

Tutkimusretkellä itseen ja toisiin

Kokemuksia ja tulkintoja Insights Discovery –menetelmän vaikutuksista työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin

Milla Lintervo, 73398

Tampereen yliopisto

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

Sosiaalipsykologia

Pro gradu –tutkielma

Elokuu 2007

LINTERVO, MILLA: Tutkimusretkellä itseen ja toisiin – kokemuksia ja tulkintoja Insights Discovery –menetelmän vaikutuksista työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin

Pro gradu tutkielma, 97 sivua, 7 liitesivua
Sosiaalipsykologia
Elokuu 2007

Tämä tutkimus on tapaustutkimus Insights Discovery –menetelmän käyttöön liittyvistä kokemuksista yhdessä työorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli laivanvarustamoyhtiö Eckerö Line Oy:n työntekijöitä sekä Suomessa että Virossa. Heistä muodostui tutkimukseen kolme osaryhmää. Interventiomenetelmä sisälsi Jungin persoonallisuustyyppeihin pohjautuvan itsearviointin, jonka perusteella henkilöt saivat palauteprofiilin omasta persoonallisesta tyylistään, vahvuuksistaan ja kehittymiskohteistaan. Lisäksi työntekijät olivat osallistuneet oman tiiminsä tai työyhteisönsä jäsenten kesken yhteen tai kahteen työpajaan, joissa tutustuttiin menetelmän teoriaan ja tavoitteisiin sekä pyrittiin edistämään ryhmän jäsenten keskinäistä tuntemista ja vuorovaikutussuhteita.

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia, millaisia kokemuksia tutkittujen työyhteisöjen jäsenillä on Insights Discovery –menetelmän käytöstä ja vaikutuksista. Tarkentavina tutkimuskysymyksinä haluttiin saada selville, miten työntekijät kokevat menetelmän vaikutukset a) tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja –käytäntöihin sekä työilmapiiriin ja b) omiin valmiuksiinsa kohdata ja ymmärtää työyhteisön sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden dynamiikkaa. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin, miten työntekijät kokevat menetelmän sisältämän persoonallisuusnäkemysnäkemyksen suhteessa yhteiskunnan ja organisaatioon (koettuihin) arvostuksiin ja ihmiskäsitykseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analyysimetodina käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa osoittautui, että henkilöiden kokemukset poikkesivat toisistaan ryhmäkohtaisesti. Kaikkein eniten menetelmään liittyviä hyötyjä ja muita kokemuksia raportoi tiimi, jolla oli kokemusta menetelmästä pidemmältä ajanjaksolta ja useammista työpajoista kuin muilla tutkimukseen osallistuneilla ryhmillä. Toisella tiimillä menetelmän hyödyntäminen oli jäänyt keskeneräiseksi ja kolmas ryhmä näki menetelmällä olevan potentiaalisia vaikutuksia ainoastaan henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen, ei niinkään ryhmän sisäisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisen kannalta.

Aineistosta nousi esiin myös joitain haastatelluista suurimmalle osalle yhteisiä kokemuksia, jotka eivät olleet ryhmäsidonnaisia. Merkittävin yhteinen kokemus oli oman palauteprofiilin kokeminen itseä kuvaavaksi ja toisaalta melko ennustettavissa olevaksi ja ei-yllättäväksi. Itsensä tunnistaminen omasta palauteprofiilista herätti haastatelluissa positiivisia ahaa-elämyksiä ja huvittuneisuutta. Interventiota pidettiin myös kokonaisuudessaan pääsääntöisesti mielenkiintoisena ja hauskana.

Interventiomenetelmän mukainen ihmis- ja persoonallisuuskäsitys oli ilmeisen sopusoinnussa henkilöiden omien, persoonallisuutta koskevien arkiteorioiden kanssa. Vaikka yhteiskunnan ja organisaation kulttuurien tunnistettiin osittain suosivan tiettyjä ihmistyyppisiä enemmän kuin toisia, suosimisen ei tulkittu olevan diskriminoivaa eikä erilaisia arvostuksia pidetty esteenä menetelmän periaatteiden juurruttamiselle organisaation arkisiin käytäntöihin.

