakuva tarkastelu on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Työilmapiirikyselyt muodostavat tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen aineiston, jota käsitellään ja analysoidaan laadullisen tutkimusotteen kautta. Työilmapiirikyselyjen muodostama aineisto on tutkimusasetelman näkökulmasta haasteellinen, sillä otanta on pieni, kyselyihin vastanneita henkilöitä ei kyetä yksilöimään, työyhteisön henkilöstössä eli kyselyyn vastaajajoukossa on tapahtunut merkittäviä muutoksia kyselyjen välillä ja vastanneiden henkilöiden taustatiedot ja niistä saatavat taustamuuttujat eivät ole käytettävissä. Lisäksi tutkimuskohteesta ei ole saatavissa työilmapiirikyselyjen aikaisempia tuloksia muutostrendien osoittamiseksi. Käytössä oleva kvantitatiivinen aineisto ei siis sovellu tutkimusasetelman näkökulmasta mielekkäiden tilastollisten analyysien tekemiseen, joten määrällisen aineiston esittely rajataan koskemaan työilmapiirin tekijöiden eli summamuuttujien arvojen suuntaa antaviin arvoihin. Työilmapiirikyselyjen tulokset toimivat tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston runkona ja keskeisin tutkimusaineisto muodostuu tutkimuskohteen jäsenten tulkinnoista työilmapiirikyselyn tuloksista ja vapaasti muotoiltavista muutoskokemuksista.

5.4 Tutkijan taustat ja sidonnaisuudet

Toimintatutkimuksessa tutkija itse on tärkein tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1996, 209-211; Heikkinen & Syrjälä 2010, 152). Tutkimuksen aineiston ja johtopäätösten luotettavuuden arvioimiseksi avaan seuraavassa keskeisimmät tiedot taustastani ja suhteestani tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimusaihe on minulle käytännön tasolla tuttu, sillä olen ollut muutamia vuosia Puolustusvoimien palveluksessa ja olen toiminut Puolustusvoimissa johtaja-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävistä. Tutkimusprosessin aikana koin olevani samanaikaisesti tutkimuskohteen päällikön vertainen, kollega ja ulkopuolinen konsultti. Opin tuntemaan tutkimuskohteeni varsin hyvin ja uskon, että minuun suhtauduttiin työyhteisössä luontevasti ja toverillisesti. Olin tutkimuskohteen henkilöstölle avoin omasta taustastani, mikä edesauttoi luottamuksellisen keskusteluyhteyden syntymistä. Asemani kollegiaalisena tutkijana osoittautui tutkimuksen näkökulmasta edulliseksi. Toisaalta tutkimuksen käytännöllinen viitekehys oli minulle tuttu oman kokemukseni kautta, joten tutkimuskohteena olleen työyhteisön jäsenet tiesivät, että ymmärtäisimme toisiamme erityisesti esiin tulleiden arkipäivän käytännöllisten haasteiden käsittelyssä. Toisaalta

oman taustani ja asemani etuihin kuului myös ulkopuolisuus. Oman tulkintani mukaan työyhteisön eri henkilöstöryhmät motivoituivat ajatustensa avaamiseen eri syistä. Päällikkö ja varapäällikkö avautuivat kollegalleen, koska uskoivat minun ymmärtävän heidän haasteitaan. Aliupseerit ja muut kouluttajatehtävissä olleet puolestaan pystyivät kertomaan minulle tuntemuksistaan, joita tulkintani mukaan he eivät organisaation alimmasta portaasta käsin kokeneet voivansa kertoa suoraan yksikön johdolle.

Oma taustani vaikutti jossain määrin myös tutkimusaineiston tulkintaan. Ensinnäkin tutkimushaastatteluissa käytetyt sotilaalliset ilmaisut ja sotilasslangi oli itselleni entuudestaan tuttua, mikä vähensi väärinymmärrysten todennäköisyyttä tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä. Tutkimusaineistoja analysoidessani tiedostin myös taustojeni ja sidonnaisuuksien mahdollisesti aiheuttavat tulkintojen vääristymistä. Kokonaisuutena arvioituna uskon oman asemoitumiseni suhteessa tutkimuskohteeseen lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

5.5 Tutkimuseettiset näkökulmat

Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tiedeyhteisön sisäistä itseohjautuvuutta. Tutkimuseettiset pohdinnat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisen kategorian muodostavat tutkimuksen tiedonhankinnan eettisyyteen liittyvät kysymykset. Toisen kategorian puolestaan muodostavat tutkittavien anonymiteettiin ja suojaan liittyvät kysymykset. (Mäkelä 1987, 180; Kuula 2006.) Pyrin ottamaan nämä molemmat tutkimuseettiset näkökulmat huomioon tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimusprosessin aikana tunnistin viisi keskeisintä tutkimuseettistä tekijää, jotka olivat kollegiaalisen tutkijan vastuu, vastaajien anonymiteetin säilyttäminen, haastattelujen luottamuksellisuus, tietoturvatekijät ja työilmapiirikyselyn sisältämien tietojen rajaaminen.

Otollinen asema kollegiaalisena tutkijana toi mukanaan myös suuren vastuun. Tutkimusprosessin aikana koin, että minuun luotettiin ja minulle kerrottiin työyhteisöä koskevia asioita luottamuksellisesti. Asetelma oli tutkimuksen näkökulmasta edullinen, mutta samalla se altisti tutkimuskohteen jäsenet ongelmalliseen tilanteeseen, jossa luottamus ja velvollisuudentunto olivat vaarassa sekoittua toisiinsa. Tiedostin tämän ongelman ja pyrin ratkaisemaan sen korostamalla, ettei tutkimukseen osallistuminen ole pakollista.

Haastattelujen haastateltavat kertoivat avoimesti hyvin henkilökohtaisia asioita ja koko työyhteisöä kuvailevia sensitiivisiä seikkoja, joita ei ole tarpeen käsitellä tutkimusraportissa. Rajasin tutkimusraportin ulkopuolelle työyhteisön sosiaalisia suhteita koskevat sensitiiviset kuvaukset. Haastatteluaineiston luottamuksellisuus ja sensitiiviset keskustelunaiheet edellyttivät tutkimusaineiston käsittelyssä erityistä tarkkuutta ja anonymiteetin turvaamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Pyrin huomioimaan anonymiteetin säilyttämisen erityisesti haastattelusitaattien valinnassa. Valitsin tutkimusraporttiin vain sellaisia sitaatteja, joista ei ole mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Lisäksi häivytin muutamista sitaateista murreilmailuja, jotka olisivat voineet antaa viitteitä haastateltavan henkilöllisyydestä. Pyrin huomioimaan anonymiteetin säilyttäminen myös tutkimuskohteen kuvailun yhteydessä.

Puolustusvoimien toiminta ei ole luonteeltaan kokonaan julkista. Haastateltavat sivusivat muutamia kertoja sellaisia aihepiirejä, jotka eivät olleet luonteeltaan julkisia. Jätin nämä potentiaalisesti salassa pidettävät aihepiirit kokonaan litteroimatta.

Tässä tutkimuksessa lähteenä olleiden työilmapiirikyselyjen tulosten osalta tutkimusaineiston asianmukainen käsittely korostui. Sain haltuuni tutkimusaineiston, joka sisälsi myös kaksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattua kokonaisuutta, jotka olivat Puolustusvoimat työnantajana ja maanpuolustustahto. Puolustusvoimien edustajan linjauksen mukaan näitä työilmapiirin tekijöitä ei ole käsitelty julkisessa tutkimuskentässä, joten ne tuli rajata myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä vaatimus huomioitiin sekä työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyssä että haastatteluaineiston litterointivalintoja tehtäessä. Puolustusvoimat otti kantaa eettisiin valintoihin tämän tutkimuksen tutkimusluvan myöntämisen yhteydessä korostamalla tutkimuskohteen jäsenten vapaaehtoisuusvaatimusta ja kielsi tutkimusaineiston luovuttamisen kolmansien osapuolten käyttöön.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulosten esittely aloitetaan tutkimuskohteen lähtökohtatilanteen kuvauksella. Lähtökohtatilanne avataan työilmapiiritekijöittäin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuskohteen työilmapiirin lopputilanne interventiojakson päättyessä. Alku- ja lopputilanteiden esittelyn jälkeen esitellään ne muutokset, joilla on selkeä suora tai välillinen yhteys tutkimuksen viitekehyksen mukaiseen yhteisöllisen tavoitteenasetteluprosessin. Tulokset pyritään esittelemään siten, että lukijan on mahdollista seurata tuloksiin johtaneita päättelyketjuja ja aineiston laadullisia tulkintoja. Luvun lopussa esitetään tutkimusaineistoon perustuva malli työkonferenssimenetelmään perustuvan yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuuden tekijöistä.

6.1 Tutkimuskohteen lähtökohtatilanne

Tässä alaluvussa vastataan tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen selvittämällä tutkimuskohteen lähtökohtatilanne ennen tutkimusintervention alkua. Tutkimuskohteen työilmapiiriä koskeva lähtökohtatilanne arvioitiin ennen ensimmäisen työkonferenssin järjestämistä työilmapiirikyselyn ja haastattelujen avulla. Työilmapiirin kartoittamisen lisäksi haastatteluissa käytiin läpi myös tutkimuskohteen yleistä tilannetta. Tutkimuskohteen rakentuminen organisaationa oli tutkimusintervention alkaessa vielä kesken, millä oli merkittävä vaikutus koettuun työilmapiiriin.

Tutkimuskohteen lähtökohtatilannetta kuvattiin haastatteluissa kokonaisuutena tarkastellen hyväksi. Työilmapiirikyselyn mukaan yleisarviota kuvaavan työilmapiiriindeksin arvo oli 3,94. Suurimmat haasteet työilmapiirin tekijöissä koettiin liittyvän hallinnollisten rutiinien puuttumiseen, työtehtävien epätasaiseen jakautumiseen, riittämättömiin henkilöstöresursseihin ja osittain epämääräisesti määriteltyihin tehtävänkuvauksiin. Hallintoon ja johtamiseen liittyvien rutiinien puuttuminen aiheutti työyhteisössä usein työtehtävien ennakoimattomuutta ja tarvetta nopeisiin henkilöstöresurssien uudelleenkohdentamisiin. Merkittävä osa nopeaa reagointia edellyttävistä työtehtävistä annettiin ylemmästä esikunnasta. Työyhteisössä johtamiseen

oltiin suhteellisen tyytyväisiä, vaikka yksikönpäällikön johtamiskäyttäytyminen koettiin ajoittain liian kontrolloivaksi. Työyhteisössä hyväksi koetun työilmapiirin merkittävimiksi tekijöiksi mainittiin hyvä yhteishenki, tyytyväisyys omiin työtehtäviin ja työmotivaatio. Näitä havaintoja tukevat sekä haastatteluaineiston että työilmapiirikyselyn tulokset. Tutkimuskohteessa oltiin tyytyväisiä johtamiseen, mikä näkyi erityisesti työilmapiirikyselyn numeraalisena tuloksena. Johtamisen osa-alueen tulos kyselyssä oli 4,2. Työyhteisössä tunnistettiin useita työilmapiiriin vaikuttavia kehittämistarpeita. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin kontrolloiva johtamistyyli ja delegoinnin puute, työtehtävien suunnittelemattomuus, hallinnollisen johtamisen ja rutiinien puutteet ja epäselvät tehtäväkuvaukset. Lähtökohtatilannetta kartoittavissa haastatteluissa ja epävirallisimmissa juttelutuokioissa työyhteisön jäsenet kaikilla organisaatiotasoilla kuvailivat tilannetta päivittäiseksi selviytymistäisteluksi, jossa johtamisessa ei käytännössä kyetty lainkaan ennakoimaan tulevien viikkojen toimintaa.

Seuraavassa esitellään tutkimuskohteen lähtökohtatilanteen työilmapiirin tekijöihin teemoitettuna. Kuvailuihin on lisätty myös tulkintoja tukevia sitaatteja haastatteluaineistosta.

6.1.1 Työmotivaatio

Tutkimuskohteessa työmotivaation koettiin olevan yleisesti hyvällä tasolla. Työtehtävät uudessa yksikössä koettiin mielekkäiksi ja niissä oli uutuudenviehätystä. Itsenäisyys, uusien asioiden oppiminen, mielenkiintoiset työtehtävät ja hyvä yhteishenki olivat keskeisiä hyvän työmotivaation muodostavia tekijöitä. Työhön kuuluvat sotaharjoitukset koettiin erityisen mielekkäiksi, riittävää itseohjautuvuutta tarjoaviksi ja ajoittain jännittäviksikin työtehtäviksi. Työmotivaation osalta huononeva trendi oli kuitenkin nähtävissä. Alkuinnostus oli interventiojakson alkaessa hieman laskenut uuden työyhteisön muodostamisen jälkeen. Eräs haastateltava kuvaili työilmapiirin myönteisiä tekijöitä ja työmotivaation liittyvää muutosta alkuinnostuksen jälkeen:

H1: Kyllä hommat tehdään edelleenkin, mutta sellainen tietty innostus siitä on kyllä karissut. Niinku mitä oli puolitoistavuotta sitten esimerkiksi.

Usein työmotivaation lähteeksi kuvattiin myös maanpuolustustahto ja velvollisuudentunto. Erityisesti työyhteisön nuorimmat jäsenet kuvasivat työmotivaatiotaan seuraavan kaltaisesti:

H11: No itsellä työmotivaatio pohjautuu siihen perusajatukseen, että täällä koulutetaan sodanajan joukkoa ja siitä pitäisi saada mahdollisimman toimiva ja mahdollisimman hyvä tän ajan puitteissa. Vähän niin kuin oli siellä varusmiespalveluksen aikana, että se perustuu sellaiseen velvollisuuteen. Kun täällä ollaan, niin pyritään suorittamaan tää homma mahdollisimman hyvin ja tekemään siitä porukasta sellainen toimiva joukko.

Tutkimuskohteessa eräs suhteellisen selkeä motivaation lähde oli ammattilypeys, joka sai voimansa erikoisosaamisesta.

H11: Ja se honori on aika kovakin ja se fiilis, että ollaan aika koviakin tässä hommassa. Sen huomaa työkavereista, jotka on ollut erikoiskoulutuksessa. Se jotenkin luo sellaista honoria siihen touhuun ja sen huomaa. Se on kavereille iso motivaationlähde, kun saa olla näissä hommissa ja tässä ympäristössä.

6.1.2 Jaksaminen

Työilmapiiriin vaikuttavaa työssäjaksamista kuvattiin kaksijakoisesti. Pääosa tutkimuskohteen työntekijöistä kuvasi jaksamisen olevan hyvällä tasolla. Osa työyhteisönjäsenistä puolestaan kuvasi jaksamisensa olevan ajoittain kovalla koetuksella. Erityisesti yksikönpäällikkö ja väepeli kokivat työnsä olevan ajoittain uuvuttavaa työmäärän kasautuessa. Johtoportaan kuulumattomat haastateltavat kuvasivat jaksamisen haasteiden liittyvän pitkiin kotiin ja työpaikan välisiin matkoihin, kiireiseen perhe-elämään ja nopeatempoisiin työtehtäviin. Myös henkilöstöressurssien ajoittainen suunnittelemattomuus ja jatkuvat työtehtäviin käsketyt muutokset heikensivät jaksamista ennen interventiojaksoa.

H2: Alaspäin menevä käyrä johtuu siitä, että osa alkaa olla helvetin väsynyt. Ei ehkä työmäärään, osa ehkä hetkittäisiin työmääriin, kun taas osa työtehtävien sekavuuteen tai osittain jopa työtehtävien mielekkyyteen.

H5: Kyllä sitä itse tätä kokee, kun toi työmatka on niin pitkä. Se menee niin myöhään. Noin kerran viikossa tai kertoja viikossa väsyttää paljonkin. Tähän voi törmätä.

Haastateltavien mukaan työssäjaksamista tuettiin riittävästi työaikojen joustavalla suunnittelulla. Esimerkiksi tasoitusvapaita ja vuosilomapäiviä oli mahdollista sijoittaa työaikajaksoihin suhteellisen joustavasti työntekijän toivomusten mukaisesti.

H5: Tää ei mun mielestä ole kovin merkittävä ongelma meidän yksikössä. Vapaata esimerkiksi saa, jos tarvii. Joustoa on puolin ja toisin.

Ajoittaiset jaksamisen haasteet näkyivät joidenkin haastateltavien mukaan turhautumisena, jota kuvattiin muun muassa seuraavalla tavalla:

H11: Se yleensä liittyy siihen, kun mehän ollaan noiden varusmiesten kanssa tekemisissä, ja sitten ei aina olla ihan tyytyväisiä niiden toimintaan. Se sitten tuo sellaista turhautumista niiden tiettyjen kavereiden mieliin. Se voi sitten vaikuttaa siihen, ettei oikein enää kiinnosta eikä haluaisi olla yhtään pidempää töissä, vaan haluaisi lähteä jo kotiin siinä vaiheessa.

6.1.3 Työmäärä ja sen jakautuminen

Työmäärän jakautuminen koettiin yhdeksi merkittävimmäksi työilmapiiriin kielteisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Työmäärän epätasaisen jakautuminen tunnistettiin tutkimuskohteen kaikilla organisaatiotasolla. Kaikki lähtökohtatilannetta avanneet haastateltavat kuvasivat suurimman työtaakan kasautuvan tutkimuskohteen johtoportaalalle. Työmäärän epätasaista jakautumista selitettiin tutkimuskohteessa vallitsevan kontrolloivan johtamistyylin ja delegoinnin puutteiden kautta. Johtoportaan kuormittumisen lisäksi työyhteisössä tunnistettiin nuorimpien kouluttajaportaassa toimivien työntekijöiden ajoittainen työmäärän keveys. Erityisesti sopimissotilaille ei riittänyt jokaiselle työssäolotunnille työtehtäviä. Usein kouluttajien työtaakan keveyttä perusteltiin varusmieskoulutuksen jaksottaisuudella ja tiettyjen koulutuskokonaisuuksien edellyttämällä kouluttajakelpoisuuksilla. Sopimussotilailla ei ollut siis riittävää pätevyyttä kaikkiin kouluttaja- tai hallintotehtäviin. Eräs sopimussotilas kuvasi työmäärän jakautumista seuraavasti:

H11: Eniten duunia varmaankin tekevät päällikkö, varapäällikkö ja koulutusupseeri. Meillä soppareila puolestaan ei oo mitään tekemistä keskellä päivää. Joskus ei oo mitään työtä. Päällikkö sanoikin, että ne on sellaisia hommia, ettei niihin aina soppareita voi ottaa. Ne jotkut koulutukset tai muut menee varapäällikön tai koulutusupseerin hommiksi. Semmoista on jonkin verran. Sopimussotilaalle ei aina riitä sitä työtä. Yleensä tää liittyy hallinnolliseen puoleen. Ne työt jää meiltä tekemättä.

Käytettävissä olevat henkilöstöresurssit liittyivät selkeästi kokemuksiin työmäärän epätasaisesta jakautumisesta. Lähtökohtatilanteessa johtoportassa oli jonkin verran erilaisia poissaoloja ja pätevöittävän koulutuksen läpikäyneitä kouluttajia oli tutkimuskohteen perustehtävän toteuttamiseksi liian vähän. Myös henkilöstön erityisosaaminen vaikutti työmäärän jakautumiseen. Muutamille tutkimuskohteen erikoisosaajille kasaantui huomattava määrä työkuormaa.

6.1.4 Oma työtehtävä

Tutkimuskohteessa henkilöstön omat työtehtävät koettiin lähes poikkeuksetta mielekkäiksi ja päivittäiseen työhön oltiin tyytyväisiä. Henkilöstölle oli muodostunut suhteellisen hyvä

käsitys työtehtävien sisällöistä ja työhön liittyvistä tavoitteista. Ennen interventiojakson alkamista käsitykset omista työtehtävistä oli muodostettu jokapäiväisten käytäntöjen ja epävirallisen työnjaon kautta. Muodostuneet käsitykset työn sisällöistä eivät siis perustuneet organisaation johdon asettamiin kirjallisiin tavoitteisiin. Suurimmalla osalla henkilöstöstä viralliset tehtäväkuvaukset olivat vanhentuneet tai niissä oli puutteita. Tutkimuskohteessa ei ollut käytössä kirjallista työjärjestystä, joka olisi tarjonnut työkaluja työyhteisön työnjaon selkeyttämiseen. Hallinnolliset puutteet eivät vaikuttaneet tutkimuskohteen päivittäisten perustehtävien toteuttamiseen, mutta epätietoisuus työn vaatimuksista koettiin työstressiä lisäävänä tekijänä. Tehtäväkuvausten sisältöjä kuvailtiin ennen interventiovaihetta seuraavasti:

H2: Se epäselvä tehtäväkenttä alkaa sopimussotilaasta päättyen päällikköön ja kaikkea siltä väliltä. Ainoa, kellä on ehkä osittain selkeä tehtäväkenttä, on väpeli. Tosin tää on vaan sivusta seuraajan mielipide. Sillä taitaa olla kuitenkin selkein tehtäväkuva.

H3: Joo. Kyllä kaikilla on tehtäväkuvaukset, mutta se on sitten eri asia mitä siellä lukee. Se on sitten ihan toinen juttu.

Tehtäväkuvausten puutteet ja työjärjestyksen puuttuminen korvattiin tutkimuskohteessa päivittäisillä ja viikoittaisilla käskynjaoilla, joissa esimerkiksi varusmieskoulutuksen vastualueet määriteltiin viikko-ohjelmiin sitoen. Henkilöstön työtehtävät vakiintuivat vähitellen rutiinien syntymisen mukana. Epäselvyydet työtehtävien sisällöistä ja vaatimuksista johtivat toistuvasti tempoileviin johtamistoimenpiteisiin. Nopeaa reagointia vaatineet työtehtävät koettiin toisinaan epämielikkäiksi, koska niiden laadukkaaseen toteuttamiseen ei ollut aikaa valmistautua.

Tutkimuskohteessa henkilöstön osaaminen oli hajanaista, mutta pääsääntöisesti ammattitaidon koettiin riittävän työtehtävien hoitamiseen. Henkilöstön osaaminen oli keskittynyt avainhenkilöille, joten yhdenkin avainosaajan poissaolo aiheutti merkittäviä haasteita varusmieskoulutuksen toteuttamiseen.

6.1.5 Tieto tulostavoitteista

Ennen interventiovaihetta tutkimuskohteessa ei määritelty työyhteisö- tai yksilökohtaisia tulostavoitteita. Tutkimuskohteen yksikönpäällikkö kuvaili tavoitejohtamisen ja kehityskeskustelujen käytäntöjä omalta osaltaan seuraavasti:

H3: Silloin kun olin varapäällikkö, niin pataljoonapääseeri antoi mulle yhden tavoitteen: mulla oli kaksi kuukautta aikaa laittaa yksikön hallinto kuntoon. Että se on varmaan

näkynyt jo kaikkialla, että meillä on kaikki laahannut perässä ja menty ihan kädestä suuhun. En mä pysty nyt sanomaan, mikä on mun tavoite, koska en oo käyny minkäänlaisia kehityskeskusteluita koko aikana, kun oon ollu täällä.

Tämä hallinnollinen puute oli Puolustusvoimien pysyväisasiakirjoissa määriteltyjen toimintatapojen vastainen. Puolustusvoimien palveluksessa oleville työntekijälle on määriteltävä henkilökohtaiset tulostavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan vuosittain esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Tavoitejohtaminen on siis Puolustusvoimissa tunnustettu ja virallistettu johtamisen muoto. Tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa osaltaan työntekijän henkilökohtaisen palkanosan muodostumiseen, mutta tutkimuskohteessa Puolustusvoimien tavoitejohtamisen mallia ei siis otettu käyttöön. Puutteelliset tiedot tulostavoitteista oli korvattu sarjalla epävirallisia ja subjektiivisesti johdettua tavoitteita. Henkilöstöllä oli siis tuntuma tai päättelyketjun tuloksena muodostettu kokonaiskäsitelmä perusyksikölle käsketyistä ydintehtävistä. Sotaharjoitusten ja viikkokohtaisten varusmieskoulutusteemojen tavoitteiden osittaisella tuntemisella pyrittiin paikkaamaan tietopuutteet virallisten tavoitteiden osalta. Määriteltyjen tulostavoitteiden puuttuminen ei vaikuttanut haastateltavien mukaan päivittäiseen työskentelyyn tai työilmapiiriin. Tulosjohtaminen ja tavoitteiden määrittäminen muotoutuivat selkeämmiksi työkonferenssien tarkastelunäkökulmiksi.