Avainsanat: C. G. Jung, Insights Discovery, tapaustutkimus, työyhteisön kehittäminen, vuorovaikutus, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	JOHDANTO	1
	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KESKEISET KÄSITTEET	2
	TUTKIELMAN RAKENNE	2
2	JUNGIN ARKKITYYPPI TEORIA JA PSYKOLOGINEN HENKILÖARVIOINTI TYÖORGANISAATIOISSA	3
2.1	PSYKOLOGISET TYYPIT	4
2.2	TEORIAN SOVELLUKSET PSYKOLOGISEN HENKILÖARVIOINTITYÖN KENTÄSSÄ	6
2.3	INSIGHTS DISCOVERY –MENETELMÄN KUVAUS	8
2.4	TÄSMENNETYT TUTKIMUSKYSYMYKSET	11
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET	13
3.1	TYÖPAIKAN VUOROVAIKUTUKSELLINEN NÄYTTÄMÖ	14
3.1.1	<i>Työpaikan ihmissuhteiden erityispiirteitä</i>	15
3.1.2	<i>Pienryhmät työpaikan vuorovaikutussuhteiden kontekstina</i>	17
3.1.3	<i>Yksilökeskeinen näkökulma työpaikan vuorovaikutussuhteisiin</i>	19
3.2	ORGANISAATIOKULTTUURI	21
3.2.1	<i>Organisaatiokulttuurin määrittely ja tarkastelutasot</i>	22
3.2.2	<i>Organisaatiokulttuurin vaikutukset ja suhde yhteiskuntaan</i>	25
3.3	TYÖILMAPIIRI	26
3.3.1	<i>Hyvän työilmapiirin osatekijät</i>	29
3.3.2	<i>Työilmapiirin kehittämisen lähtökohdat ja haasteet</i>	30
3.4	TEORIAN YHTEENVETOA JA YHTEYKSIÄ TUTKIMUSKOHTEESEEN	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1	TUTKIMUSKOHDE JA AINEISTO	35
4.1.1	<i>Haastattelujen toteuttaminen</i>	36
4.2	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAT JA TUTKIMUSMETODIT	37
4.2.1	<i>Tapaustutkimus</i>	38
4.2.2	<i>Faktanäkökulma</i>	39
4.3	ANALYYSIMETODI	40
4.4	TUTKIMUKSEN EETTISET HAASTEET JA RATKAISUT	42
4.4.1	<i>Tutkijan roolini</i>	44
5	TULOKSET	46
5.1	LÄHTÖKOHDAT KEHITTÄMISELLE	47
5.1.1	<i>Käsitykset intervention tavoitteista</i>	48
5.1.2	<i>Työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet ennen interventiota</i>	49
5.2	OMA HENKILÖPROFIILI – ”ISO SILMÄ KATSOO JA TIETÄÄ”	51

5.3	MENETELMÄN KOETUT HYÖDYT	56
5.3.1	<i>Itsetuntemuksesta henkilökohtaisen kehityksen tielle.....</i>	58
5.3.2	<i>Keskinäisestä tuntemisesta keskinäiseen ymmärtämiseen</i>	62
5.3.3	<i>Työväline matkalla hyväksi esimieheksi.....</i>	64
5.3.4	<i>Yksilöiden kehittämisestä yhteisön kehittämiseen</i>	66
5.3.5	<i>Tilannekomiikkaa persoonallisuuseroista.....</i>	68
5.4	MENETELMÄN VAIKUTTAVUUDEN ESTEET	70
5.4.1	<i>Näkemyksiä menetelmän potentiaalisista riskeistä</i>	72
5.5	ORGANISAATIOKULTTUURIA KOSKEVAT NÄKEMYKSET JA TULKINNAT	74
6	LOPUKSI.....	80
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA	83
6.2	AIHEITA JATKOTUTKIMUKSILLE	87
6.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA MATKAN PÄÄTEPYSÄKILLÄ.....	89
	LÄHTEET.....	93
	LIITTEET	98