6.1.6 Esimiestyö

Esimiestyöhön oltiin tutkimuskohteessa pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tutkimuskohteen päällikkönä toiminut upseeri oli toiminut tehtävässään alle vuoden ennen interventiojakson aloittamista. Yksikönpäällikönjohtamistoimintaa kuvattiin tunnolliseksi, jämäkäksi ja reiluksi. Esimiestyöhön joiltain osin tyytymättömät haastateltavat kuvailivat keskeisimmiksi johtamisen haasteiksi hallinnollisten rutiinien vakiintumattomuuden, kontrolloivan johtamistyylin, työtehtävien delegoinnin puuttumisen ja ajoittaisen toiminnan suunnitelmattomuuden. Myös yksikönpäällikkö tunnisti tunnollisen, tinkimättömän ja toisinaan kontrolloivankin johtamistyylinsä kuvaillen sitä seuraavasti:

H3: Mä olen aikamoinen orjapiiskuri. Eli jos mä meen tonne alas käymään ja siellä selataan puhelinta tai katsellaan jotain videoita, niin kyllä mä aika nopeasti keksin niille tyypeille jotain hommaa. Mä ite syyllystyn hirveesti mikromanagerointiin ja sitten asioiden tarpeettomaan kontrollointiin. Ja osittain se syy on siinä, että mä kestan tosi huonosti semmoista mun mielestä paskaa lopputulosta, joka vois kai olla ihan ok, jos hyväksyis, että tää on tämmönen tyydyttävä ja tää on ihan ok.

Pikkutarkan ja kontrolloivan johtamistyylien aiheutti työyhteisössä myös haasteita. Kontrolloiva johtamistyyli ja työtehtävien delegoimattomuus johti tutkimuskohteessa pohdintoihin johdon ja muiden työntekijöiden välisestä mahdollisesta luottamuspulasta.

H12: Luottamus puuttuu. Päällikkö tekee hirveesti töitä, ei siinä mitään. Se tekee koko ajan sellaista, minkä voisi hoitaa myös varapäällikkö tai koulutusupseeri tai joku muu. Ja se haluaa vaikuttaa ja puuttua kaikkeen, ja hakee täydellisyyttä.

Tutkimuskohteen johtoportaan mukaan merkittävä osa esimiestyön haasteista johtui joukkoyksikön esikunnan tempoilevasta johtamistavasta. Ylempi esikunta antoi usein tehtäviä ja toiminnallisia vaatimuksia, joiden toteuttaminen sekoitti aiempien suunnitelmien toimeenpanon ja henkilöstön käytön rutiinit. Perusyksikön osalta suunnitelmat siis muuttuivat usein, mikä vaikutti ajoittain tutkimuskohteen henkilöstön työtehtäviin yllättävillä tavoilla. Yksikönpäällikkö kuvaili suunnitelmallisuuden puutteen näkyvän työssään seuraavasti:

H3: Mä koen ainakin hirveen raskaana sen, että tuntuu, että arki on jatkuvaa tulipalojen sammuttelua. Oleellisten kokonaisuuksien tekeminen ja hallitseminen tuntuu ainakin mun näkökulmasta täysin mahdottomalta, kun mun puhelin soi sen nelkät kertaa päivässä ja käsketään yksittäisiä varusmiehiä sinne tänne ja tonne. Veksiin (varuskunnan terveysasemalle), kahville ja kaikkiin muihin juttuihin. Mulla kaikki aika menee semmoseen ihan jonnin joutavaan puuhasteluun ja reippailuun.

Tutkimuskohteessa ylemmän esikunnan johtamiskäytänteiden vaikutukset näkyivät yksikön johtoportaan lisäksi selkeästi myös kouluttajaportaassa. Joukkoyksikön tempoilevat vaatimukset olivat näkyneet kouluttajaportaassa jo pitkään. Eräs kouluttaja kuvaili ylemmän esikunnan antamien suunnittelemattomien tehtävien vaikutusta seuraavasti:

H2: Huomattava osa, joka konkretisoituu arkipäivään, on sellaisia vanhoja varuskunnallisia juttuja. Et täällä on lähetelty ihmisiä, jumalauta, varusmiehiä, tuntien varoitusajalla jonnekin varastoon puuhastelemaan jotain, sotilaskoteihin puuhastelemaan jotain ja sitä samaa odotellaan edelleen. Tai jonnekin koulutussuunnitelmaan kuulumattomaan puuhasteluun viikoks tai kahdeks.

6.1.7 Sisäinen tiedonvälitys

Tutkimuskohteen sisäinen tiedonvälitys koettiin olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Tiedonvälitys perustui yhteisiin päivä- ja viikkopalaveriiniin sekä kaikille jaettaviin sähköpostitiedotteisiin. Kehittämiskohteiksi mainittiin yhteisten palaverien sisällön tiivistäminen ja osallistumisen mahdollistaminen kaikille työyhteisön jäsenille.

6.1.8 Työvälineet ja työtilat

Suuri osa kouluttajien työstä sijoittui lähiharjoitusmaastoon tai kasarmialueelle, joten esimerkiksi toimistotyöpisteet eivät olleet toiminnan näkökulmasta keskeisissä rooleissa. Tutkimuskohteen johtoportaan työ sen sijaan sijoittui pääosin toimisto-olosuhteisiin. Ennen interventiovaiheen aloittamista työvälineitä ja -tiloja kuvailtiin hyviksi ja tarkoituksenmukaisiksi, joten niiden merkitys työilmapiiriin jäi neutraaliksi. Määräaikaisille kouluttajille ei ollut omia tietokoneita ja avokonttorimainen kouluttajien työtila koettiin toisinaan meluisaksi erityistä keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Kouluttajien työvälineet ja suojavaatetus olivat haastateltavien mukaan hyvällä tasolla ja työtehtäviin soveltuvia.

H4: No sanotaanko niin, että toi sotilaskoulutukseen käytettävä varustus on kyllä hyvällä tasolla. Varsinkin nyt, kun saatiin tiedusteluvarustukset vihdoinkin huollettua. Sitä kautta hommat on hyvin. Mutta toi tietokoneiden puute näkyy. Toimistotilaa on liian vähän. Semmoista omaa keskittymistä vaativiin tehtäviin ei oikein oo tarpeeks tiloja.

6.1.9 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työssä esiintyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, johon liittyy omistautumisen, uppoutumisen ja onnistumisen kokemuksia. Työn imun vallitessa työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä. Haastateltavien mukaan mielekkäät ja itsenäiset työtehtävät mahdollistivat työn imun tunteen syntymisen. Työn imuun vaikuttivat erityisesti mielenkiintoiset erityistehtävät, onnistumiset ja työn konkreettisen tulosten näkeminen esimerkiksi varusmiesten toiminnan kehittyessä. Työn imu oli suhteellisen korkealla tasolla myös työilmapiirikyselyn tuloksissa. Interventiojakson alkaessa työn imun kokemukset olivat kuitenkin haastateltavien mukaan vähenemässä. Työyhteisössä laskevan trendin taustalla arvioitiin olleen työtehtävien fokuksen hämärtyminen ja henkilöstöresurssien tempoileva käyttö.

6.1.10 Me-henki ja yleinen työilmapiiri

Muutamia pitkäaikaisia haasteita lukuun ottamatta tutkimuskohteessa yhteishenki koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Sen koettiin olevan yksi keskeisimmistä myönteisen työilmapiiriin tekijöistä. Väsymyksen, stressin ja työssäjaksamisen haasteiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti myös yhteishenkeen. Perusyksikönpäällikkö kuvasi yhteishengen rakentumista ennen interventiovaihetta seuraavasti:

H3: Mun mielestä me tullaan tosin hyvin toimeen keskenämme, mutta kyllä porukka on ollut viimeisen puolen vuoden aikana, varsinkin kolmen, neljän kuukauden aikana ollut sekä väsynyttä että yleisvittuuntunutta. Vaikka moni asia on tietyllä tavalla mennyt parempaan suuntaan, mutta sitten kuitenkin se näkyy silleesti, että porukka on vittuuntuneempaa ja huonommalla tuulella.

Tutkimuskohteen yhteishenkeä kuvailtiin ennen interventiovaiheen alkua intensiiviseksi ja dynaamiseksi. Yhteishengen muodostumiseen näytti vaikuttavan eniten muutamien keskeisten työyhteisönjäsenten väliset dynaamiset suhteet, joilla oli laaja-alaisia seurannaisvaikutuksia koko työyhteisöön. Yhteishengen koettu pintatason koettiin muuttuvan jossain määrin jaksottaisesti stressitason mukana me-hengen perusteiden pysyessä hyvänä. Interventiojakson alussa yhteishengen koettiin olevan jossain heikentymässä. Eräs tutkimuskohteen jäsen kuvasi kokemuksestaan yhteishengestä seuraavasti:

H2: Työilmapiiri on sinänsä ollut hiton hyvä, mutta se on ehkä laskenut viime aikoina. Kyllä se yleisvittuuntumisen määrä etenkin viimeisen kuukauden, puolentoista aikana on kasvanut. Vuoden loppupuolella oli hyvä, jos ei vedetty toisia turpaan. Kaikki oli kuitenkin edelleen sitä mieltä, että se oli paras aika intissä koskaan. Kyllä on ollut raskain pätkä itsellä, mutta kyllä kaikilla muillakin siinä yksikössä. Mut niinkun melkein vedetään toisia turpaan, mutta kaikki on sitä mieltä, että on ollut paras vuosi intissä ikinä. Kyllä sen ihmisistä huomaa, kun alkaa pinna kiristelemaan ja kaikki ei ole mennyt, kuten kukin itse on kuvitellut menevän. Siis ammatilliset jutut tunnelmaa kirittää. Jos vittu oikeesti vituttaa ajaa kaksi tuntia töihin ja silti tänne tulee, niin kyllä se kertoo, että täällä on oikeesti hyvät työkaverit. Se on ihan fakta.

6.1.11 Yhteenveto tutkimuskohteen lähtökohtatilanteesta

Tutkimuskohteen työilmapiiriä koskevan lähtökohtatilanteen keskeisimmät myönteiset tekijät liittyivät hyvään työmotivaatioon, tyytyväisyyteen omia työtehtäviä kohtaan sekä hyvään ja kiinteään yhteishenkeen. Keskeisimmät työilmapiiriin liittyvät haasteet puolestaan liittyivät työmäärän epätasaiseen jakautumiseen, omien työtehtävien epäselvään määrittelyyn, tulostavoitteiden puuttumiseen ja tempoilevaan henkilöstöresurssien johtamiseen. Käytännössä kaikki haastatellut tutkimuskohteen jäsenet pitivät epäselvää tehtäväkenttää yhtenä merkittävimmistä työilmapiiriä heikentävistä tekijöistä. Tehtäväkenttien epäselvyys näkyi haastateltavien mukaan selkeästi jokapäiväisessä työssä kuormittavuutta lisäävänä tekijänä. Useiden haastateltavien mukaan viralliset tehtäväkuvaukset eivät kuvanneet riittävän tarkasti työyhteisön jäsenten tosiasiallisia työtehtäviä. Tutkimuskohteen lähtökohtatilanne työilmapiiritekijöiden osalta on esitetty tiivistetysti seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 2. Tiivistelmä tutkimuskohteen lähtökohtatilanteesta

Työilmapiirin osa-alue	Tiivistelmä lähtökohtatilanteen kuvailuista	Työilmapiiri-kyselyn numeraalinen tulos
1. Työmotivaatio	Koettiin olevan hyvällä tasolla.	3,9
2. Jaksaminen	Pääosin jaksaminen oli tyydyttävällä tasolla. Työmäärän epätasainen jakautuminen, epätarkat tehtävänkuvaukset ja pitkät työmatkat vaikuttivat negatiivisesti jaksamiseen.	3,3
3. Työmäärä ja sen jakautuminen	Työmäärä oli jakautunut epätasaisesti johtoportaan ja kouluttajien välille. Johtoporras oli kuormittunein.	3,7
4. Oma työtehtävä	Omiin työtehtäviin oltiin tyytyväisiä. Tehtävänkuvauksissa oli merkittäviä puutteita.	4,1
5. Tieto tulostavoitteista	Virallisia tulostavoitteita ei määritely. Tavoitteet oli muodostettu subjektiivisesti toiminnasta johdettuina.	3,7
6. Esimiestyö	Pääsääntöisesti johtamiseen oltiin tyytyväisiä. Kontrollloiva johtamistyyli ja delegoinnin puuttuminen nähtiin haasteiksi.	4,2
7. Sisäinen tiedonvälitys	Tiedonvälitys koettiin olevan hyvällä tasolla. Palaverikäytäntöihin toivottiin jäsentyneempää rakennetta.	3,8
8. Työvälineet ja työtilat	Koettiin olevan hyvällä tasolla. Kaikille kouluttajille ei ollut omaa tietokonetta.	4,1
9. Työn imu	Mielekkään työtehtävät ja itsenäisyys koettiin lisäävän työn imua.	4,2
10.Me-henki	Yhteishenki koettiin olevan yksi merkittävimmistä myönteisen työilmapiirin tekijöistä, mutta tunnelman koettiin kiristyneen yksikön perustamisen jälkeisestä ajasta.	4,4

6.2 Työilmapiirissä tapahtuneet muutokset tutkimusinterventio päättyessä

Tässä alaluvussa luvussa esitellään tutkimuskohteen lopputilanne koetun työilmapiirin näkökulmasta sekä havaittavissa olevien muutosten yhteydet työkonferenssimenetelmään perustuvaan yhteisölliseen tavoitteenasetteluun. Alaluvussa vastataan tämän tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskohteen tilanne käydään ensin läpi lopputilanteessa tehdyn työilmapiirikyselyn tulosten kautta ja tämän jälkeen esitellään haastatteluaineiston analyysin tulokset. Tulokset esitellään työilmapiiritekijöihin teemoiteltuina kokonaisuuksina.

6.2.1 Työilmapiirissä tapahtuneet muutokset työilmapiirikyselyjen mukaan

Työilmapiirikyselyjen tuloksissa on havaittavissa jonkin verran muutoksia, jotka ovat pääsääntöisesti eri tekijöiden välillä suhteellisen pieniä. Summamuuttujien arvoissa on kuitenkin tapahtunut muutamia huomion arvoisia muutoksia. Vuonna 2016 summamuuttujien keskiarvona oli 3,94 ja vuonna 2017 3,8. Näistä summamuuttujien arvoista on poistettu maanpuolustustahtoa ja työnantajakuva koskevat osiot. Summamuuttujien keskiarvo on siis laskenut jonkin verran. Keskiarvon tarkastelu ei kuitenkaan mahdollista todellisen työilmapiirimuutoksen hahmottamista. Muutoksen ymmärtäminen edellyttää työilmapiiritekijöiden laadullista tarkastelua.

Summamuuttujien numeraalisia arvoja tarkasteltaessa työmotivaation koettiin säilyvän samalla tasolla vuonna 2016 ja 2017, mikä oli molemmissa mittauksissa tasolla 3,9. Vuonna 2017 tehdyssä mittauksessa muutamat summamuuttujat saivat edellistä vuotta myönteisemmät arvot. Parantuneita osa-alueita olivat jaksaminen (+0,2) ja tieto tulostavoitteista (+0,3). Työilmapiirikyselytulosten mukaan vuonna 2017 useiden summamuuttujien arvoissa tapahtui jonkin verran negatiivista kehitystä. Vuoteen 2016 verrattuna negatiivisesti kehittyneitä summamuuttujien arvoja oli vuonna 2017 työmäärä ja sen jakautuminen (-0,3), oma työtehtävä (-0,2), esimiestyö (-0,3), sisäinen tiedonvälitys (-0,1), työvälineet ja työtilat (-0,2), työn imu (-0,4), me-henki ja työilmapiiri (-0,4). Työilmapiirikyselyjen kysymyskohtaiset tulokset on esitetty liitteessä 3.

TAULUKKO 3. Tutkimuskohteen työilmapiirikyselyjen tulosten vertailutaulukko

Summamuuttuja	Ennen tutkimusinterventiota (2016)	Tutkimusintervention jälkeen (2017)	Muutos
Työmotivaatio	3,9	3,9	0
Jaksaminen	3,3	3,5	+0,2
Työmäärä ja sen jakautuminen	3,7	3,4	-0,3
Oma työtehtävä	4,1	3,9	-0,2
Tieto tulostavoitteista	3,7	4	+0,3
Esimiestyö	4,2	3,9	-0,3
Sisäinen tiedonvälitys	3,8	3,7	-0,1
Työvälineet ja työtilat	4,1	3,9	-0,2
Työn imu	4,2	3,8	-0,4
Me-henki	4,4	4	-0,4
Keskiarvo	3,94	3,80	-0,14

Työilmapiirikokemusta mittavien summamuuttujien arvojen muutoksia voidaan pitää Puolustusvoimien sisäisen tulkintaohjeen mukaan merkittävänä, jos muutos on suuruudeltaan vähintään +/- 0,2. Numeraalisten tulosten luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin otettava huomioon neljä keskeistä seikkaa. Ensinnäkin työilmapiirikyselyyn vastannut henkilöstö ei ole säilynyt kyselyjen välillä muuttumattomana. Tällä tekijällä on merkittävä vaikutus kyselyn tuloksiin tämän tutkimuksen tutkimustehtävän näkökulmasta. Toiseksi työilmapiirikyselyyn vastaajien määrä on melko suppea, mikä johtaa yksittäisten vastaajien vastausten suhteellisen merkityksen kasvuun. Käytännössä siis yhden henkilön ääripään vastaus saattaa näkyä summamuuttujan arvossa selkeästi. Kolmanneksi työilmapiirikyselyjen tuloksien ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun välille ei voida luoda kausaliitteettiyhteyttä. Neljänneksi työilmapiirikyselyn aineisto ei sisältänyt mielekkääseen tilastolliseen analyysiin tarvittavia vastaajien taustatietoja. Laajempi tausta-aineisto olisi mahdollistanut työilmapiirikyselyn tarkemman analysoinnin muun muassa vastausten vaihteluvälin osalta. Näin ollen työilmapiirikyselyn tulokset ovat tässä tutkimuksessa luonteeltaan suuntaa antavia ja niiden pääasiallinen funktio on haastatteluaineiston rikastamisessa. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelmassa työilmapiirikyselyjen tuloksissa

tapahtuneita muutoksia pyritään selittämään tutkimuskohteessa tehtyjen haastattelujen ja laadullisen sisällönanalyysin kautta.

6.2.2 Tutkimuskohteessa tapahtuneet työilmapiirimuutokset haastatteluaineiston mukaan

Seuraavassa kuvataan tutkimuskohteen työilmapiiriä ja siinä havaittuja muutoksia osa-alueittain interventiojakson jälkeen. Osa-alueittain etenevässä kuvailuihin on pyritty liittämään haastattelusitaatteja sisällönanalyysin läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Haastatteluaineisto on pyritty jakamaan työilmapiirin tekijäkohtaisiin teemoihin ja tyypittelemään sisällönanalyysin menetelmin. Luokiteltava aineisto on luonteeltaan verkostomaista, joten osa havainnoista jakautuu ennalta määriteltujen teemojen ylittäviksi kokonaisuuksiksi.

6.2.3 Työmotivaatio

Sekä haastattelujen että työilmapiirikyselyn mukaan tutkimuskohteessa työmotivaatio pysyi tutkimusjakson aikana kokonaisuutena tarkasteltuna ennallaan. Työkonferensseilla ja yhteisöllisellä tavoitteenasettelulla koettiin olevan työmotivaatioon myönteisiä välillisiä vaikutuksia, jotka kytkeytyivät työtehtävien selkeyttämiseen, sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääntymiseen ja omien työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien kasvuun. Työmotivaation tärkeimmiksi taustatekijöiksi nostettiin hyvä yhteishenki ja mielekkäät työtehtävät. Lisäksi työkonferensseissa tarkennetut tehtävänkuvausten sisällöt ja henkilökohtaisten vastualueiden määrittelyn koettiin kohentaneen jossain määrin työmotivaatiota.

H10: Kyllä mä luulisin, että nostavasti olisi vaikuttanut. Kyllä se vaikutti. Varsinkin, kun oma homma selkeytyi, niin kyllä se nostavasti vaikutti.

Johtamisen pikkutarkkuus, nopeasti muuttuvat henkilöstönkäyttösuunnitelmat ja ylemmän esikunnan tempoilevat vaatimukset koettiin edelleen vähentävän jossain määrin työmotivaatiota. Haastateltavat eivät kokeneet työmotivaation eri osa-alueissa havaittavissa olevia muutoksia interventiojakson aikana.

Ensimmäisen työkonferenssin jälkeen työmotivaation osalta koettiin alkaneen myönteinen trendi, joka myöhemmin vaihtui pettymyksen tunteeseen. Pettymyksen tunne oli seurausta siitä, ettei sovittuihin asioihin enää palattu eikä niiden käytännön

toteutukseen sitouduttu. Odotukset tutkimuskohteessa työkonferenssien jälkeen olivat korkealla, joten sovittujen muutosten toimeenpanon puutteet aiheuttivat turhautumista ja väsymystä, millä koettiin olevan negatiivinen vaikutus työmotivaatioon.

H6: Tässä on heikennystä. Tässä ehkä tulee se väsy. On odotettu paljon, mutta saatu vähän. Mä luen tämän niin päin, että epätoivo on kasvanut. Luotto järjestelmään ei ole mennyt, mutta horjuu.

Vaikka haastateltavat kuvailivatkin selkeytyneiden työtehtävien lisänneen välillisesti työmotivaatiota, haastatteluaineistosta ei käynyt ilmi yksikön yhteisten tai henkilökohtaisten tavoitteiden lisäävän työmotivaatiota. Tavoitteiden vähäinen merkitys työntekijöiden jokapäiväisessä työskentelyssä ja työkonferensseissa sovittujen muutosten toimeenpanon puutteet koettiin olleen merkittävimmät selittävät tekijät tämän yhteyden puuttumisen taustalla.

6.2.4 Jaksaminen

Jaksaminen koheni jonkin verran interventiojakson aikana. Työssäjaksamisen tukeminen oli määritelty työkonferensseissa keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Interventiojakson aikana jaksamisen parantamiseen tähänneet toimenpiteet jäivät tutkimuskohteessa kuitenkin vähälle huomiolle. Keskeisimmiksi jaksamista edesauttaviksi tekijöiksi haastateltavat mainitsivat tehtäväkenttien selkeyttämisen, työhön liittyvän epätietoisuuden vähentymisen, ammattitaidon ja rutiinien lisääntymisen ja työmäärän tasaisemman jakautumisen. Lisäksi interventiojakson aikana tutkimuskohteen henkilöstöresurssit kasvoivat, mikä vaikutti myönteisesti työmäärän tasaisempaan jakautumiseen ja siten myös jaksamiseen.

H10: Kyllä ainakin itsellä se on parantanut tätä, kun tehtäväkenttä on selkeytynyt. Kyllä se tähän vaikuttaa. Se oli vähän alempi aikaisemmin, mutta nyt se on noussut. No kyllä se on siinä, kun saa keskittyä johonkin tiettyyn hommaan ja selkeesti siihen, ettei siis nypitä joka suuntaan. Kyllä se stressitaso nousee sellaisesta. Jos on selkeet hommat, niin osaaminenkin parantuu. Jos johonkin nypitään, niin yleensä ne hommat on myös sellaisia, ettei niitä välttämättä osaa ja se sitten stressaa, kun pitää ruveta selvittämään jotain yksinkertaisia juttuja.

H8: On pyritty tasaamaan sitä työnjakautumista yksikön sisällä. Se on varmaankin vaikuttanut myös siihen jaksamiseenkin. Jaksaminen on mun mielestä paremmalla tasolla nyt.

H13: Se työhyvintointi ja jaksaminen on jäänyt vähän vähemmälle. Mun mielestä taas se tulee siitä, kun tehtävät selkeytyvät ja työmäärä vähenee. Ja samalla pienenee se epätietoisuuden tuska.

Henkilöstön ammattitaidon ja kokemuksen karttuminen sekä työhön liittyvien rutiinien muodostuminen vaikuttivat myönteisesti jaksamiseen. Tutkimuskohde oli interventiovaiheen aikana organisaationa vielä muotoutumisvaiheessa ja suurella osalla henkilöstöstä ei ollut muodostunut vielä vakiintuneita rutiineja työtehtäviensä hoitamiseen. Noin yhdeksän kuukauden mittaisen interventiojakson aikana henkilöstön työssä tarvittava osaaminen kasvoi, mikä vaikutti myös työn kuormittavuuden kokemuksiin. Osaamisen lisääntymisellä ja vähitellen vakiintuneiden rutiinien syntymisellä ei ollut havaittavissa yhteyksiä interventiovaiheen toimintaan.

H13: Siinä on muutamilla tyypeille se, että se ammattitaito on kehittynyt, eikä ole niin paljon stressiä siitä huomisesta. Sieltä on varmaan sen kautta noustu sieltä suosta ylemmäs.

Työkonferensseissa sovittiin jaksamisen tukemisesta mahdollistamalla omaehtoisen liikunnan harrastaminen aiempaa vapaammin ja työkuorman tasaisemmalla jakamisella. Ammattisotilaana palvelevilla Puolustusvoimien työntekijöillä on mahdollisuus käyttää kaksi tuntia viikoittaista työaikaansa liikuntaan. Näitä jaksamista ja sotilaallista suorituskykyä ylläpitäviä liikuntamahdollisuuksia pyrittiin lisäämään, mutta niihin osallistuminen ei ollut kaikille työyhteisön jäsenille mahdollista eräiden työtehtävien joustamattoman luonteen vuoksi. Työkonferenssi mahdollisti kuitenkin viikkoliikunnan yleistymisen, sillä työkonferenssikeskustelut lisäsivät liikuntatuokioiden sosiaalista hyväksyntää.

Tutkimuskohteen henkilöstö osallistui joukkoyksikön yhteisiin työhyvinvointia ylläpitäviin ja kehittäviin teemapäiviin. Lisäksi tutkimuskohteessa järjestettiin yksikön omia työhyvinvointitapahtumia. Nämä työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseen tähtäävät tapahtumat eivät kuitenkaan tukeneet merkittävästi työilmapiirin parantumista tutkimuskohteessa, vaan ne koettiin vain hetkellistä jaksamista parantavina elementteinä.

H13: Sitä työhyvinvointia ei tee pelkällä teatterimatalla. Työhyvinvointipäivä tai jokin muu sellainen on oikeastaan hetken huumaa, mikä ei sitten kyllä tee mitkään pitkäaikaista muutosta.

Työssäjaksamisen taustalla vaikuttavaksi tekijäksi nostettiin usein työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet sekä työpäivien pituutta lisäävät työmatkat. Tutkimuskohteessa ei tehty uusia toimenpiteitä näiden tekijöiden huomioimiseksi. Interventiojaksolla jaksamista haittaavien tekijöiden kuvailuissa ei ollut nähtävissä eroavaisuuksia.

6.2.5 Työmäärä ja sen jakautuminen

Työmäärän jakautumisen osalta tapahtui jonkin verran muutoksia interventiojakson aikana. Keskeisemmät muutokset liittyivät johtoportaan sisäisen työmäärän tasaisempaan jakautumiseen ja delegoinnin lisääntymiseen, henkilöstöressurssien kasvamiseen sekä aiempaa selkeämpään tehtäväjakoon. Valtaosa haastateltavista kuvaili työmäärän jakautumisen parantuneen interventiojakson aikana. Interventiojakson jälkeen työmäärän jakautuminen arvioitiin työilmapiirikyselyssä kuitenkin 0,3 pistettä huonommaksi edelliseen vuoteen verrattuna, mitä pääosa haastateltavista piti yllättävänä. Työmäärän jakautumisen muuttumista ja työilmapiirikyselyn tuloksen välistä suhdetta tulkittiin vaihtelevasti.

H8: Tää on kyllä jännä, että työmäärä on tän mukaan huonontunut jonkin verran, vaikka siinä työkonferenssissa nimenomaan pyrittiin tätä jakamaan järkevämmiin. Mun mielestä se on parantunut jonkin verran.

Työkonferenssit mahdollistivat työyhteisön haasteiden tunnistamisen myös työmäärän jakautumisen osalta. Työkuorman epätasainen jakautuminen tunnistettiin ryhmäkeskusteluissa työilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi ja se määritettiin yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Käytännön toimenpiteiden ei kuitenkaan koettu mullistaneen työyhteisön jokapäiväisiä rutiineja.

H13: Se työmäärän jakautuminen on sellainen, että on tunnistettu nyt, että sille pystyy tekemään jotain ja sitä pystyy kehittämään ja siihen pystyy jokainen vaikuttamaan antamalla kehitysideoita ja itse kehittämällä omaa toimintaa. Sen työkonferenssin jälkeen silmät ehkä avautuivat ja nähtiin, että näin se työn jakautuminen oikeesti menee. Varsinaisesti työmäärä ja siihen liittyvät toiminnot eivät ole radikaalisti muuttuneet. Samalla tavalla tällä tuotetaan noita joukkoja.

Tutkimusintervention aikana tutkimuskohteen henkilöstömäärä kasvoi, mikä mahdollisti työmäärän tasaisemman jakautumisen kouluttajien kesken. Henkilöstön määrän kasvaessa tutkimuskohteessa oli haastateltavien mukaan interventiojakson lopulla riittävästi henkilöstöä varusmieskoulutuksen suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Henkilöstöressurssien kasvaminen mahdollisti työmäärän tarkoituksenmukaisen jakautumisen ja erityisesti kouluttajatehtävissä työskentelevillä työntekijöillä oli mahdollisuus keskittyä tehtävänkuvauksiensa mukaisiin työtehtäviin aiempaa paremmin. Henkilöstömäärän kasvu rauhoitti ja vakiinnutti jokapäiväistä työtä tutkimuskohteessa.

H14: Sillä, että neljä uutta työntekijää tulee yksikköön, niin sillä on ihan valtava vaikutus. Tekijöitä vaan kun on enemmän, niin sillä on tosi iso vaikutus jaksamiseen, tehtävien suorittamiseen ja ihan kaikkiin muihinkin asioihin sitten.

H13: Kyllähän se vähentää työtaakkaa, kun väki pystyy keskittymään siihen omaan hommaansa. Tietysti nää nyt tulleet on vielä uusia työntekijöitä ja ne vaatii vielä ohjausta.

Työmäärän jakautuminen koettiin parantuneen interventiojakson joiltain osin johtoportaan ja selkeämmin kouluttajaportaan. Yksikönpäällikkö delegoi tehtäviä aiempaa enemmän muille johtoportaan edustajille, mikä vähensi päällikön työkuormaa ja selkeytti johtoportaan tehtäväkenttiä.

H6: Tässä työkonferenssissa varmaan se päällikkö, varapäällikkö, koulutusupseeri ja vääpeli eli niin sanotut avainhenkilöt, niin niiden vastuunjako, yhdessä toimiminen on lisääntynyt. Se, mitä tehdään, niin mietitään, mitä tehdään. Sellaista on tullut tän työkonferenssin jälkeen. Tavallaan sitä kautta mä olen huomannut sen, että väki on sitoutunut niihin juttuihin, mitä siellä on keskusteltu. Se miten se kehitys meillä näkyy, niin meillä on vähemmän asioita, joissa me ollaan myöhässä. Tai joskus asiat menee silleen, että me ehditään sinne ensimmäisten joukkoon.

H10: Kyllä mä luulen, että tässä on tullut muutos parempaan suuntaan. On selkeytetty näitä tehtäviä ja siksi tää jakautuu järkevämmiin.

Työmäärä säilyi erityisesti johtoportaan suurena. Lähes jokaisen haastateltavan mukaan yksikönpäällikön, varapäällikön ja vääpelin työmäärät olivat interventiojakson jälkeenkin liian suuria parannustoimenpiteistä huolimatta. Tutkimuskohteen yksikönpäällikkö kuvaili työtaakkansa seuraavasti:

H14: Mulla on nyt tuo ylityökertymä sellaiset 140 tuntia. Se on se todellisuus. Kyllä mä olen tosi tunnollinen. Jos mulle tulee töitä, niin mä teen ne. Jos niitä ylityötunteja tulee muutamia työaikajaksoon, niin mulle se on ihan sama.

Työmäärän jakautumisen osalta muutosta kuvailtiin keskeneräiseksi. Ongelma oli siis tiedostettu ja muutoksia asian korjaamiseksi tehtiin, mutta niillä ei koettu olevan käänteentekevää vaikutusta.

6.2.6 Oma työtehtävä

Haastatteluaineiston mukaan tyytyväisyys omiin työtehtäviin säilyi hyvänä, vaikka työilmapiirikyselyn tulos tämän osa-alueen kohdalla laski 0,2 pisteellä. Tutkimuskohteen henkilöstön työtehtäviä pyrittiin selkeyttämään. Niistä karsittiin pois epäoleellisia ja kuormittavia tekijöitä. Lähes kaikkien työntekijöiden tehtäväkuvaukset päivitettiin interventiojakson aikana vastaamaan todellisia työtehtäviä, mutta yksikön yhteinen työjärjestys jäi laatimatta. Henkilöstön työtehtävien erittely ja selkeyttäminen koettiin merkittäviksi työilmapiirin tekijöiksi.

Henkilöstön suhde omiin työtehtäviinsä kehittyi interventiojaksolla työkokemuksen karttuessa ja päivittäisten rutiinien kehittyessä. Organisaation rutiinien rakentumis- ja vakiintumisvaiheissa henkilöstön käsitykset omista työtehtävistä vahvistuivat. Käsitykset työtehtävien tarkoituksenmukaisesta sisällöstä vahvistuivat työkonferenssien mahdollistaminen keskustelujen kautta. Interventiojaksolla työyhteisön asenteellista muutosta suhteessa omaan työtehtävään ja organisaation rutiinien vakiintumiseen kuvailtiin seuraavasti:

H13: Ehkä siinä ihan alussa vuonna 2015 porukka mietti, että mikä tässä mun homma mahtaa olla. Sitten vuonna 2016 eli toisena vuonna mietittiin, että onko tässä järkeä ja mitkä oikeesti mun homma tulee olemaan. Ja sitten vuonna 2017 haluaisi siihen ehdottomasti muutosta. Siinä on se, että nyt tunnistetaan oma tila, kun sitä on ollut aikaa vähän pohtia.

Omia työtehtäviä pidettiin poikkeuksetta mielekkäinä ja niiden käytännössä näkyviin sisältöihin oltiin tyytyväisiä. Työkonferenssien tarjoama osallistumismahdollisuus työtehtävien sisältöjen ja tavoitteiden suunnitteluun lisäsi tyytyväisyyttä työtä kohtaan sekä vahvensi osallisuuden kokemusta. Eräs haastateltava kuvaa työkonferenssien jälkeen muokattua työtehtäväänsä seuraavasti:

H10: Kyllä mä oon huomattavasti tyytyväisempi ainakin itse. Nyt, kun on vähän uusittu työnkuva, niin se on vähän raikkaampaa. Tulee sopivasti uusia hommia, eikä oo liian tasaista puurtamista. Ei oo liukuhihnahommaa, vaan se siinä pääsee kehittymään ja se on sopivan haasteellista kyllä.

Selkeästi määritellyt tehtävänkuvaukset ja mielekkäät työtehtävät nähtiin keskeisinä hyvän työilmapiirin tekijöinä koko työyhteisössä. Selkeästi määritelty työnkuva koettiin huomattavasti merkityksellisemmäksi työilmapiirin tekijäksi kuin erillisten vuosittaisten tavoitteiden määrittely. Työtehtävien sisältöjä pyrittiin selkeyttämään ja yksinkertaistamaan johtoportaan toimesta. Jokapäiväisten rutiinitehtävien hoitamiseen liittyvät työtehtävät selkeytyivät haastateltavien mukaan kaikilla organisaation tasoilla. Interventiojaksolla useiden työyhteisön jäsenten virallisia tehtävänkuvauksia päivitettiin. Interventiojakson lopulla tehtävänkuvauksen päivittäminen oli vielä osittain kesken. Selkeämmät työnkuvat vähensivät työhön liittyvää stressiä koko työyhteisössä.

H10: Porukka tietää nyt paremmin, mitä pitää tehdä. Se on ihan selkee homma. Siihen on ainakin saatu parannusta. Omat hommani on määritelty nyt huomattavasti selkeämmin. Tää on tapahtunut sen työkonferenssin jälkeen.

H13: Selkeät tavoitteet on yksi tärkeä juttu, mutta vielä tärkeämpi on mun mielestä selkeä työnkuva, että siis mitä mun kuuluu tehdä. Sen pitää olla selvä, että mä teen tän homman, kun tää on mun kakku. Sitten mun ei pidä murehtia aivan kaikkia asioita.

Tehtäväkuvausten päivittämisen lisäksi työkonferensseissa yhdeksi tavoitteeksi asetettiin työyhteisön kirjallisen työjärjestyksen laatiminen. Työjärjestysasiakirjaa ei kuitenkaan ehditty laatimaan interventiojakson aikana. Työjärjestyksessä olisi ollut tarkoitus kuvata työyhteisön kaikkien jäsenten tarkat tehtävät, vastuualueet ja näiden väliset suhteet. Työjärjestyksen puuttuminen heikensi jonkin verran työtehtävien välisten yhteyksien hahmottamista työyhteisössä. Yksikön päällikkö ja väepeli kuvasivat tehtäväkuvausten selkeyttämistä ja työjärjestyksen laatimisen haasteita seuraavasti:

H14: Siitä puhuttiin sellaista, että sovittiin, että työjärjestys tehdään ja sitä ei sitten koskaan tehty. Mutta se mitä mä sitten tein oli se, että mä päivitin tehtäväkuvauksia aika tarkasti sen jälkeen. Mä pyrin ihan oikeesti tekemään niitä tehtäväkuvauksia siten, että mä tarkasti erittelin, mistä kukakin vastaa. Tehtäväkenttiä on kyllä selkeytetty. Mä oon panostanut siihen ja sitten tuohon työn jakamiseen. Siihen mä olen oikeesti panostanut sen konferenssin jälkeen tosi paljon. Mä availin tehtäväkuvaukset ja katsoin tosi tarkasti, että kuka tekee ja mitä tekee. Annoin myös koulutusupseerille enemmän vastuuta, jotta hän katsoisi sen koulutuksen perään.

H6: Se, mikä tähän eniten auttais, olis vanha kunnon yksikön työjärjestys. Se meiltä puuttuu. Siis sellainen työjärjestysajattelu, että kuka vastaa jostain asiasta. Jos ajatellaan vaikka ajoneuvojen tilaamista. Eli meillä vois olla joku henkilö, joka vastais niistä, vaikka ei itte niitä tilaiskaan. Silloin meillä olis aina joku, jolla olis se viimeisin tieto. Ei siis silleen, että kun harjoitus alkaa maanantaina, niin kymmenen aikaan aamulla ei kyseltäis, että missä ne ajoneuvot on?

Osa henkilöstön työtehtävien sisällöistä ja päivittäisistä rutiineista puolestaan uudistuivat tutkimuskohteen jäsenten omaehtoisten toimintatapojen muutosten myötä ilman johtoportaan ohjausta. Työkonferensseissa käytyjen keskustelujen kautta saavutettu kokonaisvaltaisempi organisaation toiminnan ymmärtäminen mahdollisti toiminnan omaehtoisen kehittämisen ilman yksikön johtoportaan ohjausta. Henkilöstön omaehtoinen kehittäminen jäi yleensä luonteeltaan piileväksi, sillä uudistetut toimintatavat eivät aiheuttaneet muutoksia virallisesti tunnustettuihin toimintoihin tai rutiineihin.

H13: Se on varmaan se, että tunnistettiin se, mitä pitäisi kehittää. Ja sitä kautta melkein huomaamattaan jokainen on yksinkertaistanut ja selkeyttänyt omia hommiensa. Se on varmaankin piilevää. Se on sitä, että on halu kehittää. Kaikki mielellään kehittäisi tätä ja täällä otetaan avoimesti vastaan kehitysideoita.

6.2.7 Tieto tulostavoitteista

Tiedot tulostavoitteista parantuivat huomattavasti tutkimuskohteessa interventiojakson aikana. Tämän osa-alueen koheneminen niin työilmapiirimittauksen (+0,4) kuin haastatteluaineistonkin tuloksissa oli ennako-odotusten mukainen, sillä interventiojaksolla toteutettujen työkonferenssien ydinsisältö liittyi nimenomaan tulostavoitteiden asettamiseen. Tiedot henkilökohtaisista tulostavoitteista, niiden merkityksestä ja rakentumisperiaatteista laajenivat. Myös kokonaisvaltainen ymmärrys perusyksikön toiminnan päämääristä syveni tutkimuskohteen jäsenten keskuudessa. Yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin oltiin tutkimuskohteessa yksimielisen tyytyväisiä.

H13: No tää tulee varmasti siitä konferenssista ja siellä ne tuli kyllä selvästi esille, siis ne tulostavoitteet. Myös oma tehtävä ymmärretään nyt paremmin. Kouluttajatkin ymmärtävät oman tehtävänsä nyt jonkin verran paremmin. Kyllä se varmasti sitä hommaa aukaisi. Ei niitä välttämättä olisi muuten tullut mietittyä, kun yleensä siis vaan mietitään sitä omaa napaa. Ei siis välttämättä aina ymmärräkään, mitä se toinen oikeesti tekee.

Osallistuminen tulostavoitteiden määrittelemiseen koettiin voimaannuttavana ja innostavana kokemuksena. Eräs haastateltava kuvasi yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutusta seuraavasti:

H4: Se lisäsi itsehallinnon tunnetta. Eli pystyy vaikuttamaan omiin tavoitteisiin ja pystyy vaikuttamaan koko laivan suuntaan yksittäisenä kaverina. Niin ehkä se lisää vahvuuden ja tarmokkuuden tunnetta.

Työkonferensseissa yhteisesti asetetut tavoitteet ja tavoitteiden ympärillä kädyt syvälliset keskustelut lisäsivät ymmärrystä henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi koko työyhteisön toiminnan yleisistä päämääristä. Tutkimuskohteen henkilöstön tehtäväkuvaukset, vastuualueet, toimintojen kehittämiskohteet ja tulostavoitteet tulivat tutuksi kaikille työkonferensseihin osallistuneille työyhteisön jäsenille. Tiedot tulostavoitteista eivät kuitenkaan muodostuneet yksityiskohtaisiksi. Haastattelujen aikana tavoitteista keskustellessa oli tyypillistä, ettei haastateltava muistanut kaikkia hänelle käskettyjä tulostavoitteita tai niiden sanamuotoja ulkoa. Myös tulostavoitteiden määrittämisen vähäinen vaikuttavuus jokapäiväiseen toimintaan näkyi haastatteluaineistossa selkeästi.

H10: En oikein kyllä muista tarkkaan niitä ulkoa. Tuota, tuota... Kyllä ainakin sellainen oli, että liikuntakoulutukseen liittyvää oli... Siitä oli ainakin tavoitteita. Liikuntakoulutuksen arvosanaa pitäis ainakin saada ylöspäin. Eli ainakin tohon liittyvä juttu oli. Ei niitä pelkästään pysty järkeilemään, vaan näissä hommissa on tosi paljon muitakin juttuja.

H12: Ehkä se ei sillä tavalla tietoisesti mua ohjaa, mutta kun ne käsitellään siellä kehityskeskustelun yhteydessä ja niistä puhutaan, niin kyllä ne mun takaraivossa on. Ne muistuu tietyissä tilanteissa mieleen. En mä muista, mitä mulle sinne on kirjattu viimeksi, mutta kyllä ne sillä tavalla menee, että jos siellä on mulle selkeet kehittämistavoitteet laitettu, niin kyllä mä ainakin pyrin tekemään niille asioille sitten jotain. Alitajuisesti, taustalla se vaikuttaa.

Työkonferenssien sisällöt ja tavoitteenasettelun tulokset eivät välittyneet tutkimuskohteessa työntekijöille, jotka eivät itse osallistuneet yhteiseen tavoitteenasetteluun. Tietoa ei siirretty tehokkaasti johtoportaan toimenpitein eikä vertaiskeskustelujen välityksellä. Työkonferenssien myönteiset vaikutukset siis olivat selkeästi havaittavissa vain työkonferensseihin osallistuneiden työyhteisön jäsenten keskuudessa. Tutkimuskohteen päällikkö palasi yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin vain kehityskeskustelujen ja suoritusarviointien yhteydessä.

H8: Ei niihin palattu yhteisesti. Suoritusarvioinnin yhteydessä sitten päällikön kanssa niistä keskusteltiin.

H10: Aika vähän niihin taidetaan palata. Ainakin siis mun oman kokemuksen mukaan.

Vaikka tiedot tulostavoitteista koettiin olevan tutkimuskohteessa hyvällä tasolla, niiden vaikutus päivittäiseen työntekoon jäi vähäiseksi. Yhteisesti asetetut tulostavoitteet määriteltiin vuositavoitteiksi, joiden toteutumista käytiin läpi järjestelmällisesti ainoastaan henkilöstön kehityskeskustelujen ja suoritusarviointien yhteydessä. Tavoitteet jäivät tutkimuskohteen jäsenten osalta etäisiksi ja niillä koettiin olevan jokapäiväiseen työntekoon vain vähäinen vaikutus. Työn kannalta merkitykselliset tavoitteet liitettiin sen sijaan haastattelujen perusteella lyhyen aikajänteen toimintaan, kuten yksittäisten sotaharjoitusten oppimistavoitteisiin. Nämä epämuodollisiksi ymmärretyt lyhyen aikavälin tulostavoitteet koettiin huomattavasti tärkeämmiksi vuositavoitteisiin verrattuina. Tutkimuskohteen johtamiskäytäntöihin ei interventiojaksolla saatu juurrutettua tavoitejohtamisen kulttuuria tai käytäntöjä. Tavoitejohtamiskulttuurin ja -käytäntöjen niukkojen ilmenemismuotojen vuoksi yhteisöllisen tavoitteen asetteluun vaikutukset jäivät vähäisiksi.

Interventiojakson aikana tutkimuskohteeseen ei kyetty juurruttamaan tulosjohtamisen käytäntöjä tai kulttuuria, joten määritellyt tulostavoitteet jäivät työyhteisön jäsenten kokemusten mukaan irrallisiksi ja jokapäiväisen työn näkökulmasta merkityksettömiksi. Tiedot tulostavoitteista rakentuivat pääosin työkonferenssien sisältöjen varaan.

6.2.8 Esimiestyö

Tutkimuskohteessa tyytyväisyys esimiestyöhön laski työilmapiirikyselyn tulosten mukaan 0,3 pistettä saaden numeraalisen arvon 3,9. Pääsääntöisesti esimiestyöhön oltiin interventiojakson jälkeen tyytyväisiä. Kokemukset työmotivaatioon ja yleiseen ilmapiiriin ajoittain negatiivisesti vaikuttaneesta kontrolloivavasta johtamistyylistä säilyivät tutkimuskohteessa muuttumattomina interventiojakson aikana. Esimiestyön osalta johtoportaan tehtävien selkeyttäminen ja hallinnollisten asioiden hoitamisen käytäntöjen vakiintuminen nähtiin myönteisinä muutoksina, jotka paransivat työilmapiiriä välillisesti. Viikoittaisten työtehtävien ja hallinnollisten kokonaisuuksien suunnittelun toivottiin edelleen kehitystä.

H4: Just tää sirpaleinen arki ja se, että tulee niitä muuttujia todella nopealla nopeasti ja lyhyellä varoitusajalla. Se on varmaan sellainen, mikä häiritsee monia. Mä olen itse ollut erittäin tyytyväinen. Mä olen vastannut aika korkean arvion tähän.

Yksikönpäällikön johtamistyyliin ja johtamisen prosesseihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tutkimuskohteen päällikön kokemus ja ammattitaito karttuivat interventiojakson aikana, millä oli vaikutusta myös hänen johtamiskäyttäytymiseensä ja käytännön toimintaansa.

H13: Voi olla, että tässä kun on 12 ihmistä vastannut ja yksi on vastannut ”mielensä pahoittaja” -tyylillä siihen, niin sehän vaikuttaa aika paljon. Kyllä mun mielestä esimiestyö on parantunut. Mä väittäisin, että tää on yksittäisen henkilön protesti. Päällikön ammattitaito on kehittynyt.

Johtamisen osalta perusyksikön hallinto ja työtehtävien delegointi kohenivat jonkin verran. Yksikönpäällikkö delegoi suunnitteluvastuuta johtoportaan kuului koulutusupseerille, mikä selkeytti johtamisen käytänteitä ja lisäsi jossain määrin toiminnan suunnitelmallisuutta. Vaikka hallinnolliset rutiinit selkeytyivätkin, ajankäytönhallinnassa ei nähty syntyneen yksiselitteistä parannusta. Erityisesti hallinnolliset käskyt ja määräykset koettiin julkaistavan liian myöhään. Erityisesti sellaiset työajansuunnittelua koskevat asiat, jotka edellyttivät henkilöstön työajan ulottamista tavanomaiset virka-ajan ulkopuolelle, aiheuttivat haasteita. Osa hallinnollisten töiden suunnitelmallisen toteuttamisen haasteista oli seurausta ylempään esikunnan tempoilevasta johtamisesta.

H13: Ajankäytön suunnittelu on parantunut sillä tavalla, että läpivientien ja muiden tekeminen on vakioitunut. Viikko-ohjelmat tulee kolmen viikon nipuissa samassa rytmissä kuin maksujakso. Siinä tulee samalla se henkilöstöressurssisuunnittelu. Ja

niillä tiedoilla, mitä yksiköllä on, suunnitellaan ja kalenteroidaan kyllä hommat. Sitten on edelleen niitä meistä johtumattomia asioita, joista sitten tulee yllättäviäkin juttuja välillä.

H10: No on se varmaan hieman kehittynyt, mutta kyllä edelleen se on näin. Mä oon nyt ollut pari vuotta tässä yksikössä, mutta kyllä se edelleen on niin, ettei kovin pitkälle näitä suunnitella. No kyllä se semmoista on edelleen, että tosi lyhkäisellä varoitusajalla niitä tehtäviä tulee. Mitä oon muiden kanssa jutellut, niin se on vähän niinku ongelma. Ainakin itseä perheellisenä, kahden pienen lapsen isänä, kyllä vähän vaikeaa on välillä saada järjestettyä siviilipuolen asioita, kun ne hommat tulee niin kauheen lyhyellä varoitusajalla.

Työilmapiirikyselyn numeraalista esimiestyön arvoa laski haastateltavien mukaan myös työkonferenssin jälkeinen pettymyksen tunne. Sovittuja asioita ei toimeenpantu, mikä vähensi luottamusta esimiehen kykyihin. Työkonferenssien demokraattisen dialogin sääntöihin perustuvassa avoimessa keskustelussa vaihdettiin ajatuksia eri henkilöstöryhmien välillä avaten myös johtoportaan päivittäisten työtehtävien sisältöjä sekä hallinnollisen päätöksenteon perusteita. Johtoportaan toiminnan läpinäkyvyyden lisääntyminen, työyhteisön toimijoiden välisten yhteyksien syvempi ymmärtäminen ja yhteisesti sovitut toimenpiteet johtivat suuriin odotuksiin työyhteisössä. Pettymys työkonferenssien jälkeisiä toimenpiteitä kohtaan oli haastatteluaineistosta selkeästi havaittavissa. Vähäiset toimenpiteet johtivat myös epäluottamuksen lisääntymiseen kouluttajien ja johtoportaan välille, mitä voidaan pitää interventiovaiheen välillisenä negatiivisena vaikutuksena koettuun työilmapiiriin.