1 Johdanto

Tämän pro gradu -tutkielmani aiheessa yhdistyvät sosiaalipsykologiassa vähemmän tutkittu alue, henkilöarviointi, sekä toisaalta melko paljon ainakin käytännön työelämässä tutkittu alue, työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja työilmapiiri. Tutkimuksessani tarkastelen Eckerö Line Oy:n työntekijöiden kokemuksia Carl Jungin teoriaan psykologisista tyypeistä perustuvan Insights Discovery - henkilöarviointi- ja ryhmävalmennusmenetelmän käytöstä ja vaikutuksista. Aihe muodostui, kun henkilöstöhallinnon tehtävissä työskennellessäni tieteellinen kiinnostukseni työelämän sosiaalipsykologisiin ja yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin yhdistyi käytännössä kokemiini tiedon tarpeisiin.

Henkilöarvioinnit ovat nykyään olennainen osa henkilöstöjohtamista, sekä yrityksissä että julkisorganisaatioissa. Vaikka psykologinen henkilöarviointi työorganisaatioissa on perinteisesti kytketty keskeisesti henkilövalintatilanteisiin, suhteellisesti eniten ovat viime vuosina lisääntyneet organisaatioiden jo olemassa olevalle henkilöstölle tehtävät arvioinnit (Niitamo 2003, 13). Vaikka erilaisten henkilöarviointimenetelmien käytön vuosittaista määrää on vaikea arvioida yhtenäisten tilastojen puuttuessa, käytännössä jo pelkästään Suomessa puhutaan laskentatavasta riippuen tuhansista tai kymmenistä tuhansista henkilöarvioinneista (emt., 9). Kyseessä on siten paitsi yhteiskuntaan ja ihmisten elämään monin eri tavoin vaikuttava käytäntö, myös liiketoiminnallisesti ja kansantaloudellisesti katsoen varsin merkittävä bisnes.

Henkilöarviointia koskevia tutkimuksia ja tieteellisiä julkaisuja on olemassa runsaasti (esim. *European Journal of Psychological Assessment*, *Psychological Assessment*, *Journal of Personality Assessment*). Henkilöarviointia työorganisaatioissa koskevat tutkimukset liittyvät suurelta osin testimenetelmien reliabiliteettiin ja validiteettiin henkilön työssä suoriutumisen ennustamisessa. Siitä, miten menetelmät toimivat koulutuksen, ohjaustyön sekä erilaisten työyhteisöjen kehittämisohjelmien osana, tutkimustietoa on olemassa huomattavasti vähemmän. Kuitenkin, kuten Kreisman (2002, 6) toteaa, mitä kovemaksi kilpailu osaajista yltyy työmarkkinoilla, sitä merkittävämmäksi nousee tarve pitää, kehittää ja kouluttaa organisaation avainhenkilöitä ennemmin kuin uhrata resursseja kalliisiin ja mahdollisesti tuottamattomiin rekrytointiohjelmiin. Tämä suuntaus puhuu myös uudella tavalla suuntautuneen tieteellisen tutkimustiedon tarpeesta psykologisen henkilöarvioinnin kentässä.

Tutkimuksen tavoite ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen pääkäsitteitä ja keskeisiä teemoja ovat työyhteisön vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Tutkimuksessa tarkastelen henkilöarvioinnin psykologisen ”totuudellisuuden”, eli pätevyyden ja luotettavuuden (validiteetin ja reliabiliteetin) sijasta sitä, minkälaisia kokemuksia tutkimuksen kohteena olevien työtiimien ja -yhteisöjen jäsenillä on henkilöarvioinnin ja siihen yhdistetyn työyhteisövalmennuksen vaikutuksista ryhmän sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, omiin ryhmän vuorovaikutusdynamiikan ymmärrys- ja hallintakeinoihin sekä työilmapiiriin. Omana erityiskysymyksenään tutkin myös, miten työntekijät tulkitsevat menetelmän sisältämän persoonallisuusnäemyksen suhteessa yhteiskunnan ja organisaatiokulttuurin arvostuksiin ja ihmiskäsitykseen.