H12: Mä sanoisin, että omalta osaltani tässä on... Siis tää lasku johtuu siitä, että mikään ei oo muuttunut. Ei siis se, että tilanne olisi muuttunut huonommaksi, vaan se, kun oli toiveita siitä, että oltaisiin saatu muutosta. Se näkyy välillisesti tässä. Ei siitä, että toiminta olisi huonontunut, vaan juuri siitä, ettei sitä selkeätä kehittymismahdollisuutta käytetty oikeastaan millään tavalla hyödyksi. Kyllä mä sanoisin, että johtajaan suhtautumiseen on vaikuttanut se, että niille tavoitteille ei sitten tehtykään mitään. Radikaalia muutosta huonompaan ei kuitenkaan ole tapahtunut.

H13: Mun mielestä se on tosiaan sillain, että jos sovitaan jotain yhteistä, niin silloin se sovittu asia pitäisi heti kalenteroida johonkin tilaisuuteen. Eli sitä pitäisi viedä järjestelmällisesti eteenpäin ja suunnitella, miten sitä käytännössä kehitetään ja siinä tarvitaan päällikön vetovastuuta. Ei sitä kukaan muu tee.

6.2.9 Sisäinen tiedonvälitys

Haastatteluaineiston mukaan sisäisen tiedonvälityksen kuvailtiin yksimielisesti parantuneen interventiojakson aikana. Sen sijaan työilmapiirikyselyn tuloksissa sisäisen tiedonvälityksen numeraallinen arvo laski 0,1 pistettä saaden arvon 3,7. Haastateltavat olivat tyytyväisiä sisäisen tiedonvälityksen vaikuttavuuteen ja käytössä oleviin

tiedonjakamisen menetelmiin. Työilmapiirikyselyn numeraalisen arvon laskemista pidettiin työyhteisössä yllättävänä.

H6: No mä en kyllä oikein ymmärrä sitä, että miten tää on mennyt alaspäin. Että minkälaisena väki sen tiedon haluaa sitten? Päällikkö jakaa sähköpostilla ja sitten se pitää näitä viikkopuhutteluita kyllä. Mä en ymmärrä tätä, että tää on laskenut. En mä tästä laskusta oo samaa mieltä, että se olis heikentynyt.

Työkonferenssien mahdollistaman avoimen vuorovaikutuksen koettiin lisänneen osaltaan sisäistä tiedonvälitystä. Suorat keskustelut eri henkilöstöryhmien edustajien välillä poisti esteitä suoralta vuorovaikutukselta ensimmäisestä työkonferenssista alkaen. Aiempaa avoimempi ilmapiiri mahdollisti myös epämuodollisen tiedonvälityksen suoraviivaistumisen. Interventiojakson kuluessa tutkimuskohteessa sisäisen tiedonvälityksen muodollisiksi väyliksi vakiintuivat viikoittaiset viikkopalaverit, aamukäskynjaot ja ryhmäsähköpostiviestit. Eräs haastateltava kuvaili sisäisen tiedonvälityksen käytäntöjä seuraavasti:

H11: Ne on kerran viikossa ja siellä käsitellään henkilökunnalle oleelliset jutut. Päällikkö jakaa eteenpäin niitä tehtäviä, joita se on itse saanut. Siinä ihmetellään, että miten ne voidaan hoitaa vai voiko niitä hoitaa. Siinä annetaan niitä tehtäviä kavereille ja sitten kerrataan yleisiä asioita. Esimerkiksi niitä juttuja, jos vaikka vääpelillä on jotain ongelmia vaikka ajoneuvotilauksissa. Tai sitten siitä puhutaan, jos koulutuksessa on joitain ongelmia. Niitä voidaan sitten porukalla käsitellä.

Haastatteluaineiston mukaan sisäinen tiedonvälityksen paranemista voidaan selittää erityisesti tiedonvälityksen rakenteiden selkeyttämällä, asiasisältöjen tiivistämisellä sekä tiedonvälityksen liittämisellä osaksi tutkimuskohteen hallinnollista johtamista. Haastateltavat kuvailivat sisäisessä tiedonvälityksessä tapahtuneita muutoksia selkeästi työkonferensseissa sovittujen toimenpidesuosituksen mukaisiksi. Yhteisien palaverien tehokkuus parani ja niihin osallistui aiempaa useammin koko työyhteisö. Sisäisen tiedonvälityksen tehostuessa eräät haastateltavat kokivat palavereiden ja lisääntyneen tiedonvälityksen osittain ylittävän käytännön tarpeet.

H13: Tiedonkulku ja kaikki tuommainen on muuttunut. Päällikkö hoitaa näissä sitä omaa tonttiaan ja se näkyy muille helpommin.

H4: Joo. Siitä on tullut selkeempi ja se tiedottaminen on parempaa. Siitä on tullut vakioitu juttu. Meillä on nyt aina viikkopuhuttelu kerran viikossa ja siitä on tullut käytäntö, että se materiaali postitetaan koko porukalle ja kaikki ne aihealueet, mitä siellä puhutaan.

H5: Työkonferenssissa sovittiin nää aamubriefit, että ne on tiettyinä päivinä tiettyihin aikoihin. Toi on niitä asioita, joita on oikeesti tehtykin. Siinä palaverissa selkeesti kerrotaan mitä kukakin tekee.

6.2.10 Työvälineet ja työtilat

Työvälineiden ja työtilojen osalta interventiovaiheen aikana ei haastateltavien mukaan tapahtunut muutoksia. Muuttumattomasta tilanteesta huolimatta työilmapiirikyselyn tuloksissa tämä osa-alue laski 0,2 pisteellä saaden arvon 3,9. Työvälineiden osalta lähes kaikki haastateltavat mainitsivat suurimmaksi puutteeksi liian vähäisen tietokonemäärän. Tämä näkyi erityisesti kouluttajaportaan haastatteluissa. Työvälineiden ja työtilojen osalta ei tapahtunut sellaisia muutoksia, joiden voitaisiin arvioida olevan yhteydessä koetun työilmapiiriin muutoksiin. Työvälineet eivät nousseet keskeiseen rooliin tutkimuskohteen työilmapiiritekijänä.

H10: Ei meillä käytännössä juurikaan mikään ole muuttunut. Olisiko tässä sitten sellainen, että noita tietokoneita ei ole tarpeeksi. Muutama joutuu sitten lainaamaan noita koneita. Muuta en keksi tähän kyllä sitten. Työtilat on säilynyt ihan samana. Ei tässä mitään käytännön muutosta oo tapahtunut.

6.2.11 Työn imu

Työilmapiirikyselyn mukaan työn imu laski intentiojaksolla 0,4 pistettä päätyen arvoon 3,8. Työn imun numeraalisen arvon laskemista pidettiin tutkimuskohteessa siis yllättävänä, vaikka työn imun huonontumiselle löytyikin selittäviä tekijöitä. Työn imun laskemista perusteltiin haastatteluaineistossa työkonferenssissa sovittujen asioiden laiminlyömisestä aiheuttamalla pettymyksellä ja työtehtäviin liittyvän uutuudenviehätyksen haihtumisella. Työn intensiteettitaso vaihtelut heikensivät työn imua erityisesti nuorempien kouluttajien osalta, joten työn imulla ja työmäärän epätasaisella jakautumisella oli selkeästi havaittava yhteys. Erityisesti nuorimpien kouluttajien osalta tylsistyminen oli selkeä perustelu työn imun vähenemiselle. Yleisimmin työn imun kokemusta interventiojaksolla kuvailtiin seuraavasti:

H12: Kun muita olen tarkkaillut, en ole huomannut, että toi työn imu olisi noin paljon notkahtanut. Ehkä se on pieni yllätys. Ajattelin, että se olis voinut laskea, mutta nolla pilkku neljä on kyllä aika paljon. En olis uskonut, että se noin paljon olis mennyt.

Haastatteluaineiston mukaan yksi keskeisimmistä syistä työn imun tunteen vähenemiseen oli työkonferenssin tavoitteiden toimeenpanon puutteista aiheutunut pettymys ja turhautuminen, mitä kuvailtiin tyypillisesti seuraavasti:

H6: On odotettu, että nyt lähtee ja ei sitten lähdekään nousuun. Eli tässä on liian monta kertaa petetty siihen, että ei sittenkään. Ehkä mä sanoisin, että tässä on pettymys

ohjaavana tekijänä. Eli on odotettu näiltäkin kokoontumisilta, että se vaikuttaisi johonkin. Ja mitä olen tästä keskustellut, niin siellä on ollut käsittelyssä tosi hyvät asiat ja siellä on sitoutettu väkeä, kun ne on ollut itse mukana. Väki on itsekin ollut sitoutunut tähän, kun ollut itsekin mukana. Ihmisestä näkee, kun se on toiveikas. Se näkyy päälle. Kahvikin maistuu paremmalta, vaikka se olis jotain muuta kuin kahvia. Semmoinen siitä tuli, että odotettiin paljon ja oli sellainen luottamus, että joku tekee tämänkin asian kanssa jotain.

Noin yhdeksän kuukauden mittaisen interventiojakson aikana useat tutkimuskohteen jäsenet rutinoituivat työtehtäviensä hoitamiseen ja samalla työn uutuudenviehätys väheni, vaikka ilmiötä ei haluttukaan nimittää leipiintymiseksi. Eräs haastateltava kuvasi uutuudenviehätyksen hälvenemistä seuraavasti:

H8: Vähän se on ehkä tullut alaspäin. Kun aloitti silloin vuosi sitten syksyllä, niin silloinhan kaikki oli uutta. Kyllä siinä hiukan se työn imu on laskenut, mutta ei merkittävästi. No se, kun jotakin hommaa ei enää tee ensimmäistä kertaa, niin se ei ole enää niin jännää, kuin ekalla kerralla.

6.2.12 Me-henki ja yleinen työilmapiiri

Kokemukset yhteishengestä ja yleisestä ilmapiiristä säilyivät haastateltavien mukaan hyvällä tasolla, vaikka työilmapiirikyselyn numeraalinen arvo laskikin edellisen vuoden kyselytulokseen verrattuna 0,4 pistettä eli 4,4:sta 4,0:aan. Haastatteluaineiston perusteella suurin osa tutkimuskohteen jäsenistä ei kokenut me-hengen tai yleisen työilmapiirin heikentyneen kokonaisuutena tarkasteltuna merkittävästi. Interventiojakson aikana merkittävimmät me-henkeen ja ilmapiiriin vaikuttaneet tekijät olivat jaksottainen stressi ja työmäärän kasautuminen, yksittäisten henkilöiden väliset ristiriidat ja niiden seurannaisvaikutukset sekä henkilöstökokoonpanomuutokset. Työkonferenssit ja yhteisöllinen tavoitteenasettelu lisäsivät eri henkilöstöryhmien välistä avointa vuorovaikutusta, millä koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia myös yhteishenkeen. Eräs haastateltava kommentoi työilmapiirikyselyn tuloksia suhteessa omaan arvioonsa yleisestä työilmapiiristä seuraavasti:

H14: Mun mielestä ilmapiiri on nyt parempi, kuin mitä se oli vuonna 2016. Tää on kyllä kauhea lasku, mutta en mä osaa sanoa, miksi se on laskenut noin paljon.

Yleinen ilmapiiri tutkimuskohteessa vaihteli haastateltavien mukaan muodostaen toisistaan poikkeavia jaksoja. Erityisesti jaksottainen työkuorman kasvaminen ja kollektiivisesti koettu stressi vaikuttivat ilmapiiriin negatiivisesti. Esimerkiksi ensimmäisen työkonferenssin jälkeen koettu optimismi ja toiveisuus vaihtuivat nopeasti asetelmaan, jossa

työyhteisössä stressin ja työn määrä lisääntyi huomattavasti. Lukuisat sotaharjoitukset, kiire ja henkilöstön pitkät poissaolojaksot heikensivät yhteisesti koettua ilmapiiriä hetkellisesti. Kiireisen varusmieskoulutusjakson päätteeksi henkilöstötilanne parani, millä oli merkittävä vaikutus myös tutkimuskohteen yhteishenkeen. Me-henki ja yleinen ilmapiiri koettiin siis dynaamisina elementteinä, jotka vaihtelivat jaksottaisesti.

H14: Mulla oli sen konferenssin jälkeen sellainen fiilis, että nyt tää juna lähtee oikeaan suuntaan. Nyt näitä asioita lähdetään tekemään ja mä mietin, että jos niistä asioista vaikka vain puolet toteutuu, niin tästä tulee tosi hyvä. Mutta sitten se todellisuus iski vasten kasvoja. Se kevähän oli tän yksikön näkökulmasta hirvein ikinä. Se oli ihan karmee. Meillä oli täällä tosi vähän ja ne jotka täällä oli, vetäytyi niihin omiin poteroihinsa. Ilmapiiri oli täällä tosi aggressiivinen ja riitainen. Tilanne oli kammottava. Mun mielestä käänne tapahtui, kun kesälomakausi alkoi ja porukka jäi kesälomille ja saatiin kolme uutta sopimussotilasta. Ja sitten se pikkuhiljaa alkoi parantua.

Käytännössä tutkimuskohteen yhteishenkeen ja yleiseen ilmapiiriin vaikuttivat eniten yksittäisten työyhteisön jäsenten väliset suhteet ja niiden heijastevaikutukset. Lisäksi ilmapiiriä määrittelevinä tekijöinä olivat yksittäiset työyhteisön jäsenet, jotka vaikuttivat omalla käyttäytymisellään merkittävästi koko työyhteisöön. Yksittäisten työyhteisön jäsenten olemus ja vuorovaikutus muun työyhteisön kanssa saattoi joko parantaa tai heikentää ilmapiiriä. Useat haastateltavat kuvailivat lisäksi interventiojakson lopulla työyhteisöön liittyneiden uusien työntekijöiden muuttaneen työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa selkeästi positiivisempaan suuntaan. Tutkimuskohteen ilmapiiriin dynamiikkaan vaikuttaneita tekijöitä kuvailtiin seuraavasti:

H13: Yksittäinen henkilö vaikuttaa tähän kaikkeen suurestikin. Jos se yksittäinen henkilö mököttää, ja lietsoo sitä pahaa fiilistä tai puhuu paskaa muista, niin kyllä se tietenkin tarttuu muihin se negatiivisuus. Ihan samalla tavalla kuin positiivisuuskin.

H8: No kesäkuussa saatiin noita uusia soppareita eli sopimussotilaita tänne, jotka on ollu osaltaan vaikuttamassa siihen työilmapiiriin. Ne ovat uusia tässä kouluttajaympäristössä ja ne jaksaa olla innostuneita ja kiinnostuneita asioista ja eivät niin sanotusti ole vanhoja ja väsyneitä tai leipääntyneitä tähän hommaan. Ollaan saatu tänne uutta energiaa ja potkua niiden soppareiden mukana.

Työkonferenssien demokraattiseen dialogiin perustuvat keskustelut lisäsivät työyhteisön vuorovaikutuksellista avoimuutta ja keskinäistä avunantoa. Mutkattomat ja suorat vuorovaikutussuhteet vahvistuivat interventiojakson aikana, millä oli myönteisiä heijastevaikutuksia koettuun työilmapiiriin. Työkonferensseissa otettiin puheeksi työyhteisön sisäisiä ristiriitoja ja niihin löydettiin suhteellisen pysyviä ratkaisuja. Lisäksi

useiden haastateltavien mukaan työtovereiden keskinäinen auttamiskynnys laski työkonferenssien jälkeen.

H9: Mä luulen, että ne konferenssit on hitsanneet tätä porukkaa vähän enemmän kiinni toisiinsa. Kyllä sen jälkeen oli ehkä vähän avoimempi meininki.

H13: Meillä on mun mielestä tosi hyvät välit. Sellainen turha mussuttaminen on jäänyt pois samoin, kuin selän takana puhuminen. Nykyään ei niin helpolla arvostella toisia.

H5: Tietty päämäärä, johon pitää päästä on sellainen, että pitää auttaa sitä toista, jotta päästäisiin siihen yhteiseen päämäärään. Tämä asia ei olisi varmaankaan muuttunut ilman niitä konferensseja.

6.3 Yhteenveto tutkimuskohteessa havaituista työilmapiirin tekijöiden muutoksista

Tässä alaluvussa vastataan tämän tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen. Kokoavasti voidaan sanoa, että tutkimuskohteen työilmapiirissä tapahtui interventiojakson aikana lukuisia muutoksia, jotka näkyivät sekä työilmapiirikysely- että haastatteluaineistossa. Työilmapiirikyselyn tuloksien ja haastatteluaineiston välillä oli joitakin ristiriitoja.

Alla olevaan taulukkoon on pyritty tiivistämään tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Taulukkoon on merkitty työilmapiirikyselyn tulosten muutokset interventiojaksolla, haastatteluaineistossa kuvailtujen muutosten tiivistelmät, arvioidut yhteydet työkonferenssimenetelmään ja yhteisölliseen tavoitteenasetteluun sekä arvio tutkimuskohteessa tapahtuneen muutoksen tyypistä.

TAULUKKO 4. Yhteenveto tutkimuskohteen työilmapiirin muutoksista interventiojakson aikana

Työilmapiirin osa-alue	Muutos työilmapiirikyselyjen tuloksissa (asteikko 0,0-5,0)	Haastatteluaineistossa kuvailut muutokset	Yhteys työkonferensseihin ja yhteisölliseen tavoitteenasetteluun	Muutoksen tyyppi
Työmotivaatio	0	<i>Säilyi vähintään samalla tasolla. Ei merkittävää muutosta.</i>	<i>Ei suoraa vaikutusta. Tavoitteenmäärittelyprosessi vaikutti vain välillisesti työmotivaatioon.</i>	<i>Ei voida määrittellä.</i>
Jaksaminen	+0,2	<i>Henkilöstöressurssien kasvu vaikutti merkittävästi.</i>	<i>Välillinen vaikutus. Henkilöstön vastuualueita</i>	<i>Välillinen muutos. Yhteys</i>

		<i>Vastuualueiden selkeyttäminen vaikutti välillisesti.</i>	<i>selkeytettiin työkonferenssien keskustelujen pohjalta.</i>	<i>työmäärän jakautumiseen.</i>
<i>Työmäärä ja sen jakautuminen</i>	<i>-0,3</i>	<i>Parantui jonkin verran. Henkilöstöresurssien kasvu kevensi työtaakkaa.</i>	<i>Työmäärän jakautumisen haasteet tunnistettiin ja työtaakkaa pyrittiin jakamaan tasaisemmin.</i>	<i>Osittain johtamiseen perustuva.</i>
<i>Oma työtehtävä</i>	<i>-0,2</i>	<i>Parantui jonkin verran, mutta uutuudenviehätys hälväni. Työtehtävät määriteltiin selkeämmin tehtävänkuvauksiin.</i>	<i>Työkonferensseissa tunnistettiin työtehtävien selkeyttämisen ja työjärjestyksen laatimisen tarve. Asetetut tulostavoitteet eivät merkittävästi vaikuttaneet tyytyväisyyteen omaa työtehtävää kohtaan.</i>	<i>Johtamiseen perustuva.</i>
<i>Tieto tulostavoitteista</i>	<i>+0,3</i>	<i>Huomattava tietopohjan parantuminen. Tulostavoitteiden merkitys organisaatiokulttuurin osana oli kuitenkin vähäinen.</i>	<i>Selkeä yhteys. Työkonferenssien ydinsisältönä oli tavoitteiden asettaminen. Tavoitejohtamisen kulttuurin puuttuminen vähensi vaikutusta.</i>	<i>Suoraan vuorovaikutukseen perustuva.</i>
<i>Esimiestyö</i>	<i>-0,3</i>	<i>Tyytyväisyys lisääntyi jossain määrin asioiden jokapäiväistä johtamista kohtaan. Yhteisesti sovittujen asioiden toimeenpanon puuttuminen aiheutti tyytymättömyyttä.</i>	<i>Havaittavissa oleva negatiivinen yhteys. Epäluottamus johtoporrasta kohtaan kasvoi, koska yhteisesti sovittuja asioita ei toimeenpantu.</i>	<i>Johtamiseen perustuva.</i>
<i>Sisäinen tiedonvälitys</i>	<i>-0,1</i>	<i>Formaali tiedonvälitys parani huomattavasti. Suora vuorovaikutus lisääntyi jonkin verran.</i>	<i>Suora yhteys. Tiedonvälityksen muutostarpeet tiedostettiin työkonferenssien keskusteluissa. Eri henkilöstöryhmien välinen avoin vuorovaikutus lisääntyi jonkin verran.</i>	<i>Johtamiseen perustuva, myös välillisiä vaikutuksia.</i>
<i>Työvälineet ja työtilat</i>	<i>-0,2</i>	<i>Työvälineissä ja työtiloissa ei tapahtunut muutoksia.</i>	<i>Ei vaikutusta.</i>	<i>Ei voida määritellä.</i>
<i>Työn imu</i>	<i>-0,4</i>	<i>Työkonferenssien avulla laadittuja muutosaskeleita ei toimeenpantu, mikä</i>	<i>Suora vaikutus. Konferenssien aikana tuotetut kehitysideat jäivät</i>	<i>Johtamiseen perustuva ja suoraan vuoro-</i>

		<i>aiheutti työn imun vähenemistä. Lisäksi uutuuden- viehätys väheni.</i>	<i>toteuttamatta, mikä johti pettymyksen tunteeseen ja epäluottamuksen lisääntymiseen.</i>	<i>vaikutukseen perustuva.</i>
Me-henki	-0,4	<i>Säilyi pääsääntöisesti hyvänä tai parani jonkin verran.</i>	<i>Työkonferenssien jälkeen avoin vuorovaikutus lisääntyi työyhteisössä jonkin verran. Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavat asiat tunnistettiin. Auttamiskynnys laski.</i>	<i>Suoraan vuoro-vaikutukseen perustuva. Myös välillisiä vaikutuksia.</i>

Työilmapiirimuutosten yhteydet työkonferensseihin tai yhteisölliseen tavoitteenasetteluun eivät olleet ilmeisiä, vaan usein muutostekijät kytkeytyivät toisiinsa. Työilmapiirin eri osalualueissa tapahtuneiden muutosten suunta ja voimakkuus koettiin tutkimuskohteessa vaihtelevasti ja niitä tulkittiin subjektiivisista näkökulmista.

Oman työtehtävän osalta vastuualueiden selkeämpi määrittäminen ja tehtäväkuvauksien päivittäminen koettiin vaikuttaneen myönteisesti työilmapiirikokemukseen. Oma työtehtävä, työmäärän jakautuminen ja jaksaminen olivat haastatteluaineiston mukaan yhteydessä toisiinsa.

Haastatteluaineistossa esimiestyö ja työn imu kytkeytyivät toisiinsa. Työkonferensseissa yhteisesti sovittujen kehittämistoimenpiteiden puutteellinen toimeenpano aiheutti pettymyksen tunteen ja tyytymättömyyttä johtoportaan. Negatiiviset käsitykset esimiestyöstä ja työn imun väheneminen olivat siis tutkimusaineiston perusteella ei-toivottuja vaikutuksia.

Tiedot tulostavoitteista tutkimuskohteen jäsenten keskuudessa parantuivat selkeästi interventiojakson aikana työilmapiirin tekijänä sekä työilmapiirikyselyn että haastatteluaineiston perusteella, mutta tulosjohtamiskulttuurin puuttumisen vuoksi sen heijastevaikutukset työilmapiirikokemuksiin jäivät vähäisiksi. Tulostavoitteilla ja työmotivaatiolla ei siis ollut merkittävää yhteyttä.

Interventiojakson aikana tyytyväisyys esimiestyöhön väheni jonkin verran. Yhteisesti sovittujen kehittämissuunnitelmien toimeenpanon puutteet aiheuttivat tutkimuskohteessa turhautumisen ja pettymyksen tunteita sekä epäluottamusta johtoporrasta kohtaan. Tämä negatiivinen elementti vaikutti välillisesti useisiin eri työilmapiirin tekijöihin. Merkittävin negatiivinen vaikutus kehitysaskelien toimeenpanon laiminlyönnillä oli nähtävissä työnimussa.