Koska henkilöarviointien ja erilaisten työyhteisöjen kehittämisohjelmien kirjo on laaja ja eri menetelmien ja työorganisaatioiden vertailtavuus yhden pro gradu –tutkimuksen puitteissa jokseenkin mahdotonta, rajasin tutkimuskohteeni yhteen menetelmään (Insights Discovery) ja yhteen työorganisaatioon, jossa ko. menetelmää on käytetty laajalti. Halusin tuottaa syvällistä tietoa yhdestä työorganisaatiosta ja yhdestä menetelmästä ennemmin kuin pintaraapaisuja monista. Tämä valinta tuo tutkimukselleni laadullista syvyyttä sekä käytännöllistä sovellusarvoa tutkimuksen kohdemenetelmästä tiedon yleistettävyyden kustannuksella. Mielestäni yleistävä tilastollinen tutkimus tarvitsee kuitenkin rinnalleen myös tämän tutkimuksen kaltaista käytännönläheistä tapaustutkimusta, jonka avulla laajan kokonaisuuden yksi osa-alue avautuu syvällisesti ymmärrettäväksi ja joka mahdollisesti tuottaa hedelmällisiä näkökulmia jatkotutkimuksia varten. Toisaalta tutkimuksella on kysymyksenasettelunsa puolesta kaikupohjaa myös yhtä organisaatiota laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa.

Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Koska tutkimuksen kohteena oleva henkilöarviointimenetelmä kytkeytyy vahvasti Jungin teoriaan psykologisista arkkityypeistä, esittelen seuraavaksi lyhyesti Jungin teorian ja tuon esiin sen eri sovelluksia ja niiden asemaa psykologisen henkilöarvioinnin kentässä. Kolmannessa luvussa määrittelen tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset käsitteet sekä esittelen tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta tärkeitä teoreettisia malleja ja tutkimustuloksia työyhteisöjen sisäiseen vuorovaikutukseen liittyvistä ilmiöistä, organisaatiokulttuurista ja työilmapiiristä. Luvussa neljä esittelen tutkimuksen aineiston sekä analysoinnin tavat ja luvussa viisi varsinaiset tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa esitän yhteenvedon tutkimustuloksista, pyrin arvioimaan tutkimukseni onnistumista sekä esitän aiheita mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

2 Jungin arkkityyppiteoria ja psykologinen henkilöarviointi työorganisaatioissa

Jungin teos ”*Psykologiset tyypit*” on julkaistu ensimmäisen kerran vuonna 1921 ja käännetty englanniksi ensimmäisen kerran kaksi vuotta myöhemmin. Teoria koskee tietoista havaitsemista ja päätöksentekotyylejä eri ihmisillä (McCaulley 1990, 2). Teoria on tuottanut lukuisia käytännön sovelluksia keskenään enemmän tai vähemmän erilaisten ja eri nimillä kulkevien henkilöarviointi- ja ryhmävalmennusmenetelmien muodossa. Jungiin perustuvia persoonallisuustyyppiarviointeja käytetään mm. ymmärryksen tuottamisessa erilaisista opettamis- ja oppimistyyleistä, yksilö- ja perheterapiassa, tiimien kehittämisen apuvälineenä ja urasuunnittelussa (Thompson & Arnau 1998, 4, ks. myös Halpin 2004, 4).

1900-luvun alun ajan psykoanalyttisen koulukunnan piirissä syntyneille teorioille tyypillisesti, typologia syntyi ennemmin psykologian kliinisessä työssä saadun käytännön kokemuksen kuin kriittisen akateemisen tutkimuksen keinoin. Jung kehitteli psykologisia tyyppejä koskevia ajatuksiaan omien sanojensa mukaan lähes parikymmentä vuotta toimiessaan psykiatrina ja kohdatessaan ihmisiä, niin miehiä kuin naisia kaikista yhteiskuntaluokista (ks. Jung 1977, xi). Sittemmin persoonallisuuspsykologian kehitys on kulkenut Allportin piirreteorian kautta viiden faktorin persoonallisuusmalliin (”the big five”), jota nykyisin käytetään yleisimmin viitekehyksenä tutkittaessa persoonallisuuden suhdetta mm. organisaatio- ja ryhmäkäyttäytymiseen, tiimien toiminnan tehokkuuteen ja johtamiseen (ks. esim. Hogan 2004, 8-20 & Robertson ja Callinan 1998, 321). Huolimatta viiden suuren persoonallisuusfaktorin korkeammasta akateemisesta statuksesta, ”viisi suurta” eivät ole kuitenkaan käytännössä syrjäyttäneet Jungin psykologisia tyyppejä, vaan teoriaan perustuvia sovelluksia käytetään organisaatioissa runsaasti.