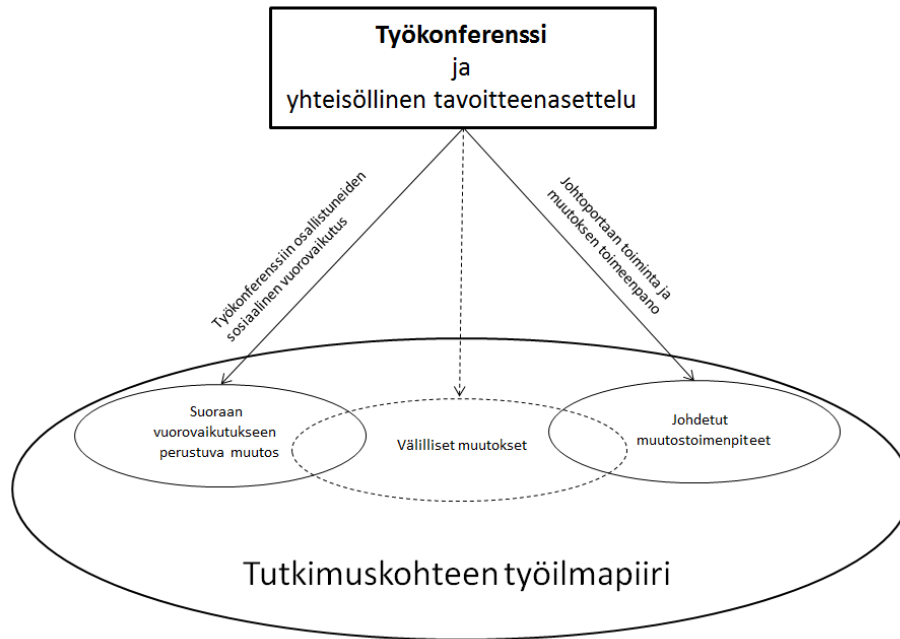
Haastatteluaineiston mukaan sisäinen tiedonvälitys parani jonkin verran. Tämä muutos perustui työkonferenssissa yhteisesti sovittuun toimintatavan muutokseen. Sisäisen tiedonvälityksen toimintatapoja muutettiin tutkimuskohteen johtoportaan toimenpitein onnistuneesti. Työkonferenssilla ja yhteisöllisellä tavoitteenasettelulla oli tutkimuskohteen sisäiseen tiedonvälitykseen myös välillisiä vaikutuksia, sillä haastateltavien mukaan organisaation epämuodollinen vuorovaikutus lisääntyi. Vuorovaikutuksen lisääntymisellä oli välillisiä vaikutuksia esimerkiksi yhteishenkeen.

Työilmapiirikyselyn tulosten mukaan tutkimuskohteen yhteishenki laski Interventiojakson aikana. Sen sijaan haastatteluaineiston perusteella tällaista kehitystä ei ollut nähtävissä. Interventiojaksolla työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutuskynnys madaltui, millä oli suoria jonkin verran myönteisiä vaikutuksia koettuun yhteishenkeen. Lisäksi vuorovaikutuksen lisääntyminen johti keskinäisen avunannon lisääntymiseen.

6.4 Malli työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuuden edellytyksistä

Tässä alaluvussa käsitellään työkonferenssimenetelmään perustuvan yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuuden edellytyksiä ja vaikuttamisväyliä sekä vastataan tutkimuksen neljänteen tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi esiteltävä malli yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuuden väylistä jäsentää uudelleen Gustavsenin (1992) luomaa työkonferenssimenetelmän teoriaa. Vaikuttavuusväyliin perustuva kategorisointi ei tuo varsinaisesti uusia elementtejä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteisiin. Sen sijaan malli mahdollistaa työkonferenssimenetelmän tarkastelun sen vaikuttavuuden näkökulmasta.

Työkonferenssimenetelmän avulla toteutettu yhteisöllinen tavoitteenasettelu vaikutti tässä tutkimuksessa tutkimuskohteen koettuun työilmapiiriin kolmen vaikuttamisväyläkategorian kautta. Ensimmäiseksi kategoriaksi tunnistettiin työkonferensseissa tapahtunut suora ihmisten välinen vuorovaikutus, toiseksi johdetut työilmapiiriä parantavat toimenpiteet ja kolmanneksi välilliset muutostekijät. Nämä kolme vaikutuskategoriaa muodostivat tutkimusintervention aikana saavutetun kokonaisuutoksen tutkimuskohteen koetussa työilmapiirissä.



KUVIO 1. Malli työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutuksesta

Tässä mallissa suoraan sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvilla muutoksilla tarkoitetaan sellaisia työilmapiirimutoksia, jotka saavat alkunsa työyhteisön jäsenten välisessä suorassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ilmenevät käyttäytymisen ja toiminnan muutokset tapahtuvat sosiaalisessa kontekstissa. Organisaation näkökulmasta tämä muutos toimii horisontaalisesti vertaisten kesken eikä sen prosesseihin liity johtamistoimenpiteitä. Käytännössä suora sosiaalinen vuorovaikutus näkyy työyhteisön jäsenten työnkuviin liittyvän ymmärryksen syventymisenä, työhön liittyvien ongelmien tunnistamisena ja selkeämpänä jäsentymisenä sekä työ tavoitteellisuuden lisääntymisenä. Suora vuorovaikutus voi tuottaa työkonferenssien aikana työstä innostumista ja työn imun kasvua osallisuuden tunteen lisääntyessä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikuttavuus määräytyy työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin avoimuuden ja työkonferenssien rakenteen ja ryhmäkeskustelujen sisältöjen kautta. Suoran vuorovaikutuksen vaikutuskategoriaan ei ole sisällytetty tavoitteellista johtamista edellyttämiä toimenpiteitä.

Suoran vuorovaikutuksen keskeisenä etuna on organisaation ongelmakohtien tunnistaminen kaikilla organisaatiotasoilla. Tutkimuskohteessa ongelmakohtien tunnistaminen edellyttää avointa ja luottamuksellista keskusteluympäristöä sekä

demokraattisen dialogin käytänteiden omaksumista. Ongelmakohtien tunnistaminen koettiin puolestaan voimaantumisen edellytykseksi. Suoraa vuorovaikusta kuvailtiin tutkimusaineistossa muun muassa seuraavasti:

H4: Kyllähän siitä tulee hyvä fiilis, kun jos meillä on ongelmia, niin toi työkonferenssi on väline puuttua niihin. Se oli hyvä, kun siinä pystyttiin tunnistamaan ne ongelmat ja hakemaan niitä korjausehdotuksia. Kyllä se luo enemmän luottoa järjestelmään.

H3: Siellä kyllä pystyi puhumaan ihan vapaasti, jos jollakin oli sellainen olo että työhuolia oli. Se on kyllä ehdoton vahvuus, että avoimesti voi puhua ihan kaikesta.

H4: Se, että jos niitä ongelmia olisi ollut meidän konferenssiporukassa, niin jos jollakin on oikeesti noin isoja ongelmia eikä pysty sitä sanomaan tai apua hakemaan, niin se konferenssi antais mahdollisuuden siihen, että sitä apua voisi jostain hakea.

Tutkimuskohteen keskusteluilmapiiri koettiin olevan hyvällä tasolla jo ennen tutkimusintervention aloittamista. Työkonferenssi mahdollisti työyhteisön ongelmien esille nostamisen järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti. Ryhmäkeskustelujen mahdollistama suora vuorovaikutus koettiin haastatteluaineiston mukaan yleensä ”*ilmaa puhdistavaksi*” ja ”*terapeuttiseksi*”. Työkonferenssissa demokraattisuus, keskusteluihin osallistuvat henkilöt ja käsiteltävät aiheet poikkesivat tutkimuskohteen päivittäisistä vuorovaikutustilanteista. Suoran vuorovaikutuksen myönteistä vaikutusta yleiseen työilmapiiriin kuvailtiin tutkimusaineistossa seuraavasti:

H5: Kyllä se oli vähän poikkeuksellinen. Tietenkin niitä keskusteluja syntyy miltei joka päivä puolivahingossa. Mutta ei tollasia isossa mittakaavassa olevia keskusteluja ton kokosella joukolla, jossa on kaikki paikalle, niin ei niitä ole. Yleensä niitä on pienemmällä porukalla päivän päätteeksi, missä sitten niitä asioita otetaan puheeksi. Se oli hyvä, kun pääsi sanomaan ääneen niitä asioita, joissa oli parantamisen varaa. Kun ei ollu mahdollisuutta porukalla aikasemmin puhua noista. Se on vaikuttanut kyllä positiivisesti. Kun puhuttiin avoimemmin, sillä oli tavallaan ilmaa puhdistava vaikutus. Ehkä asiat sujuvat nyt vähän paremmin.

Eräs työkonferenssimenetelmän keskeisimmistä vaiheista on selkeän ja toteuttamiskelpoisen kehittämissuunnitelman laatiminen. Tutkimusaineiston perusteella tämä suunnitelma laadittiin suoran vuorovaikutuksen eli keskustelujen tuloksena. Suora ja demokraattinen vuorovaikutus mahdollistaa käytännön syötteiden rakentumisen johdetuille toimenpiteille. Tätä ilmeistä työkonferenssiprosessin osaa kuvailtiin haastatteluaineistossa seuraavalla tavalla:

H5: Päätettiin sellaista, että tulevaisuudessa pitää käskää ja linjata, että mitkä asiat kuuluvat kellekin. Kaikki tietää pääkohdat omista tehtävistään.

Suoran vuorovaikutuksen vaikuttavuus perustuu ennen kaikkea mielipiteiden ilmaisumahdollisuuden antamiseen kaikille organisaation jäsenille. Vuorovaikutuksella saadaan aikaan keskusteluyhteys, jolla mahdollistetaan yhteisen ymmärryksen luominen. Uusi kollektiivinen ymmärrys organisaation sisäisestä kokemusmaailmasta ja käytännön toimintatavoista ovat edellytyksiä työyhteisön horisontaalisesti etenevälle kehittämiselle. Vapaa keskustelu mahdollistaa työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvien oivallusten syntymisen sekä työyhteisön jäsenten omaehtoisen käyttäytymisen muuttamisen. Omaaloitteellinen ja työyhteisöstä itsestään lähtöisin oleva toiminta ei edellytä johtajalta aktiivisia johtamistoimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa työkonferenssissa saavutetun avoimen keskusteluyhteyden koettiin säilyvän myös työkonferenssien ulkopuolella, mikä lisäsi myöhemmin työnjaon tarkoituksenmukaisuutta ja työn tehokkuutta.

Johdetuilla muutostoimenpiteillä tarkoitetaan tutkimuskohteen johtoportaan aktiivisia ja tavoitteellisia käytännön muutoksia, joilla tavoitellaan työilmapiirin parantumista. Johdettujen toimenpiteiden kautta toteutetaan sellaiset työkonferensseissa määritellyt kehitysaskeleet, jotka edellyttävät organisaation sisäistä toimivaltaa. Tämän tutkimuksen interventiovaiheessa tutkimuskohteen johtoporras selkeytti päivittäisen hallintonsa rutiineja, paransi henkilöstön tehtäväkuvauksia, jakoi työtaakkaa entistä tasaisemmin ja kehitti sisäistä tiedonvälitystä. Johdetuilla toimenpiteillä pyrittiin muuttamaan konkreettisia käytäntöjä, jotka mahdollistivat työilmapiirikokemuksen muutoksen. Johdettujen muutostoimenpiteiden sisältö nousi esiin suorasta ja demokraattisesta vuorovaikutuksesta. Tässä tutkimuksessa tiedonkulun parantamista voidaan pitää yhtenä käytännöllisenä esimerkkinä tutkimuskohteen johdetuista muutostoimenpiteistä. Tutkimuskohteessa pyrittiin työkonferenssien jälkeen parantamaan päämäärätietoisesti ja johdetusti organisaation sisäistä tiedonkulkua. Haastatteluaineiston mukaan tiedonkulku kehittyi interventiojakson aikana. Organisaation sisäisen tiedonkulun kehittymistä kuvattiin haastatteluaineistossa seuraavasti:

H3: Viikkopuhuttelu kyllä muuttui sen konferenssin jälkeen. Siitä on tullut selkeempi ja se tiedottaminen on parempaa. Siitä on tullut vakioitu juttu. Meillä on nyt aina viikkopuhuttelu kerran viikossa ja siitä on tullut käytäntö, että se materiaali postitetaan koko porukalle ja kaikki ne aihealueet, mitä siellä puhutaan.

H4: Aamupuhuttelut on muuttunut varusmiesten kanssa. Siellä puhuttiin, ettei ne puhuttelut saisi olla mitään aamupalahetkiä niiden varusmiesten kanssa. Se on muuttunut siten, että nykyään varusmiesjohtajat otetaan tohon luokkahuoneeseen ja otetaan se homma siellä. Tässä on siis tullu konkreettinen muutos. Sillon puhuttiin, että niistä tulisi hallitumpia tilaisuuksia, niin se on tapahtunut.

Välillisillä muutoksilla tarkoitetaan puolestaan sellaisia työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ja muutoksia, joiden alkuperää ei voida liittää suoran sosiaalisen vuorovaikutuksen tai johtamistoimenpiteiden aikaansaamiksi. Välillinen muutostekijä on usein luonteeltaan organisaation jäsenten kokemusmaailman taustalla vaikuttavaa, mutta sen yhteys työkonferenssin ja työilmapiirin välillä on jäljitettävissä. Välillinen muutostekijä on myös muutoksen mahdollistava elementti, joka voi toimia alustana tai katalyyttina suuremmalle muutokselle. Välillinen muutostekijä voi parantaa tai heikentävää työilmapiiriä. Tässä tutkimuksessa välillisiksi työilmapiirin muutostekijöiksi tunnistettiin sosiaalisen vuorovaikutuksen esteiden vähentyminen, eri organisaatioiden osien vuorovaikutuksen lisääntyminen ja innostavan ilmapiirin tarttuminen myös niihin työyhteisön jäseniin, jotka eivät osallistuneet työkonferensseihin. Välillisiin muutoksiin voidaan sisällyttää myös yhteisen vision luominen ja ymmärryksen lisääntyminen työyhteisön yleisilanteesta. Vision ja tilanneymmärryksen luominen eivät itsessään aiheuta muutoksia, vaan ne voidaan nähdä muutoksen välillisinä edellytyksinä. Lisäksi välilliseksi muutokseksi voidaan luokitella työyhteisöjen arvojen tai odotusten vähittäiset siirtymät. Välillisille muutoksille näyttää olevan tyypillistä, että ne luovat edellytyksiä työkonferensseissa asetettujen tavoitteiden toteutumiselle.

Seuraavassa esitellään esimerkkejä tutkimusaineistosta esiin nousseista välillisistä muutostekijöistä. Aidon osallisuuden aiheuttama voimaantumisen kokemus nousi haastatteluaineistossa selkeästi välilliseksi ja mahdollistavaksi muutostekijäksi. Osallisuuden, itsenäisyyden ja tarmokkuuden kokemukset rakentuivat yhteisten keskustelujen kautta. Osallistumismahdollisuus lisäsi työyhteisön koheesiota ja työhön sitoutumista. Ylimääräiseksi koetun kritiikin osuus tutkimuskohteen päivittäisissä keskusteluissa väheni. Työkonferenssi tuki työyhteisön jäsenten keskuudessa kollektiivisen voimaantumisen tunteen muodostumista, millä koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia myös yhteishenkeen. Tyypillisesti haastatteluaineistossa nämä tekijät tulivat esiin seuraavasti:

H4: Niistä tavoitteista puhuminen vaikutti ehkä siten, että se lisäsi itsehallinnon tunnetta. Eli pystyy vaikuttamaan omiin tavoitteisiin ja pystyy vaikuttamaan koko laivan suuntaan yksittäisenä kaverina. Niin ehkä se lisää vahvuuden ja tarmokkuuden tunnetta.

H13: Hyvää oli se, että se poistaa sellaista rutinaa. Ja sitten se, että tunnistetaan ne kipupisteet ja on oikea mahdollisuus vaikuttaa niihin. Sitten siinä on myös se, että kun siihen pystyy vaikuttamaan itse, niin siihen sitten myös sitoutuu. Jos vaikka ajatellaan sitä yksikön työjärjestystä, jossa jollekin ehkä tulee lisää sitä nakkihommaa, mutta kun

se tyyppi on itse ollut siinä sitä kehittämässä, niin siitä ei sitten tule mitään ylimääräistä narinaa. Se sitouttaa, kun se tehdään porukalla. Siinä huomaa sen, mitä pitäisi tehdä ja mietitään se, miten se tehdään mahdollisimman yksinkertaisesti ja tehokkaasti.

H: Meillä on mun mielestä tosi hyvät välit. Sellainen turha mussuttaminen on jäänyt pois samoin, kuin selän takana puhuminen. Nykyään ei niin helpolla arvostella toisia.

Työyhteisön odotukset ja tunnesidonnainen latautuminen loivat välillisinä vaikutuksina edellytyksiä työilmapiirin suorille muutoksille. Vaikka latautumista voidaan yleensä pitää myönteisenä ja tavoiteltavana tunnetilana, se voi purkautua myös negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa korkeat odotukset vaihtuivat osittain negatiivisiksi tuntemuksiksi yhdessä sovittujen uudistusten jäädessä puuttumaan. Tutkimusaineiston mukaan työkonferenssin voimaannuttavaa vaikutusta, yhteishengen nousua, kohonneita odotuksia ja lopulta pettymyksen tunteita kuvailtiin seuraavasti:

H9: Mä luulen, että ne konferenssit on hitsanneet tätä porukkaa vähän enemmän kiinni toisiinsa. Hirmu vaikee sanoa, onko se nyt suoraan sen työkonferenssin takia sitä, että työilmapiiri olis muuttunut paremmaks, mutta kyllä se selkeästi kuitenkin on muuttunut paremmaksi. Kyllä muutamia yksittäisten ihmisten työskentelyyn liittyviä juttuja on mennyt parempaan suuntaan.

H6: Sanoisin, että vaikutus voi olla semmonen, että sen ensimmäisen työkonferenssin jälkeen väki sai siitä virtaa ja teki työtänsä ehkä vähän keskittyneemmin. Jopa laadukkaamminkin. Sitten, kun näky, että homma jatku ihan samanmoisena, niin henkilöstöresurssitkin vaan väheni, niin tuli pettymys.

H6: Veikkaan, että porukka odottaa aika paljon tältä. Tulkitsisin itte tän silleen, että odotukset on aika korkeella. Tää on ollu vähän niinku matkaväsymystä. On ollu semmonen meininki, että nyt tämä kyllä tästä lähtee. Ja hetken päästä ollaan taas alkupisteessä, mutta vähän eri asian kanssa. Ehkä tässä on se väsymys. On odotettu, että nyt lähtee ja ei sitten lähdekään nousuun. Ja nyt me saadaan tää jiriin. Eli tässä on liian monta kertaa petytty siihen, että ei sittenkään.

H7: Mä luen tämän niin päin, että epätoivo on kasvanut. Luotto järjestelmään ei ole mennyt, mutta horjuu. Sehän on sillain, että joskus pitäis päästä kättelemään se herra nimeltä Järjestelmä, kun se on aina se, joka hoitaa. Järjestelmä siis hoitaa.

Välillisenä vaikutuksena voidaan myös pitää auttamishalukkuuteen liittyvää organisaatiokulttuurin muutosta, joka sai tässä tutkimuksessa voimansa ihmisten välisestä vilpittömästä kohtaamisesta ja työtehtäviin liittyvän tiedon jakamisesta. Tutkimusaineistossa työtoverin auttamishalukkuuden yleistymisen interventiojakson päättyessä oli selvästi näkyvissä. Haastateltavat liittivät auttamishalukkuuden ja työkonferenssien aikana käyty keskustelut selkeästi toisiinsa. Keskinäinen avunanto puolestaan johti joustavampaan työn tekemiseen. Haastatteluaineistossa yleinen kuvailut auttamishalukkuudesta olivat seuraavan kaltaisia:

H4: Siellä hyväksyttiin se ajatus, että autetaan toisia, kun on tarvetta.

H7: Oikeastaan työkonferenssin jälkeen... No ennen oli silleen, ettei välttämättä tarvinnut pyytää apua, , apu tuli automaattisesti. joku pyytää apua, niin ilman muuta sitä annetaan. Se apu annetaan heti. Se apu on organisoidumpaa ja järjestäytyneempää. Nyt kun kysyt sen noin, niin mä rupesin sitä miettimään oikein ja näinhän se meillä onkin. Eli kyllä mennään jeesaamaan ja sitä tehdään ehkä suunnitelmallisemmin. En oo kuulu kenenkään sanova, ettei auta. Tai siis on yksi... Ei täällä jätetä työkaveria pulaan.

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella työkonferenssimenetelmään pohjautuva yhteisöllinen tavoitteenasettelu vaikuttaa siis kolmella edellä kuvatulla akselilla, joiden vaikutukset riippuvat kohdeorganisaation organisaatiokulttuurista, työkonferenssien vaikuttavuudesta ja organisaation johdon sitoutumisesta kehittämissuunnitelman toimeenpanoon. Erilaisten vaikutusten ja muutosten kategorisointi ei ole ongelmaton työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden monikerroksisuuden ja verkottuneisuuden vuoksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksiin liittyvät johtopäätökset, pohditaan työilmapiirin olemusta sekä tutkimustulosten merkitystä, hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja jatkotutkimustarvetta.

7.1 *Pohdintoja tutkimuksen tuloksista*

Tutkimusasetelman suunnittelun keskeisenä lähtökohtana oli, ettei pelkkien työilmapiirikyselyjen perusteella ole mahdollista luoda riittävän syvällistä ymmärrystä työilmapiirin luonteesta tai sen tekijöiden välisistä kytkennöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutuksista työilmapiirin rakentumiseen ja pyrkiä löytämään työkonferenssimenetelmään nojautuvan tavoitteenasettelun vaikuttavuuden edellytyksiä. Tutkimusasetelmassa työilmapiirikyselyjen tulosten tulkintoja ja interventiojaksolla tutkimuskohteessa havaittuja muutoksia avattiin teemahaastattelujen kautta. Tämä asetelma osoittautui aineiston analyysivaiheessa haasteelliseksi, koska työilmapiirikyselyjen ja haastatteluaineiston välillä oli merkittäviä ristiriitoja. Nämä ristiriidat asettivat haasteita sekä aineiston tulkinnalle että havaintojen pelkistämiseksi. Toisaalta aineistosta esiin nousseet ristiriidat ja haastateltavien vaihtelevat näkökulmat mahdollistivat työilmapiirin monikerroksisen luonteen tarkastelun. Lisäksi toimintatutkimuksen interventiovaiheen vaikutuksia arvioidessani törmäsin usein käytännön toiminnan teoreettisen luokittelun haasteisiin. Esimerkiksi tavoitteiden asettelun, tavoitteiden olemassaolon, voimaantumisen ja työkonferenssiin osallistumisen välille toisinaan vaikea löytää sopivia käsitteellisiä rajoja. Lopulta hyväksyin lähtökohdaksi sen, ettei edellä lueteltuja elementtejä voinut tässä tutkimuksessa erottaa toisistaan.

Tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset voidaan jakaa kahteen osaan edellisessä luvussa kuvatulla tavalla. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ensinnäkin työilmapiirin tekijöissä tapahtuneita muutoksia ja niiden yhteyksiä yhteisölliseen tavoitteenasetteluun. Tutkimusaineisto mahdollisti työilmapiirin laadullisen kuvailun ja siinä tapahtuneiden

muutosten havaitsemisen. Toisen tutkimustuloskokonaisuuden muodosti työkonferenssin ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutusmallin rakentaminen, jossa pyrittiin kuvaamaan työilmapiiriin vaikuttavia väyliä.

Demokraattisen dialogin periaatteita hyödyntävällä yhteisöllisellä tavoitteenasettelulla oli vaikutusta tutkimuskohteen koettuun työilmapiiriin, mutta vaikutukset olivat monen työilmapiiritekijän osalta vähäiset, välilliset tai niitä ei kyetty yhdistämään tutkimusaineiston perusteella tutkimusinterventioon. Tutkimuskohteen työilmapiirissä tapahtui interventiojaksolla lukuisia muutoksia. Myönteiset muutokset liittyivät parempiin tietoihin tulostavoitteista, tiedon jakamisen kehittymiseen ja selkeämmin määriteltyihin työtehtäviin. Nämä muutokset puolestaan verkottuivat jossain määrin muihin työilmapiirin tekijöihin, kuten työmäärän jakautumiseen, esimiestyöhön ja me-henkeen. Muutoksien vaikuttavuus olisi ollut todennäköisesti suurempi, jos yhteisesti asetetut tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat olisivat toteutuneet suunnitelmallisemmin. Kehittävän toimintatutkimuksen yksi keskeisimmistä vaikuttavuuden mittareista lieneekin organisaation sitoutuminen muutokseen. Tutkijan rooli mahdollistaa käytännössä vain muutoksen puitteiden luomisen.

Tutkimusintervention aikana tutkimuskohteen työilmapiirin tekijöissä tapahtui myös ei-toivottuja muutoksia, jotka johtuivat ensimmäisen työkonferenssin jälkeisen innostuksen vaihtumiseen pettymykseksi interventiojakson edetessä. Pettymys kehittämissuunnitelman käytännön toimeenpanoon johti työn imun vähenemiseen ja tyytymättömyyteen esimiestyöhön. Pettymyksen tunteesta esiin nousseet negatiiviset vaikutukset olivat mielestäni yksi tutkimuksen mielenkiintoisimmista ilmiöistä. Toimintatutkimuksen kirjallisuudessa on lukuisia mainintoja toimintatutkimuksen tulosten ennustamisen vaikeudesta, mutta selkeästi negatiivisia vaikutuksia on tutkittu vain vähän.