Jungin määrittelemissä psykologissa tyypeissä näyttääkin niiden sovellutusten saavuttaman pysyvän suosion perusteella olevan jotain, joka sopii yhteen ihmisten arkiajattelun ja käytännön elämäkokemusten kanssa. Thompson ja Arnau (1998) esittävät muutamia selityksiä sovellutusten suosiolle: ensinnäkin, teorian pohjalta kehitetyt mittarit perustuvat persoonallisuuksien normaalivaihteluihin. Koska jo määritelmän mukaan useammilla ihmisillä on normaali enemmän kuin epänormaali persoonallisuus, mittarit ovat hyödynnettävissä suuremmalle osaa ihmisistä ja useammassa eri tilanteissa, kuin mittarit, jotka on kehitetty psykopatologian arviointiin. Toiseksi, teoriaan perustuvat mittarit ovat tietyllä tavalla ”katu-uskottavia” useiden ihmisten näkökulmasta; mittareiden takana olevat kä-

sitteet on helppo ymmärtää, niihin uskotaan ja niitä pidetään vetoavina. Myös niiden tuottamaa tietoa pidetään hyödyllisenä ja arvovapaana, ja siten niitä ei myöskään koeta uhkaaviksi. (emt., 4.) Niitamo (2003, 60) puolestaan esittää, että koska Jungin typologiaan perustuvat persoonallisuuskuvaukset ovat hyvin kokonaisvaltaisia, ne ovat omiaan tuottamaan arvioituissa positiivisia ”ahaa”-elämyksiä heidän tunnistaessaan itsensä oman profiilinsa kuvauksesta.

2.1 Psykologiset tyypit

Jungin (1977) tyyppiteorian lähtökohtana on kaksi perustavalla tavalla erilaista asennoitumista¹ maailmaan ja sen objekteihin, ulospäin suuntautunut asenne ja sisäänpäin suuntautunut asenne. Introvertin (sisäänpäin suuntautuneen) asenne ulkoisen maailman objekteja kohtaan on vetäytyvä; vastaavasti ekstrovertin (ulospäin suuntautuneen) suhde objekteihin on lähestyvä. Ekstrovertit kukoistavat ollessaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, kun taas introvertit ovat kiinnostuneempia käsitteistä ja ideoista ja viihtyvät hyvin yksin (Stefansdottir & Sutherland 2005, 314). Asennoitumisella objekteihin on Jungin (1977, 331) mukaan biologinen alkuperä, sillä se on yleisesti havaittavissa oleva ilmiö, joka on tasaisesti jakautunut molemmille sukupuolille ja eri yhteiskuntaluokkiin. Ilmiön yleinen ja laaja-alainen jakautuminen osoittaa Jungin (emt.) mielestä sen, että asennoitumisessa objekteihin ei voi olla kyse yksilön tietoisesta ja vapaaehtoisesta valinnasta.

Jung (1977) erottaa asennoitumisessa maailmaan tietoisesta ja tiedostamattoman tason. Ekstrovertin toimintaa ja päätöksiä ohjaavat tietoisella tasolla ulkoiset olosuhteet enemmän kuin subjektiiviset näkemykset. Introvertin tietoinen asennoituminen ohjautuu puolestaan hänen psyykkisestä rakenteestaan ja antaa vain vähän painoarvoa ulkoiselle todellisuudelle. Minuuden tiedostamaton osa pyrkii kuitenkin asennoitumisellaan kompensoimaan tietoista. Siten ekstrovertin tiedostamattomalla asennoitumisella on Jungin mukaan selkeä introvertti luonne; libido suuntautuu kohti subjektiivisia tekijöitä, jotka tietoinen asenne on tukahduttanut. Introvertin tiedostamaton minuus on puolestaan ulkoisista objekteista monilla tavoilla riippuvainen. (emt., 333-341 & 373-380)

Jung erottaa ekstroverteissa ja introverteissa edelleen ajattelevat ja tuntevat, sekä aistivat ja vaistovat tyypit. Ajattelevat tyypit nojaavat päätöksenteossa mieluiten objektiiviseen loogiseen analyysiin, kun taas tunteville tyypeille logiikkaa ja faktoja tärkeämpää on tunne päätöksen oikeellisuudesta (Jacobi 1973, 11). Ajattelevia ja tuntevia tyyppisiä Jung nimittää rationaalisiksi (emt., 359). Arkiajat-

¹ *attitude*

telun valossa tuntemisen nimittäminen rationaaliseksi toimintatavaksi tuntuu kummalliselta. Singer (1973, 191) avaa Jungin ajattelun logiikkaa: myös tunne sisältää päättelyprosessin, joka vie sen as-teen kauemmaksi tilanteesta; tilannetta ei ainoastaan havaita, vaan siitä muodostetaan jokin mielipi-de. Tunne ei synny leimahtaen, välittömästi, vaan myös tunteminen sisältää ajattelun lailla päättely-prosessin.

Aistivia ja vaistoavia tyyppejä Jung kutsuu irrationaaliseksi tyypeiksi, sillä ne ovat toimintana väli-töntä reagoivia tilanteeseen, eivätkä ota tapahtumiin etäisyyttä kuten ajattelu ja tunne. Aistimisessa on kyse tilanteiden ja asioiden havaitsemisessa sellaisina kuin ne ovat. Vaistoavat tyypit ovat puoles-taan kiinnostuneempia asioiden ja tilanteiden sisältämistä potentiaaleista. (Jacobi 1973, 12.) Tulki-tessaan tyypit joko rationaaliseksi tai irrationaaliseksi Jung (1977, 359) ottaa lähtökohdaksi henkilön oman tietoisuuden. Ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta tyypittely voisi olla myös päinvastainen, sillä rationaalisen tyyppin tiedostamaton minuus näyttäytyy usein vastakkaisesti irrationaalisenä. (emt.) Jung (1977, 359) perustelee tietoisesta minuuden ottamista lähtökohdaksi tulkittaessa tyyppejä rationaaliseksi tai irrationaaliseksi sillä, että arvioinnilla on tietoisessa minuudessa objektiivisempi jalansija. Näin myös vältetään siltä, että tyypiteltävän henkilön oma näkemys itsestään sivuutettaisiin täysin, sillä luonnollisestikaan henkilö itse ei tiedä tiedostamattomasta minuudestaan juuri mi-tään. (emt.)

Kaikkiaan Jung erottaa siis kahdeksan erilaista psykologista tyyppiä: ajattelevan, tuntevan, aistivan ja vaistoavan ulospäin suuntautuneen ja vastaavasti sisäänpäin suuntautuneen (ekstrovertin ja intro-vertin) henkilötyypin. Jako ekstrovertteihin ja introvertteihin on perustava, niissä on kyse henkilön asennoitumisesta maailmaan. Neljä muuta tyypittelyä ilmenevät toimintana ja toimintatapoina², ja ne ilmenevät erilaisina introverteilla ja ekstroverteilla. Jokaisella kahdeksalla tyyppillä Jung erottaa vielä tietoisesta ja tiedostamattomasta minuuden, jotka ovat usein toisilleen vastakkaisia. Ihmisen tyypittelyn perustana käytetään hänen tietoista minuuttaan.