Kehittämissuunnitelman toimeenpanon puutteiden lisäksi tavoitejohtamisen kulttuurin puuttuminen nousi tutkimuskohteessa keskeiseksi muutosprosessia haittaavaksi tekijäksi. Tutkimuskohteessa ei käytännössä ollut tulostavoitteisiin perustuvaa johtamismallia tai -kulttuuria. Tulostavoitteiden määrittelyä ei koettu keskeiseksi johtamisen välineeksi tutkimuskohteessa millään organisaatiotasolla ja ennen tutkimusinterventiota henkilöstölle ei määritelty tulostavoitteita lainkaan. Tutkimusintervention jälkeen henkilökohtaiset tulostavoitteet tunnettiin organisaatiossa epätarkasti ja niiden vaikutus jokapäiväiseen työhön koettiin vähäiseksi. Tavoitejohtamisen vähäinen merkitys saattaa selittyä osittain tutkimuskohteen koulutuksellisella perustehtävällä, jossa osaaminen ja oppiminen ovat keskiössä. Koulutustehtäviin liittyvät tulostavoitteet voivat olla vaikeasti aseteltavissa ja

mitattavissa, mikä saattaa osaltaan ohjata tavoitejohtamisen roolin mitätöintiin. Yksittäisten toimintatapojen tai työilmapiirin tekijöiden muuttaminen intervention kautta on helpompaa, kuin kokonaisen organisaatiokulttuurin muuttaminen.

Tulostavoitteiden ja tavoitejohtamisen vähäinen merkitys ei kuitenkaan mitätöinyt tutkimusintervention muita vaikutuksia. Työkonferenssien vaikuttavuus perustui tässä tutkimuksessa asetettujen tavoitteiden sijaan sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääntymiseen, yhteiseen visiointiin, tehtäväkenttien selkeyttämiseen ja muutamiin johdettuihin muutoksiin. Tutkimuskohteessa siis tapahtui lukuisia muutoksia, mutta tavoitteet itsessään eivät nousseet muutuskatalyyteiksi. Muutoksen keskeisenä elementtinä oli tavoitteiden sijaan muutokseen tähtäävä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuva prosessi itsessään.

Tutkimuskohteen työilmapiirin muuttaminen tavoitteenasetteluprosessin kautta näytti jo ennen tutkimusintervention päättymistä melko vaikealta. Tutkimusprosessin loppuvaiheessa huomasin usein pohtineeni muutoksen jähmeyden juurisyitä. Työkonferenssiin perustuvan yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuusmallin ajatus lähti liikkeelle muutoksen vaikeutta koskevien pohdintojen kautta. Vaikka malli ei sinänsä tuo uusia elementtejä toimintatutkimuksen teoriaan, edustaa se mielestäni yhtä tämän tutkimuksen mielenkiintoisimmista elementeistä. Malli tekee näkyväksi työkonferenssin vaikuttavuuden väylät ja edellytykset. Mallin jatkokehittely voisi tulevaisuudessa mahdollistaa työkonferenssien rakenteen kohdennetun suunnittelun, vähentää jossain määrin intervention vaikutusten ennustamattomuutta ja lisätä ymmärrystä työkonferenssimenetelmän sisäisistä rakenteista suhteessa tutkimuskohteeseen.

7.2 Työilmapiiri tutkimuskohteena

Työilmapiiri voidaan määritelmällisesti redusoida tarkoittamaan työyhteisössä vallitsevaa yleistä tunnelmaa. Käsitteen yksinkertaistaminen ja liiallinen laventaminen saattavat aiheuttaa haasteita sekä organisaatioiden kehittämisprojekteille että aisan tieteelliselle tutkimukselle. Työilmapiirin käsite voidaan myös nähdä liian laajana, jolloin siihen alkavat sekoittua useita rinnakkaiskäsitteitä, kuten työhyvinvointi tai organisaatiokulttuuri. Toisaalta liiallinen käsitteellinen rajaaminen voi häivyttää työilmapiirikokemuksen keskeisiä elementtejä tarkastelun ulkopuolelle ja näin vääristää ilmiön todellista olemusta. Tutkimus paljasti monella tavalla työilmapiirin käsitteen määrittelyn haasteet ja tutkimusmenetelmävalintoihin liittyvät umpikujat. Tämän tutkimuksen mukaan työilmapiiri

on luonteeltaan verkottunut, dynaaminen ja näkökulmariippuvainen ilmiö. Sen haasteet tutkimisen haasteet liittyvät muun muassa sen samanaikaiseen subjektiiviseen ja kollektiiviseen olemukseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esiin työilmapiirin olemukseen liittyvä kausaliteettiongelma: aiheuttaako esimerkiksi lisääntynyt yhteishenki vuorovaikutuksen kasvua vai lisääkö vuorovaikutuksen kasvu yhteishenkeä?

Tässä tutkimuksessa työilmapiiri määriteltiin organisaation jäsenten subjektiivisesti ja yhteisöllisesti muodostetuksi käsitykseksi kohdeorganisaation sosiaalisesta ilmastosta, arvoista, asenteista ja normeista. Johtamisen, organisaation rakenteiden ja rutiinien, historiallisten tekijöiden, ulkoisen ympäristön ja strategian lisäksi työilmapiirin osatekijöiksi tunnustettiin Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttujiksi nimetyt osa-alueet, joita olivat työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja sen jakautuminen, oma työtehtävä, tiedot tulostavoitteista, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työvälineet ja työtilat, työn imu sekä me-henki. Työilmapiirikäsitteeseen laajentaminen ja edellä lueteltujen osa-alueiden sisällyttäminen sen rakentumisen pohjaksi kasvattivat käsitteen monikerroksisuutta, sillä jokainen lisätty osa-alue lisäsi osaltaan käsitteen kompleksisuutta. Nämä summamuuttujat ja niiden taustalla vaikuttavat taustatekijät osoittautuivat kompleksisiksi ja keskenään verkottuneiksi.

Kokemuksellisuus kuuluu keskeisesti työilmapiirin olemukseen. Työilmapiirikokemus sisältää samanaikaisesti sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti koetun ulottuvuuden. Työilmapiiriä tarkasteltiin tutkimusaineiston kautta ensisijaisesti subjektiivisena kokemuksena. Toisaalta aineistosta nousi usein esiin kollektiivisia käsityksiä työilmapiirin rakentumisesta. Esimerkiksi me-henkeä kuvailtiin erinomaiseksi haastateltavien subjektiivisista näkökulmista tarkasteluna, mutta lopulta sen kollektiivinen tulkinta päättyi alemmalle eli vain hyvälle tasolle. Kollektiivista kokemusta kuvailtiin usein esimerkiksi sellaisen asetelman kautta, jossa työyhteisön jäsenten keskuudessa vallitsi sekundäärisiin havaintoihin perustuva käsitys eräiden työyhteisön jäsenten välisestä erimielisyyksistä. Tämän tilanteen puolestaan katsottiin vaikuttavan heikentävästi me-henkeen, vaikka se ei koskettaisikaan suoranaisesti itseä. Kollektiiviset käsitykset muodostuivat siis eräänlaiseksi työilmapiirin metatasoksi, josta yksilöllä itsellään ei ollut suoria havaintoja. Sen sijaan nämä käsitykset olivat muodostuneet muiden työyhteisön jäsenten kokemusten jakamisen kautta. Työilmapiirikokemuksen moninaisuus nousi tutkimusaineistossa esiin myös tutkimuskohteen rutiineissa tapahtuneissa muutoksissa. Myönteiseksi tarkoitettu muutos, kuten sisäisen tiedonvälityksen tehostamiseen tähtäävä palaverirakenteen muokkaaminen, koettiin pääsääntöisesti tutkimuskohteen jäsenten keskuudessa

parantaneen työilmapiiriä kumuloituvasti. Osa tutkimuskohteen jäsenistä puolestaan koki sisäisen tiedonvälityksen rakenteiden muuttuneen epätarkoituksenmukaisempaan suuntaan, millä nähtiin jopa olevan välillisesti työilmapiiriä heikentäviä vaikutuksia. Subjektiviisen ja kollektiivisen työilmapiirikokemuksen ristiriidat näkyivät tutkimushaastattelujen aikana yleisesti myös työilmapiirikyselyjen tulosten ja subjektiviisen kokemuksen ristiriitojen käsittelyssä.

Työilmapiirin käsitteeseen liitetään yleensä viittaus sen suhteellisen pysyvään olemuksesta. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työilmapiiriä voidaan kuvailla myös varsin dynaamiseksi ilmiöksi. Tutkimusaineistossa nousi esiin useita kuvailuja työilmapiirikokemuksen voimakkaista heilahteluista. Esimerkiksi työmäärän jaksottaiset vaihtelut, muutokset henkilöstöresursseissa, hallinnollisten päätösten viiveet, kiire ja yksittäisten työyhteisön jäsenten erimielisyydet kuvailtiin työilmapiiriä kokonaisuutena heikentäviksi jaksottaisiksi tekijöiksi. Näin ollen työilmapiiriä mittavien kyselyjen toteuttamisen ajankohdilla on merkittävä vaikutus niiden tuloksiin. Mikäli tähän tutkimukseen olisi ollut käytettävissä laajemmat resurssit, olisi työilmapiirin rakentumista ollut mielenkiintoista seurata esimerkiksi kuukausittain tehtävillä työilmapiirimittauksilla. Tällä tavalla olisi ollut mahdollista saada lisätietoja muun muassa ensimmäisen työkonferenssin jälkeen koetusta innostumisesta ja työn imun kasvusta sekä innostuksen vaihtumisesta pettymyksen tunteeseen ja tyytymättömyyden lisääntymiseen kehityssuunnitelman toimeenpanon puutteiden paljastuessa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisten mittareiden kautta. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu väistämättä tutkijan omien tulkintojen esittäminen tutkittavasta kohteesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu eroaa periaatteidensa osalta määrällisen tutkimuksen luotettavuustarkastelusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa saturaation, informanttien vahvistamisen, muihin tutkimuksiin vetoamiseen ja tulkintojen läpinäkyvyyden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida hyödyntää kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä sellaisinaan. (Kananen 2015, 352; Tuomi & Sarajärvi 2003, 87-88; Eskola & Suoranta 1996, 35.)

Toimintatutkimuksen osalta luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisilla standardeilla. Kurtakon (1990, 15-17) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on

tarkasteltava, onko tutkimuksen avulla muodostettu sellaisia tietoja ja valmiuksia, joilla tutkimuskohteena olleet tilanteet pystyttäisiin tulevaisuudessa ennustamaan ja hallitsemaan paremmin. Keskeistä näyttää olevan siis muutoksen vaikuttavuus sekä kehitettävien toimintatapojen että osallistujien suhteen. Muutoksen aikaansaamisen lisäksi myös tutkijan ammattitaito ja tiedot tutkittavasta aihepiiristä ovat tärkeitä. Tutkijan puutteelliset tiedot tutkittavasta ilmiöstä saattavat johtaa keskeisen havainnon tai johtopäätöksen huomiotta jättämiseen sekä epäluotettaviin tulkintoihin. Lisäksi toimintatutkijan olisi tutustuttava mahdollisimman seikkaperäisesti tutkimuskohteeseensa asettumalla rohkeasti tutkimuskohteensa sisäpuolelle, sillä sosiaalisen yhteisön ulkopuolisuus heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Kurtakko 1990, 15-17.)

Tutkimusprosessin ja sen rakenteen esittely liittyy keskeisesti laadullisen tutkimuksen validiuden osoittamiseen. Raportointivaiheessa on avattava tutkimuksen aineistonkeruuvaiheen toteutustavat ja johtopäätösten taustat, jotta lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkijan persoonan suuren roolin vuoksi myös tutkijan omat taustatekijät ja arvomaailma tulee kuvata lukijalle riittävällä tarkkuudella. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tutkimusraportissa erilaisia tulkintoihin liittyviä osa-alueita, kuten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja kehityskohteena olevan ilmiön taustatietoja, tutkimuksen lähtökohtia, yhteisön kokemia ongelmakohtia ja kehittämistavoitteita, tutkimuksen rakennetta ja kulkua, aineiston kokoamista ja analyysimenetelmiä, johtopäätösten tarkistusmenetelmiä ja tutkimusaineiston yksityiskohtia. Lisäksi tutkimusraporttiin voidaan lisätä suoria lainauksia haastatteluaineistosta sekä esitellä riittävällä tarkkuudella tutkimuksen teoreettisen pohdinnan taustat. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös lisätä tarjoamalla tutkimusraportti johtopäätöksineen arvioitavaksi tutkimukseen osallistujille. (Jantunen ym. 2013.) Edellä kuvailut toimintatutkimuksen luotettavuutta lisäävät tekijät on pyritty ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa.

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa keskeisimmiksi tarkastelun kohteiksi voidaan nostaa tutkimusaineiston laatu ja aineistossa esiintyvät ristiriidat, aineiston laadullinen analyysi, tutkijan lähtökohdat suhteessa tutkimuskohteeseen, tulosten esittäminen sekä tutkimuskohteen dynaamisuus.

Tämän tutkimuksen raportoinnissa ja luotettavuuden arvioinnissa on pyritty huomioimaan tutkimusaineiston kaksijakoisuus ja aineistojen väliset sisällölliset ristiriidat. Tutkimusasetelmaa suunnitelllessani loogisena hypoteesina oli työilmapiirikyselyjen tulosten ja haastatteluaineiston samansuuntaisuus. Työilmapiirin tekijöissä tapahtunutta

muutosta kuvailtiin tutkimushaastatteluihin kuitenkin usein erisuuntaisena työilmapiirikyselyjen tuloksiin verrattuina. Olen pyrkinyt huomioimaan tämän haasteen sisällyttämällä työilmapiirikyselyn tulokset yksittäisten kysymysten tarkkuudella tutkimusraportin liitteeseen, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tekemiäni johtopäätöksiä. Myös työilmapiirikyselyjen tulosten kvantitatiivisen tarkastelun haasteet on pyritty avaamaan lukijalle riittävällä tarkkuudella ja niistä tehdyt johtopäätökset on tehty kriittisellä otteella.

Tulosten vertailevassa tulkinnassa pyrittiin ottamaan huomioon tutkimuskohteena olleen perusyksikön henkilöstön vaihtuvuus ja tilastollisesti pieni otanta. Yksittäisten tutkimuskohteen jäsenten vastaukset lomakepohjaisessa kyselyssä vaikuttivat huomattavasti summamuuttujien arvoihin. Työilmapiirikyselyn anonymiteettiperiaate vaikutti siten, ettei työilmapiirikyselyä voinut haastatteluihin tarkastella haastateltavan omien vastausten näkökulmasta. Kollektiivisten summamuuttujien ja yksittäisten kysymysten tarkastelu haastattelujen yhteydessä johti tilanteeseen, jossa haastateltava usein kertoi omista kokemuksistaan osaamatta analysoida työilmapiirin tuloksia tarkasti. Työilmapiirikyselyyn perustuvan aineiston osalta tiedostin nämä haasteet jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa, joten vaihdoin tiedonkeräyksen ja aineiston analyysin painopisteet selkeästi laadulliseen suuntaan.

Tutkimusraporttiin on pyritty sisällyttämään mahdollisimman seikkaperäisesti muun muassa kuvailut tutkimuskohteesta, tutkimusinterventtioiden sisällöistä, tutkimusaineiston keräämisestä ja analysoinnista ja johtopäätösten ajatusketjuista. Aineistosta tekemiäni johtopäätöksiä on mahdollista arvioida myös tutkimusraporttiin sisällytettyjen runsaiden haastattelusitaattien kautta. Tutkimusaineiston pohjalta tekemiäni tulkinnat on tarkistettu tutkimuskohteessa kahden tutkimuskohteen jäsenen toimesta. Saamani palautteen mukaan tutkimushavaintoni ja niistä tehdyt johtopäätökset vastasivat tutkimuskohteen jäsenten kokemusmaailmaa. Tutkimusaineistosta tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten yhdenmukaisuus tutkimuskohteen jäsenten käsitysten kanssa tukee omaa arviotani siitä, ettei oma suhteeni tutkimuskohteeseen heikentänyt tutkimustulosten laatua. Kokonaisuutena tarkasteltuna arvioin oman tutkijapositioni lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olleen työyhteisön dynaaminen luonne. Tutkimuskohteen henkilöstörakenne muuttui merkittävästi interventiojakson aikana, mikä horjutti perinteisen tutkimusasetelman toteutumista. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohde oli henkilöstönsä

osalta jatkuvassa muutostilassa, mikä vaikeutti kausaliteettiyhteyksien selvittämistä. Pyrin avaamaan lukijalle tutkimuskohteen henkilöstörakenteen ja siinä tapahtuneet muutokset vaarantamatta tutkimuskohteen jäsenten anonymiteettia. Työelämän tutkimuksessa dynaamiset tutkimuskohteet eivät ole poikkeuksellisia, sillä ne sijoittuvat todelliseen elämismaailmaan, jossa staattisten koeasetelmien luominen on yleensä mahdotonta. Taulukko tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelusta on esitetty liitteessä 6,

7.4 Jatkotutkimustarve

Tutkimustuloksista nousee esiin neljä keskeisintä jatkotutkimustarvetta, joita ovat yhteisöllisen tavoitteenasetteluun tähtäävän kehittämismenetelmän rakentaminen, työkonferenssimenetelmän vaikutusväylien tarkentava tutkimus, työilmapiirin tekijöiden ja tavoitteenasettelun välisten yhteyksien selvittäminen kvantitatiivisin menetelmin sekä intervention aiheuttamien ei-toivottujen vaikutusten syntymismekanismien selvittäminen.

Yhteisöllinen tavoitteenasettelu todettiin työkonferenssipalautteissa ja haastatteluissa toimivaksi, tehokkaaksi ja eri organisaation toimintoja yhteen saattavaksi menetelmäksi. Syvällisemmän tutkimuksen kautta olisi mahdollista jatkaa tämän tutkimuksen viitekehyksen avaamista ja kehittää työkonferenssimenetelmään perustuva yhteisölliseen tavoitteenasetteluun sekä työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen tähtäävä työskentelymalli. Mallin keskeisenä eroavaisuutena tavanomaiseen työkonferenssimenetelmään verrattuna olisi sen kytkeytyminen visioiden kautta yhteisiin tulostavoitteisiin, dialogiin ja johtamiseen. Mallin kehittämiseen tähtäävään tutkimukseen tulisi sisällyttää myös johtamisen aputyökaluja aikatauluineen, joilla varmistutaan muutoksen toimeenpanon vaikuttavuus. Tällaista työkalua voitaisiin käyttää mahdollisesti myös Puolustusvoimien viitekehyksessä ja sillä voitaisiin korvata tulevaisuudessa esimerkiksi työilmapiirikyselyjen purkutilaisuudet.

Tämän tutkimuksen yhtenä tuloksena esitettiin aineistolähtöistä mallia, joka kuvaa työkonferenssimenetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutusväyliä tutkimuskohteen työilmapiiriin. Mallin rakenteiden tarkemmaksi selvittämiseksi ja sen toimivuuden testaamiseksi tarvitaan lisätutkimusta. Täydentävällä tutkimuksella olisi todennäköisesti mahdollista rajata tarkemmin eri vaikuttamisväylien sisältöjä ja vaikutusten keskinäisiä yhteyksiä. Vaikutusrakenteiden tutkiminen voisi mahdollistaa työkonferenssimenetelmän prosessien ymmärryksen syventymisen, interventioiden vaikutusten ennakoinnin ja organisaatioiden kehittämisprojektien tarkemman suunnittelun.

Vaikutusväylien ja -mekanismien ymmärtäminen mahdollistaisi myös entistä tarkempien interventiota koskevien seurantakyselyjen laatimisen.

Yhteisöllisen tavoitteenasettelun ja tulostavoitteiden vaikutusta koetun työilmapiirin eri osa-alueisiin tulisi tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin. Tämä edellyttäisi suurempaa otantaa ja työilmapiirikyselyä täydentävien tiedonkeräyslomakkeiden rakentamista tavoitteita koskevien tietojen osalta. Tämän kaltaiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi Puolustusvoimien hallussa olevaa koko organisaatiota koskevaa työilmapiirikyselyaineistoa. Kvantitatiivisen analyysin tulosten perusteella voitaisiin saada lisäevidenssiä tässä tutkimuksessa esitetyn yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikuttavuusmallin tueksi.

Toimintatutkimuksen kentässä tunnistetaan riski, jossa toimintatutkimukseen kuuluva interventio saattaa aiheuttaa ei-toivottuja muutoksia tutkimuskohteessa. Toimintatutkimusten painopisteinä ovat yleensä suunnitelmalliset ja myönteisiksi tarkoitetut muutokset. Ei-toivotut muutokset jäävät siis usein tutkimuksissa sivuhaaroiksi, jotka jäävät varsinaisen tutkimustehtävän varjoon. Ei-toivottujen ja yllättävien vaikutusten tutkiminen olisikin mielenkiintoinen toimintatutkimusta käsittelevä metatason aihe. Ennakoimattomia muutoksia tutkimalla on mahdollista syventää tutkimuskohdetta koskevaa ymmärrystä ja tuottaa tietoa myös toimintatutkimuksen vaikutusmekanismeista.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Argyris, C., Putman, R., & McLain Smith, D. 1985. Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

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

Autio, V. M.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.

Bell, J. 2006. Doing your Research Project. A Guide for First-time Researchers in Education, Health and Social Science. 4th edition. Berkshire: Open University Press.

Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. 1996. Empowerment Takes More Than a Minute. San Fransisco: Berrett-Koechler Publishers, Ins.

Buchner, T., W. 2007. Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. Human Resource Development International 10: 1, 59-73.

Buhanist, P., Kasvio, A., Kauppinen, T. & Lahtonen, M. 1994. Finnish Action Research. In T. Kauppinen & M. Lahtonen (ed.) Action Research in Finland. Helsinki: Hakapaino, 15-41.

- Brydon-Miller, M.; Greenwood, D. & Maguire, P. 2003. Why action research? *Action research* 1 (1), 9–28.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Knowing through action research*. Victoria: Deakin University.
- Cohen, L. & Manion, L. 1980. *Research methods in education*. London: Croom Helm.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. 1991. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Eskola J. & Suoranta J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja ojeennukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston*. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 24-42. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fischer, M. 2012. *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances*. Aalto University publication series. Helsinki: Aalto University School of Science and Technology.
- Forte, A. 2011. How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? *International Business And Economics Research Journal*. Volume 2, Number 10.
- Glosh, S. & Srivastava, B.K., 2014. Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15 (3): 584-596.

- Glisson, C. 2007. Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice* 17 (6): 736–747.
- Gustavsen, B. 1985. Workplace Reform and Democratic Dialogue. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 6, No. 4.
- Gustavsen, B. 1990. Vägen till bättre ett arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. *Social Science for social action: toward organizational renewal*. Volume 1. Arbetslivscentrum. Van Gorcum. Assen/Maastricht.
- Haapalainen, I. 2007. *Rennosti tiukka esimies*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiotto keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B:57.
- Heikkinen, H., L., T., & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, 25-62. Juva: Atena kustannus.
- Heikkinen, H., L., T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.). 2006. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*, 144–160. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) 2008. *Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2006. Tutkija ja kirjoita.. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Hofstede, G. 1998. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-494.
- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Tiedon ja ymmärryksen kehä päätöksenteon valmistelussa. Sitran artikkeli. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/ar-tikkelit/tiedon-ja-ymmarryksen-keha-paatoksenteon-valmistelussa/>, luettu 7.7.2020.
- Hustler, D., Cassidy, A. & Cuff, E. C. 1986. *Action Research in Classrooms and Schools*. (Ed.) London: Allen & Unwin.
- Huttunen, R. & Heikkinen H. L. T. 1999. Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, 155-186. Juva: Atena kustannus.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. 2013. Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Osuva-projektin artikkeli. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/259842892>, luettu 10.9.2020.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. 1990. Jr. *Strategic Context and Organizational Climate*. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 130-150.
- Juuti, P. 1991. *Työ ja elämän laatu. JTO-tutkimuksia sarja 5*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P.. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 1996. Suomalainen elämänlaatu. JTO-tutkimuksia, sarja 10. Tampere: JTO-palvelut.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. & Järvinen, A.. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T4. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kemmis, S. 1995. Action research as a practice based practice. Educational Action Research 17 (3): 463-474.

Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. Deakin: University Press.

Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus, 167-182. Helsinki: WSOY.

Kolb, D. A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture, 282-318. San Francisco: Jossey-Bass.