Jung (1977, 405) myöntää, että tyypit ovat karikatyyreja eivätkä esiinny puhtaina elävässä elämässä juuri lainkaan. Kuitenkin yhdellä toimintatyyppillä on henkilöllä aina ehdoton ylivoima muihin toi-mintatapoihin nähden. (emt.) Kuten Jung (1977, 554) itse toteaa, psykologisen tyypittelyn syvin tar-koitus ei ole kuitenkaan kategorisoida ihmisiä eri luokkiin; pelkkä kategorisointi sinänsä on merki-tyksetöntä. Tyypittelyn tarkoitus on toimia empiirisen tutkimuksen pohjana ja tuoda järjestystä inhi-

² *functions*

millisten kokemusten ”kaottisuuteen”. Jung (ks. 1977, 554) oli kiinnostunut tyyppien suhteesta erilaisiin psykopatologian muotoihin. Toisaalta hän näki teorialla olevan arvoa psykologian kliinisessä työssä myös siitä näkökulmasta, että sen avulla on mahdollista estää ”kömmähdyksiä” psykologin ja potilaan välisessä vuorovaikutuksessa. (emt.)

Jungin teorian yksi arvo on siinä, että hän korosti eri tyyppien olevan yhtä arvokkaita suhteessa toisiinsa (ks. Singer 1973, 189). Ekstroverteilta puuttuu eittämättä jokin sellainen ymmärrys maailmasta, joka introverteilla on ja päinvastoin. Tyyppien samanarvoisuutta tukee myös Jungin näkemys siitä, että tiedostamattomalla minuudella on taipumus olla tietoiselle minälle vastakkainen. Tasaarvoisuuden periaatteella on tärkeä merkitys teorian sovelluksille ja mahdollisesti se on, kuten aikaisemmin viittasin Thomsonin ja Arnaun näkemyksiin (ks. s. 3-4), yksi teorian tuottamien sovellusten suosion salaisuus vastakohtana esimerkiksi erilaisille kompetenssi- ja osaamisanalyseille.

Kun siirrytään teorian periaatteista ja oletuksista todelliseen maailmaan, tyyppien lähtökohtainen samanarvoisuus kohtaa kuitenkin myös yhteiskunnan ja erilaisten organisaatiokulttuurien omat arvostukset. Oman arkikäsitteeni mukaan länsimaisessa kulttuurissa ulospäin suuntautuneisuutta pidetään arvokkaampana ominaisuutena kuin sisäänpäin suuntautuneisuutta (erityisesti amerikkalaisessa kulttuurissa), ja ajatteluun perustuvaa toimintaa arvokkaampana kuin tunteisiin perustuvaa toimintaa. Tosin tilanteesta riippuen, tunteiden pohjalta tehtyjä ratkaisuja saatetaan joskus päinvastoin arvostaa enemmän kuin ajatteluun perustuvaa harkintaa. Esimerkiksi rakkausavioliitto on länsimaissa korkea arvo, ja järjelliseen ajatteluun perustuvia avioliittoratkaisuja voidaan pitää suorastaan ihmisarvoa loukkaavina (vrt. esim. intialaiselle kulttuurille tyypilliset järjestetyt avioliitot). Yhteiskunnalliset arvostukset on otettava huomioon tavalla tai toisella sovellettaessa teoriaa käytännön psykologisessa henkilöarviointi- ja työyhteisövalmennustyössä. Yhteiskunnallisten ja organisaatiossa vallitsevien arvostusten kohtaaminen tyyppiteorian arvomaailman kanssa on yksi tärkeä tutkimusongelmaani sivuava kysymys.

2.2 Teorian sovellukset psykologisen henkilöarviointityön kentässä

Akateemisessa maailmassa ehkä tunnetuin Jungin teorian henkilöarviointisovellus on pitkän historiaansa vuoksi Myers-Briggs persoonallisuusmittari (MBTI, *Myers-Briggs Type Indicator*) (ks. esim. McCaulley 1990). Jo 70-luvulla sovelluskäytössä olleen Myers-Briggsin seuraajia ovat tuoreemmat menetelmät DISC -malli (akronyymi sanoista *dominance, influence, steadiness* ja *conscientiousness*) eri sovelluksineen (ks. esim. Target Training International – Performance Systems Ltd & Success

Insights Inc 2004), PPSDQ (The Personal Preference Self-Description Questionnaire, ks. esim. Kier & Thompson 1997) sekä tämän tutkimuksen kohteen oleva Insights Discovery -menetelmä.