- Koskela, S. 2013. "Mie teen vaan oman työni" Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Jyväskylä: Publishing Unit, University Library of Jyväskylä.
- Kurtakko, K. 1990. Toimintatutkimus koulun ja opetuksen kehittämisessä. TUKU-projektin loppuraportti II-osa: Projektissa käytetyn toimintatutkimuksen lähtökohdat ja kokemuksia sen soveltamisesta. Lapin korkeakoulun kasvatustieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 14. Rovaniemi.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino: Tampere.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Latham, G., P. 2001. The Reciprocal Effects of Science on Practice: Insights from the Practice and Science of Goal Setting. *Canadian Psychology* 42: 1: 1-11.
- Lehtonen, Jarmo. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 16–53.
- Leinonen, M. 2016. Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämiseksi. Tampere: Tampere University Press.
- Litwin G.H. & Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organization Climate*. Harvard: Harvard Business School.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. 2002. *Rahasta vai rakkaudesta työhön?* Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut 2002
- Locke, E., A. & Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, luettu 1.2.2019.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Sisäisen työmotivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla. Teoksessa Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.). Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Malik, F., 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus.
- Martin, J. 2002. Organizational Culture – Mapping the Terrain. California: Sage Publications Inc.
- Mathisen, G. E., Torsheim, T. & Einarsen, S. 2006. The Team-level Model of Climate for Innovation: A Two-level Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71/1: 23-35.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Moran, E., T. & Volkwein, J. F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. Vol. 45/1: 19-47.
- Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset normit ja tietosuoja. Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nakari, M-L.. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

- Niska, M., Olakivi, A., & Vesala K-M. 2018. Haastattelumenetelmän tulkinnat sosiaalitieteellisessä diskurssintutkimuksessa. – Esimerkkinä laadullisen tutkimuksen asennetutkimuksen lähestymistapa. Teoksessa: Haapanen, L., Kääntä, L. & Lehti, L. (toim.) Diskurssintutkimuksen menetelmistä. On the Methods in Discourse Studies. AFinLA-e. Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2018 / n:o 11: 93-113.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto,
- Pääesikunta 2018. PEHENKOS, 2018. PVHSM 008 – PEHENKOS-
TYÖILMAPIIRIKYSELY JA TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUS
VOIMISSA, MÄÄRÄYS. Puolustusvoimat, Pääesikunnan henkilöstöosasto.
- Pääesikunta. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. VNK:n julkaisusarja 5/2015/ Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012. Pääesikunnan henkilöstöosasto.
- Pääesikunta. 2018. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Saatavissa:
https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilost%C3%B6tilinpaatos_2018.pdf/25de5fee-0380-257d-6c37-d758f4022139/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilost%C3%B6tilinpaatos_2018.pdf , luettu 2.2.2020.
- Rajakaltio, H. 2011. Moninaisuus yhtenäisyydessä. Peruskoulu muutoksen ristipaineissa. Tampere: Tampere University Press.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture, 5-39. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. Organizational Behaviour, 15. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Ruohontie, P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula L.. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, 22-56. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>, luettu 19.3.2019.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Vantaa: Dark Oy.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös:
- Schein, E. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta.. Tampere: Suomen laatu keskus Oy.
- Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture, 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sinokki, M. 2011. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Työelämän tutkimus -lehti 2/2011: 174-179.
- Smith, J. 1996. Empowering People. How to bring out the best in your workforce. London: Kogan Page.
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix – Metoditietämystä kaikille -sivusto. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu 1.2.2020.

- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuuli, P. 2000. Uupumusasteinen väsymys, organisaation sitoutuminen ja työelämän laatu. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen –tutkimusraportti 15, 40-61. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Valtakari, M. & Nyman, J. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Saatavissa: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf, luettu 18.3.2019.
- Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Sarja A-8-2010, Turun kauppakorkeakoulun väitöskirjat. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/96676>, luettu 1.2.2020.

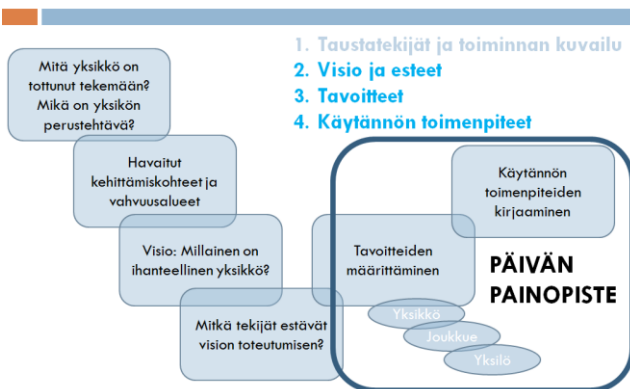
LIITTEET

LIITE 1

Työkonferenssien aikataulut ja sisällöt, otteita työkonferenssien näyttöesityksistä

1. Työkonferenssi, joulukuu 2016

Päivän ohjelma



Aikataulu

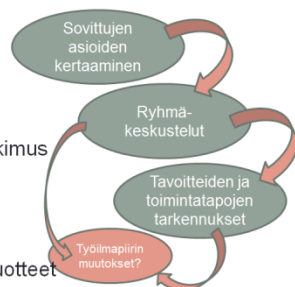
09:00	Aloitus & kahvit	Kaikki yhdessä
09:30	Ryhmäkeskustelu 1: yksikön tilanne ja rutiinit	Vertauryhmät
10:00	Ryhmäkeskustelu 2: vahvuudet ja heikkoudet	Vertauryhmät
11:00	Ryhmäkeskustelu 3: visio ja esteet	Sekoryhmät
11:30	Lounas	Kaikki yhdessä
12:00	Ryhmäkeskustelu 4: tavoitteet	Sekoryhmät
13:00	Ryhmäkeskustelu 5: käytännön toimenpiteet	Sekoryhmät
15:00	Yhteenveto ja palaute	Kaikki yhdessä

Jokaisen ryhmäkeskusteluvaiheen jälkeen ryhmät esittelevät ajatuksensa.

2. Työkonferenssi, elokuu 2017

Päivän ohjelma

- Yleisiä asioita
- Kehittämisen työkalut ja tutkimus
- Päivän tavoitteet
- Edellisen työkonferenssin tuotteet
- Ryhmäkeskustelut
- Yhteenveto ja työkonferenssin päättäminen



Päivän tavoitteet

1. Tämän hetken tilanteen kuvaaminen (ml. mahdolliset muutokset)
2. Toimintatapojen muuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen
3. Työilmapiirin muutosten pohtiminen



Interventiovaiheen toinen työkonferenssi oli pituudeltaan noin viisi tuntia.. Työkonferenssin aloitus- ja päättymisajan lisäksi keskustelujen etenemiselle ei määritelty etukäteen tarkkaa aikataulua.

LIITE 2

Työilmapiirikyselyn kysymykset

TYÖMOTIVAATIO

1. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka haittaavat työmotivaatiotani
2. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä
3. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä

JAKSAMINEN

4. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä
5. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdettävä työhön
6. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni
7. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa
8. Työni stressaa minua aivan liikaa
9. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani

TYÖMÄÄRÄ JA JAKAUTUMINEN

10. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välillä omassa työpisteessäni
11. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen

OMA TYÖTEHTÄVÄ

12. Omat työtehtäväni ja vastualueeni on määritelty selkeästi
13. Pystyn keskittymään työviikon aikana suuren osan ajasta tärkeimpiin työtehtäviini
14. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista
15. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)

TIETO TULOSTAVOITTEISTA

16. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani
17. Tunnen riittävän hyvin koko työpisteeni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) tulostavoitteet

ESIMIESTYÖ

18. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin
19. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni
20. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä
21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja
22. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan
23. Lähin esimieheni tuntee hyvin työpisteiden toiminnan eri osa-alueet

SISÄINEN TIEDONVÄLITYS

24. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot
25. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää
26. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) riittävästi

TYÖVÄLINEET JA TYÖTILAT

27. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset
28. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat

TYÖN IMU

29. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
30. Olen innostunut työstäni
31. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni

ME-HENKI

32. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"

33. Työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"

34. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan

35. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään

PUOLUSTUSVOIMAT TYÖNANTAJANA

*36. Millaisena työpaikkana pidät Puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna muihin valtionhallinnon tai kuntien työpaikkoihin

*37. Millaisena työpaikkana pidät Puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin

MAANPUOLUSTUSTAHTO

*38. Jos Suomeen hyökättäisiin, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta

MUUT

*39. Suomen itsenäisyyden puolustaminen on minulle tärkeä asia

*40. Koen henkilökohtaisesti työni Puolustusvoimissa merkitykselliseksi

*41. Puolustusvoimien arvot tukevat henkilöstöä eettisesti kestävien, vastuullisten ja oikeudenmukaisten päätösten ja ratkaisujen tekemisessä. Puolustusvoimien arvot ovat: isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Minun on luonteva hyväksyä nämä arvot omassa työssäni.

*42. Näen kansainväliset tehtävät luonnollisena osana tehtäväkiertoa

*43. Esimieheni ohjaa ja tukee minua työssäni tarvittavan osaamisen kehittämisessä

*44. Töiden järjestely omassa työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla

*45. Suoritusarviointi on omalla kohdallani vaikuttanut siihen, että yritän enemmän työssäni

*46. Minun työtäni arvostetaan omassa työyhteisössäni

*47. Palkitseminen tapahtuu omassa työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti

*48. Hallintoyksikössäni vallitsee hyvä joukko-osastohenki

*49. Työni Puolustusvoimissa ei ole haitannut vakavasti perheasioitani

*50. Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut työyhteisössäni hyvin

*51. Eri henkilöstöryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut hallintoyksikössäni hyvin

*52. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

*53. Sukupuolinen häirintä määritellään ei-toivotuksi ja yksipuoliseksi fyysiseksi tai sanalliseksi käyttäytymiseksi, jolle on ominaista, että sen aiheuttamat tunteet ovat kohteelle aina kielteisiä. Onko sinuun kohdistunut työssäsi viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana sukupuolista häirintää?

*54. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua. Oletko aiemmin tuntenut olevasi tai oletko tällä hetkellä henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena omassa työssäsi?

*55. Mikäli vastasit edellisiin kysymyksiin (53 tai 54) Kyllä, onko asia viety eteenpäin tai saatettu jonkun tietoon työyhteisössäsi (esimies, työterveyshuolto, luottamusmies tms.)?

*56. Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimmin? Eli millä alueella koit omalla kohdallasi eniten ongelmia? (Valitse yksi vaihtoehto.)

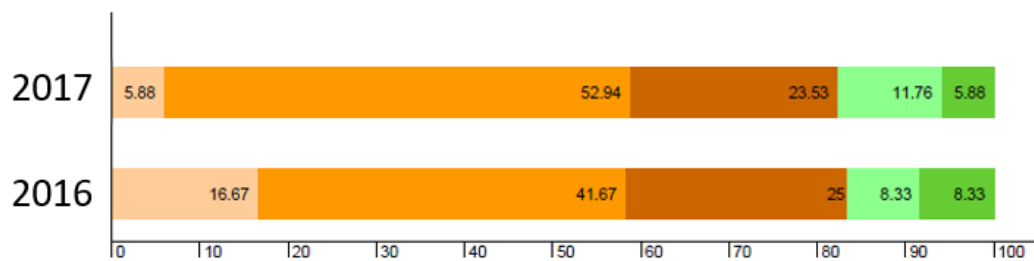
- *57. Entä missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi erityisen hyvin? Millä alueella tai asiassa tilanne oli parhain? (Valitse yksi vaihtoehto.)
- *58. Työpisteessäni on toteutettu edellisen työilmapiirikyselyn (mukaan lukien itsearviointitilaisuus) perusteella toimenpiteitä, joista on ollut hyötyä

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajatut työilmapiirikyselyn kysymykset on eroteltu luettelossa *-merkinnällä.

LIITE 3

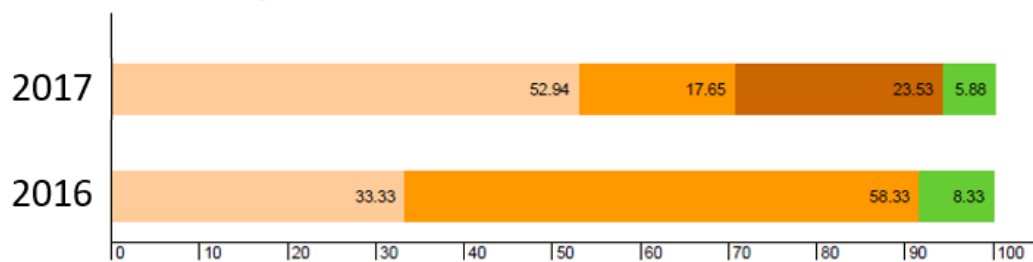
Työilmapiirikyselyn kysymyskohtaiset tulokset

1. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka haittaavat työmotivaatiani



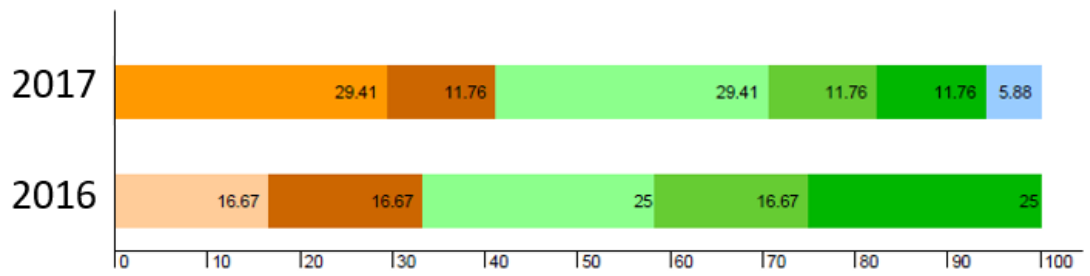
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

2. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä



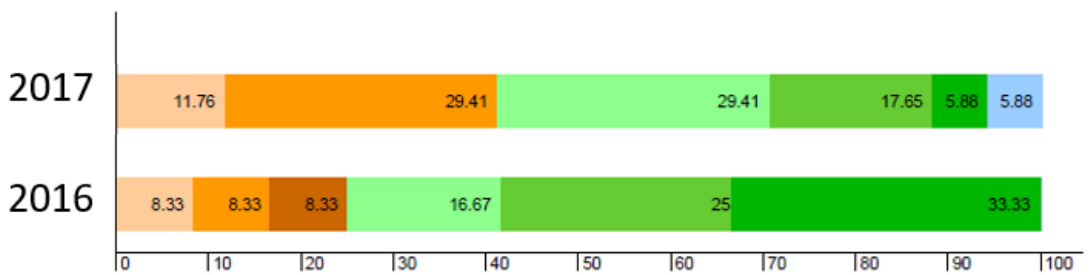
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

4. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä



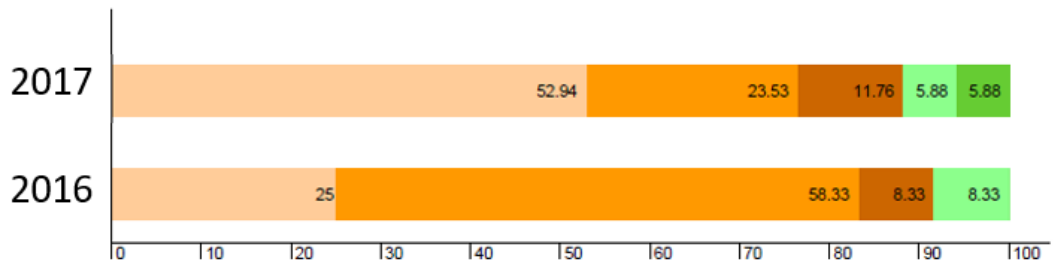
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

5. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdettävä työhön



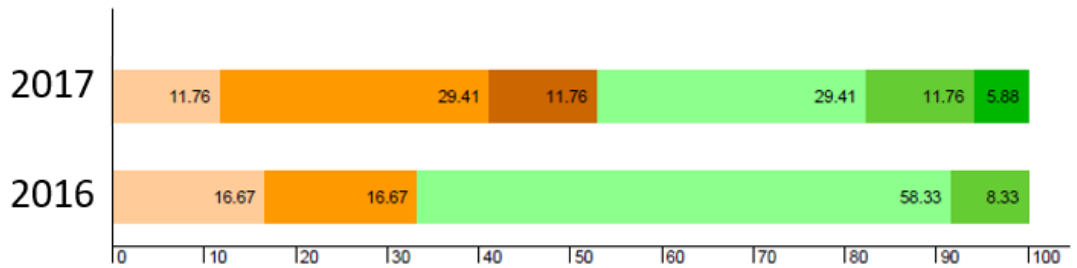
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

3. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä



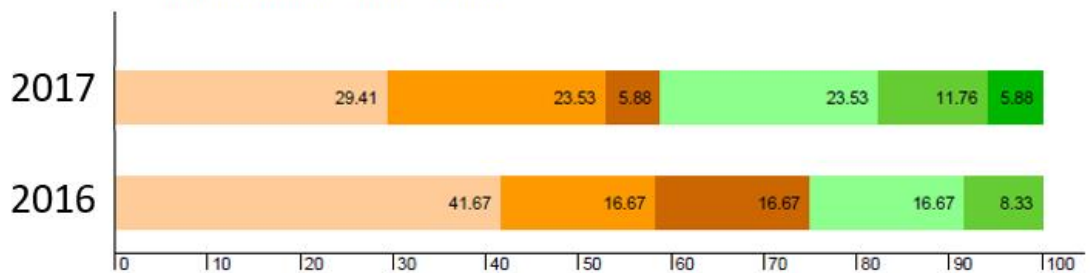
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

6. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni



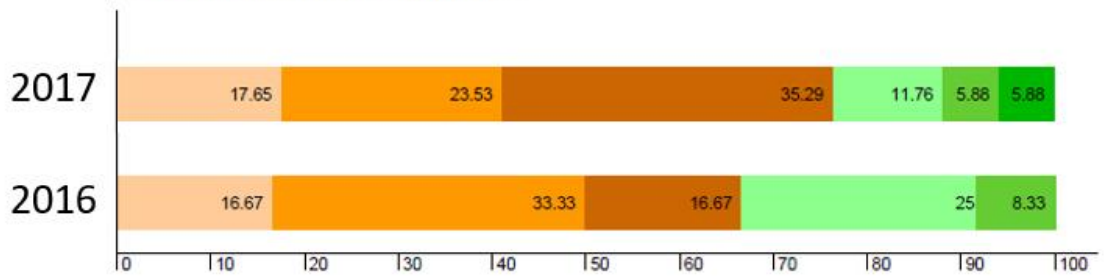
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa

7. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa



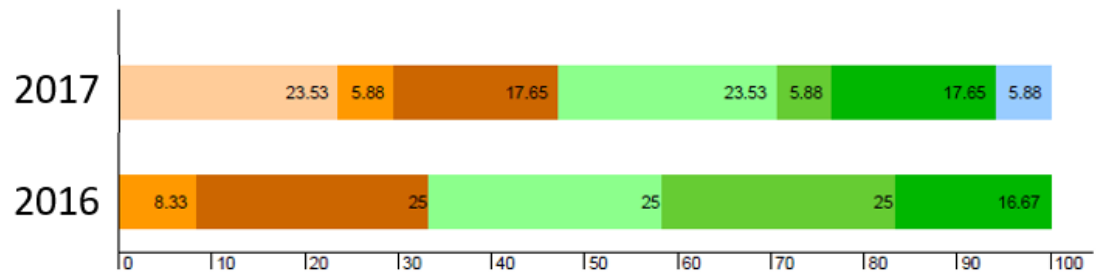
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa

8. Työni stressaa minua aivan liikaa



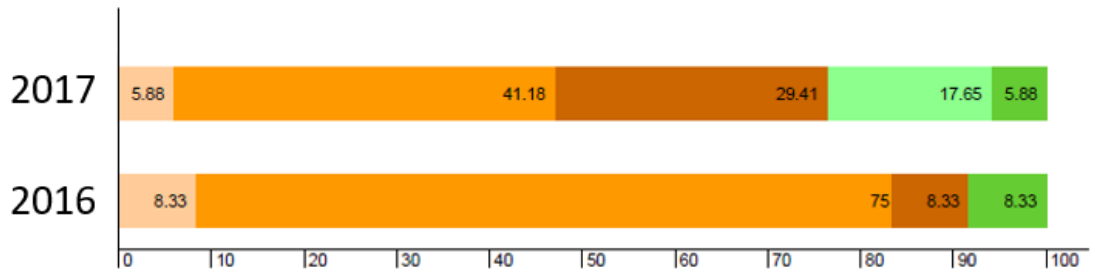
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa

9. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani



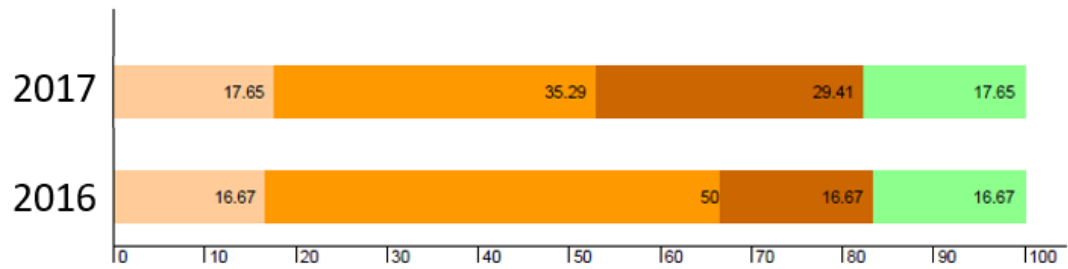
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

10. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välillä
omassa työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast)



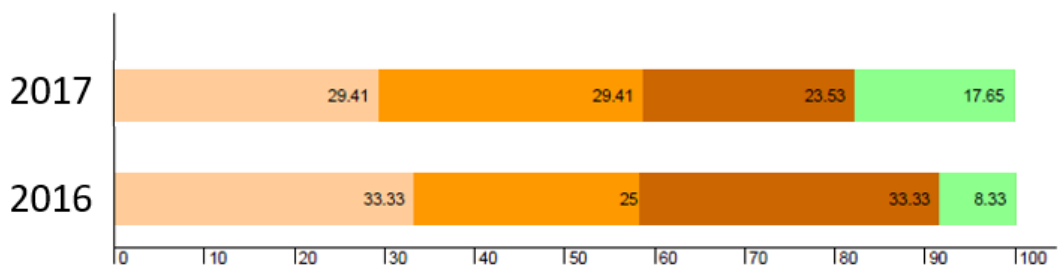
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

11. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen



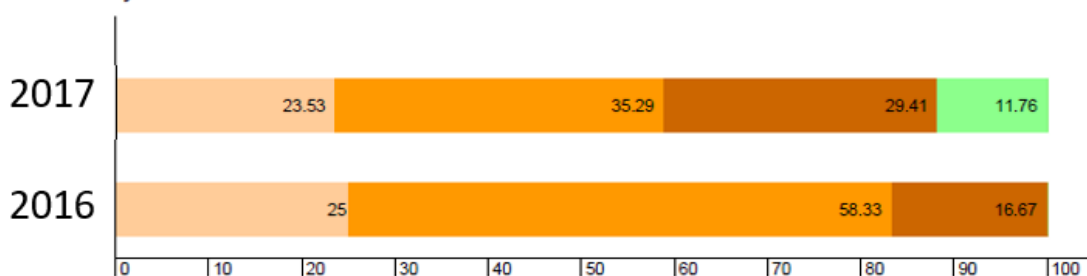
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä

12. Omat työtehtäväni ja vastualueeni on määritelty selkeästi



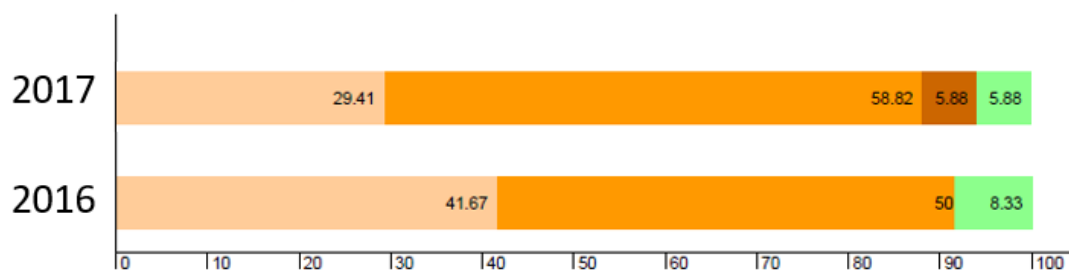
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

13. Pystyn keskittymään työviikon aikana suuren osan ajasta tärkeimpiin työtehtäviini



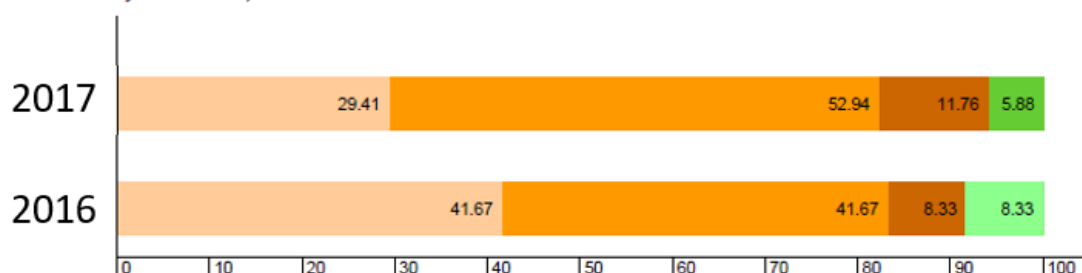
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

14. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista



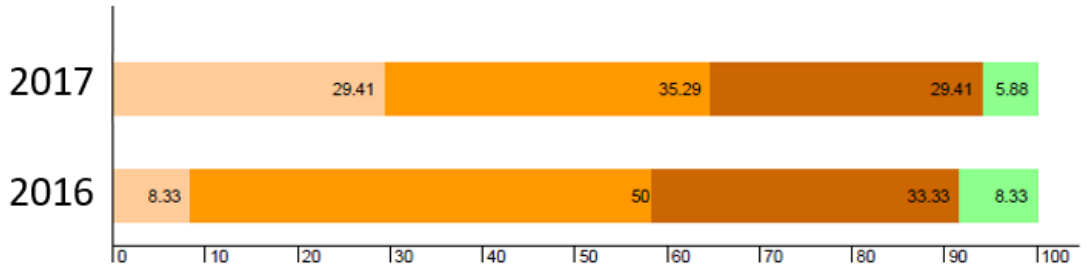
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- E - olen täysin eri mieltä

15. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)



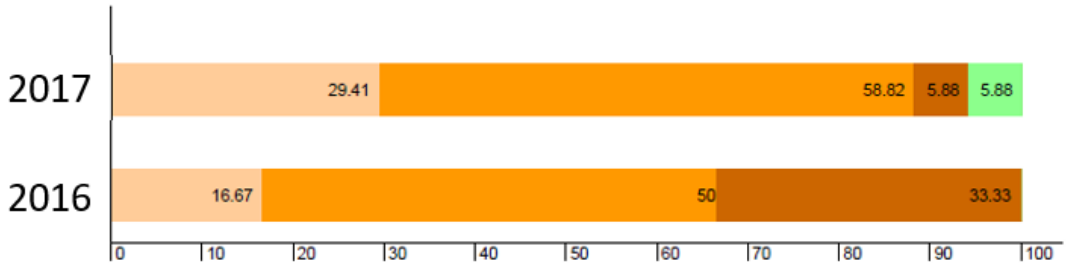
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

16. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani



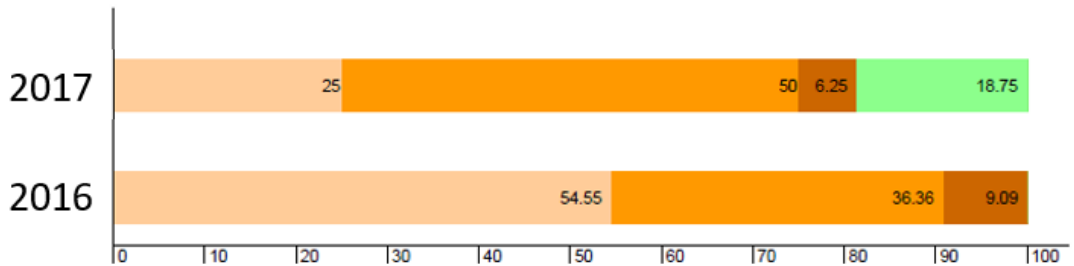
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

17. Tunnen riittävän hyvin koko työpisteeni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) tulostavoitteet



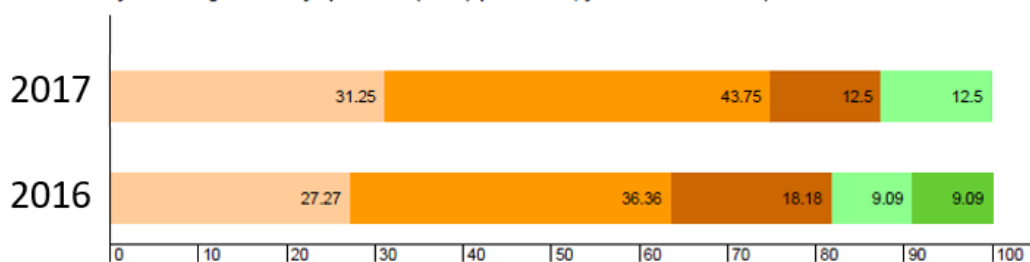
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

18. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin (jos olet työpisteen (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



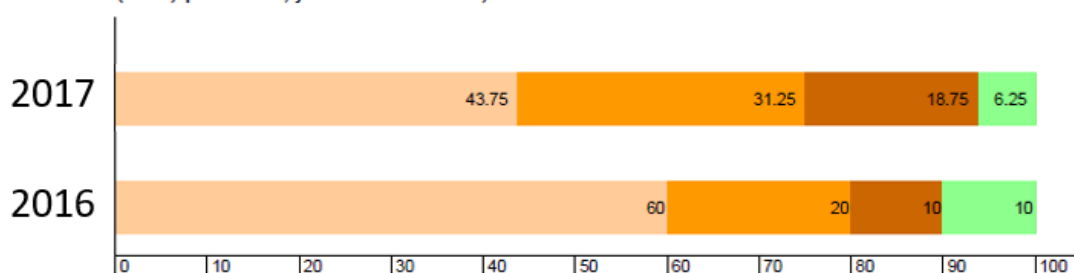
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

19. Saan lähimmältä esimieholtäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (jos olet työpisteessä (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



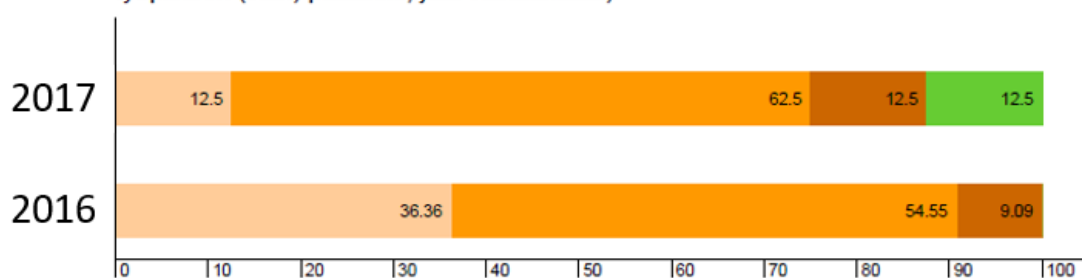
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

20. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä (jos olet työpisteessä (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



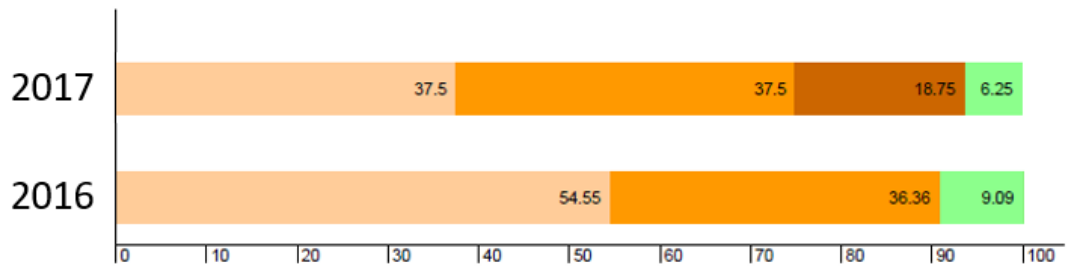
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja (jos olet työpisteessä (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



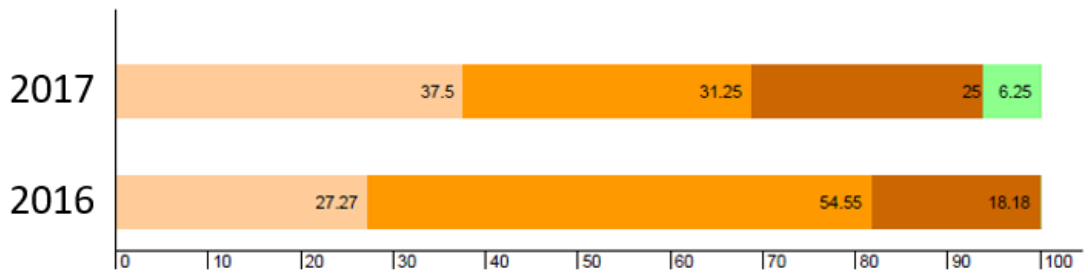
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

22. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (jos olet työpisteen (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



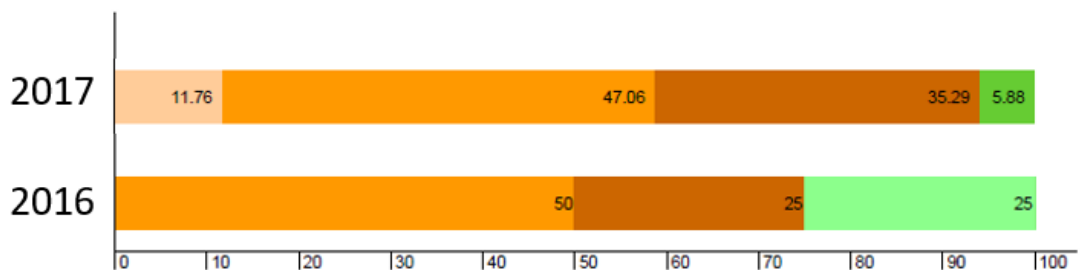
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

23. Lähin esimieheni tuntee hyvin työpisteen toiminnan eri osa-alueet (jos olet työpisteen (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



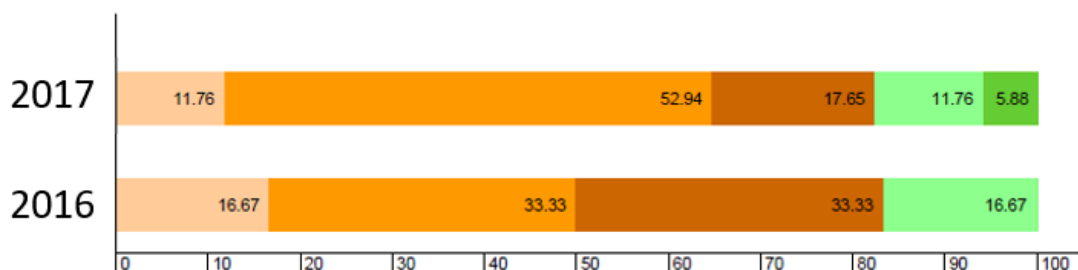
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

24. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot



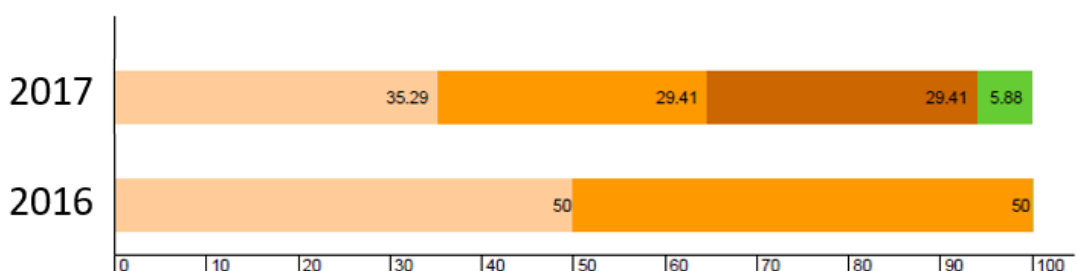
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

25. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää



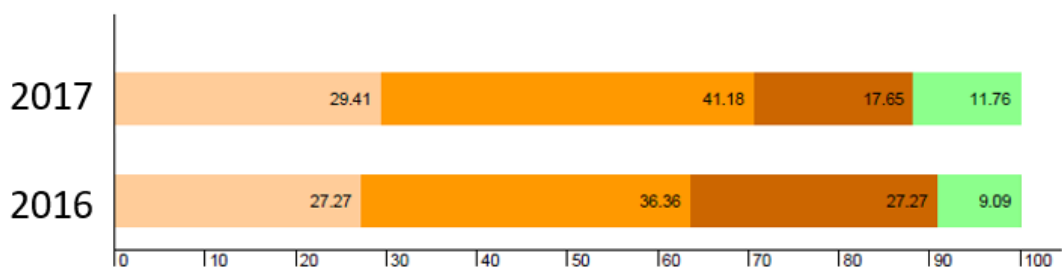
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

26. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) riittävästi



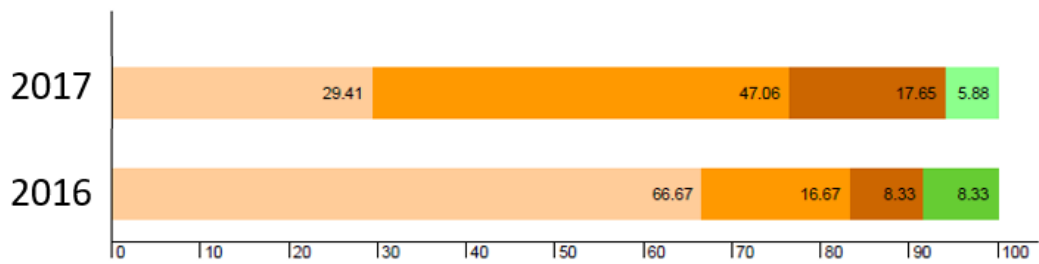
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

27. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset



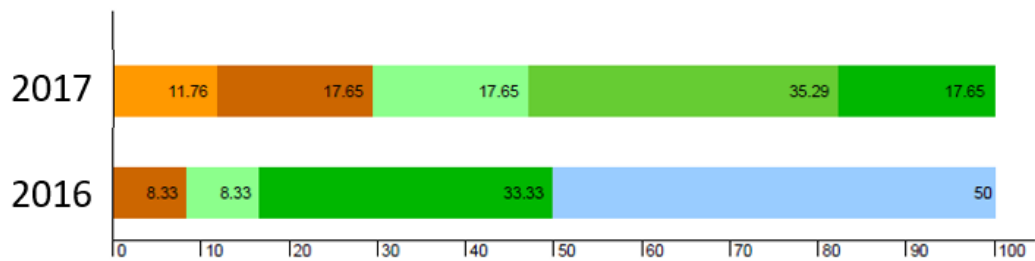
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

28. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat



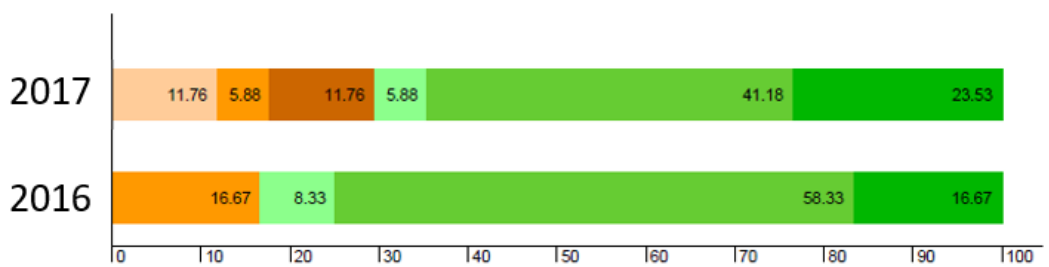
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

29. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni



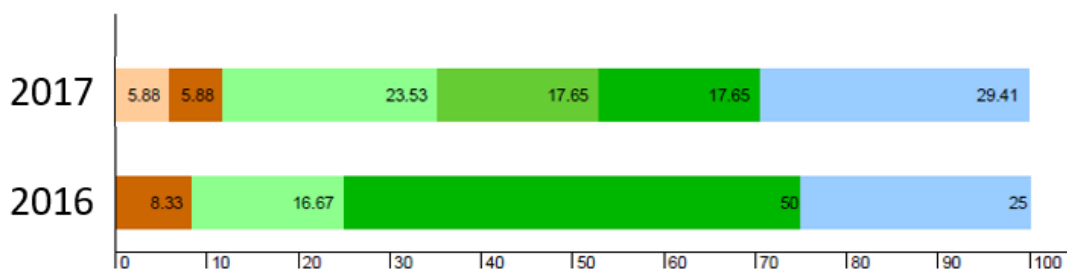
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

30. Olen innostunut työstäni



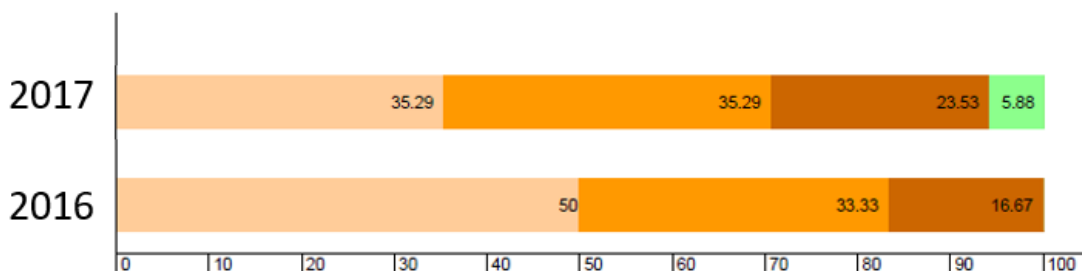
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

31. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni



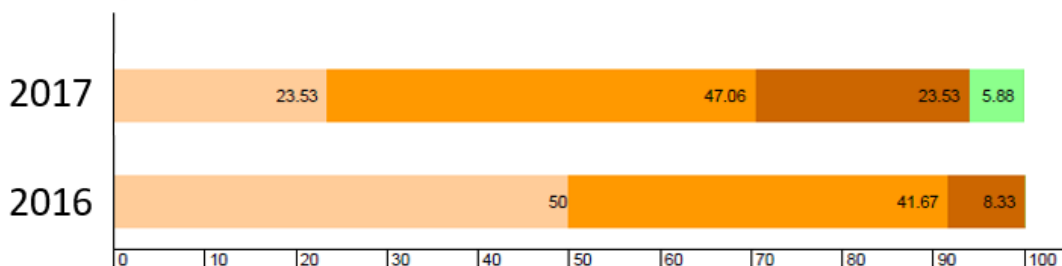
- A - ei juuri koskaan
- B - muutaman kerran vuodessa
- C - noin kerran kuussa
- D - muutaman kerran kuussa
- E - noin kerran viikossa
- F - useita kertoja viikossa
- G - päivittäin

32. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"



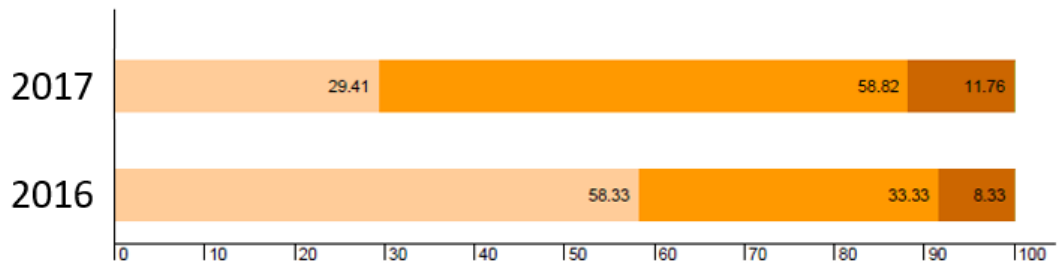
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- E - olen täysin eri mieltä

33. Työpisteessäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"



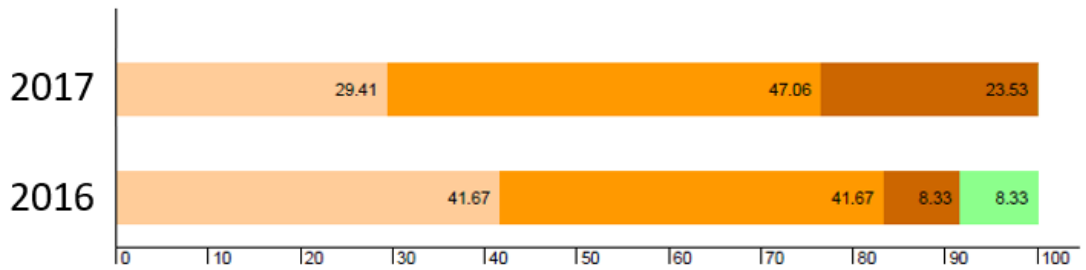
- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä
- E - olen täysin eri mieltä

34. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan



- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä

35. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään



- A - olen täysin samaa mieltä
- B - olen pääosin samaa mieltä
- C - siltä väliltä
- D - olen pääosin eri mieltä

LIITE 4
Luettelo tutkimushaastatteluista

Haastatteluluette lo		Haastatteluj en kesto yhteensä:	17:26:40				
		Sivumäärä yht:	221				
Nr o	Kuvaus	Pvm	Osallistujat tutkijan lisäksi	Keskustelun aihe	Haastattel un kesto	Litteroi nti	Sivumää rä
0a	Yksikön päällikön haastattelu	17.11.2016	Päällikkö	<i>Työkonferenssin suunnittelu, lähtökohtatilanne</i>	2:00:00	Litteroitu osittain	3
0b	Ryhmähaastattelu yksikön lähtökohtatilanteesta	8.12.2016	Päällikkö, varapäällikkö, kouluttaja	<i>Lähtökohtatilanteen selvittäminen</i>	1:16:00	Kyllä	18
1	Haastattelu 1	4.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:29:00	Kyllä	19
2	Haastattelu 2	4.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:22:00	Kyllä	18
3	Haastattelu 3	5.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:20:00	Kyllä	18
4	Haastattelu 4	5.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	0:46:00	Kyllä	25
5	Haastattelu 5	5.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:10:00	Kyllä	16
6	Haastattelu 6	6.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	0:33:00	Kyllä	8
7	Haastattelu 7	9.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:23:00	Kyllä	15
8	Haastattelu 8	10.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	0:54:00	Kyllä	14
9	Haastattelu 9	11.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:13:00	Kyllä	16
10	Haastattelu 10	18.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	1:58:40	Kyllä	21
11	Haastattelu 11	24.10.2017	Yksi henkilö	<i>Koetut muutokset työilmapiirissä</i>	2:02:00	Kyllä	30
Muut tallenteet							
-	Työkonferenssin tallenne. Sanelin päällikön pöydässä.	9.12.2016	Työyhteisön yhteinen	Tallenne työkonferenssista	3:00:00	Ei litteroitu	-
-	Työkonferenssin tallenne. Sanelin varapäällikön pöydässä.	9.12.2016	Työyhteisön yhteinen	Tallenne työkonferenssista	3:00:00	Ei litteroitu	-

LIITE 5

Haastattelujen teemat

1. TYÖKONFERENSSIT
 - a. Kokemukset työkonferenssimenetelmästä
 - b. Demokraattisen dialogin toteutuminen
 - c. Keskustelunaiheet
 - d. Yhteisesti sovitut muutoskohteet

2. MUUTOKSET TYÖKONFERENSSIEN JÄLKEEN
 - a. Keskeisimmät muutokset työyhteisössä
 - b. Työilmapiiri yleisesti (kohteet, muutokset, syyt, seuraukset)
 - c. Toimenpiteet

3. TYÖILMAPIIRIN MUUTOKSET
 - a. Työmotivaatio
 - b. Jaksaminen
 - c. Työmäärä ja jakautuminen
 - d. Oma työtehtävä
 - e. Tieto tulostavoitteista
 - f. Esimiestyö
 - g. Sisäinen tiedonvälitys
 - h. Työvälineet ja työtilat
 - i. Työn imu
 - j. Me-henki ja yleinen työilmapiiri
 - k. Puolustusvoimat työnantajana

4. TYÖILMAPIIRIKYSELYN TULOSTEN TULKINNAT
 - a. Vuosien 2016 ja 2017 työilmapiiritulosten vertailu (haastateltavien tulkinnat)
 - b. Muutosten syyt
 - c. Taustatekijät
 - d. Muutosten vaikutusten arviointi

5. VAPAA SANA

LIITE 6

Taulukko tutkimuksen luotettavuuden tarkastelusta

Luotettavuustekijä	Luotettavuustekijän ilmentyminen
Taustatiedot tutkimukseen osallistujista ja kehitettävästä ilmiöstä	Taustatiedot tutkimuskohteesta ja tutkijasta itsestään selvitettiin riittävällä tarkkuudella. Tutkimuskohde haluttiin pitää tunnistamattomana, joten tutkimuskohteesta kirjattiin tutkimusraporttiin vain oleelliset kuvaukset. Kehitettävä ilmiö ja sen muovaautumisprosessi avattiin lukijalle.
Tutkimuksen lähtökohdat, koetut ongelmat ja kehittämistavoitteet	Tutkimuksen lähtökohdat, koetut haasteet ja niiden kartoittamisprosessi sekä käytännön kehittämistavoitteet kuvattiin tutkimusraportissa.
Tutkimuksen kulku	Tutkimusprosessi kuvattiin vaiheittain.
Selvitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista	Aineiston kokoaminen ja sen hyödyntämiseen tehdyt rajaukset sekä käytetyt analyysimenetelmät kuvattiin tutkimusraportissa.
Aineiston ja johtopäätösten tarkistusmenettelyt	Tutkimusresurssit eivät mahdollistaneet tulosten tarkastuttamista tutkimuskohteen jäsenillä.
Suorat lainaukset keskusteluista ja reflektoinneista	Tutkimusraporttiin sisällytettiin lainauksia litteroiduista haastatteluista ja työilmapiirikyselyjen tuloksista. Tutkimuspäiväkirjan ja reflektointimuistiinpanojen sisältö rajattiin varsinaisen analyysin ulkopuolelle.
Osallistujien mahdollisuus arvioida tutkimusraporttia ennen sen julkistamista	Kaksi tutkimuskohteen jäsentä kävi tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset läpi. Tutkimuskohteen jäsenten mukaan tutkimuskohdetta ja työilmapiiriä koskevat tulkinnat oli tehty tarkasti kokemusmaailmaa kuvaillen.
Tutkimuksen teoreettinen pohdinta	Johtopäätöksiä verrattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen menetelmällisiä valintoja ja tutkimustuloksia pyrittiin arvioimaan kriittisesti.