Henkilöarvioinnista puhuttaessa monella nousevat todennäköisesti ensimmäisenä mieleen henkilövalintatilanteet työ- ja koulutusorganisaatioihin. Yhä useammalla onkin jo kokemuksia arvioiduksi tulemisesta esim. työpaikkaan hakemisen yhteydessä. Vaikka psykologinen henkilöarviointi työorganisaatioissa onkin perinteisesti kytkeyty enimmäkseen henkilövalintatilanteisiin, suhteellisesti eniten ovat viime vuosina lisääntyneet organisaatioiden jo olemassa olevalle henkilöstölle tehtävät arvioinnit (Niitamo 2003, 13). Olemassa olevalle henkilöstölle tehtävien arviointien avulla voidaan kartoittaa esimerkiksi henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeita. Arviointia voidaan käyttää myös apuna urasuunnittelussa ja yksilöllisten motivointijärjestelmien pohjana. Vuorovaikutustaitojen kasvatusta merkitystään työelämässä tiimi- ja projektimuotoisen työskentelyn lisääntymisen myötä, kehityksen kohteena voivat olla myös yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutustaidot. (emt., 87.)

Honkasen (2005, 12) mukaan henkilöarviointi on asiantuntijan työorganisaatioissa yksittäisistä henkilöistä tekemä tutkimus, joka toteutetaan tähän tarkoitukseen suunnitelluilla, systemaattisilla menetelmillä. Käytettyjen menetelmien avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita. Tutkimus voidaan kohdistaa esimerkiksi henkilön ajatteluun, osaamiseen, kykyihin, ominaisuuksiin, toimintamalleihin tai muihin käyttäytymisaipeuksiin. Arvioitu henkilö itse tai hänen esimiehensä käyttävät arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksenteossa. Arviointi voidaan suorittaa käyttäen apuna yhtä tai useampaa arviointimenetelmää. (emt., 12-13.) Honkasen määritelmä pätee tämän tutkimuksen kohteena olevaan Insights Discovery -menetelmään sekä useimpiin Jungin typologiaan perustuviin arviointeihin.

Honkanen (2005) jakaa henkilöarvioinnissa käytettävät mallit kolmeen luokkaan: perinteisiin yksilön ominaisuuksiin perustuviin malleihin, kompetenssipohjaisiin malleihin sekä näiden yhdistelmään. Melko samantyyppisen jaottelun esittää Niitamo (2003) jakaessaan henkilöarviomenetelmät kykyjä, persoonallisuutta ja työskentelytyylejä kartoittaviin menetelmiin. Perinteisessä yksilön ominaisuuksiin perustuvassa mallissa lähtöoletuksena on, että tietyt yksilön ominaisuudet, kuten älykyys, lahjakkuus, taipumukset, persoonallisuus ja jopa fyysiset ominaisuudet ennustavat jossain työtehtävässä menestymistä. Tähän ajatteluun perustuvat psykologiatieteessä differentiaalipsykologia ja klassinen psykometrinen traditio. Kompetenssipohjainen malli on kehittynyt huomattavasti perinteistä mallia myöhemmin vastaamaan työorganisaatioiden kasvaviin tarpeisiin osaamisen johtamisen kehittämisessä. Kompetenssimallin tavoitteena on kuvata organisaation toiminnassa nyt ja tulevai-

suudessa vaadittava osaaminen sekä käyttää tätä tietoa tehokkaasti hyväksi sekä kehitettäessä nykyistä henkilöstöä että hankittaessa uusia osaamisresursseja. (esim. Sparrow 1997, ks. Honkanen 2005, 35.)

Perinteistä yksilön ominaisuuksiin perustuvaa mallia on kritisoitu liiasta yksilökeskeisyydestä, jossa organisaatio yksilön työympäristönä on jätetty huomiotta (Honkanen 2005, 34). Vaikeutena on, että yksilön ominaisuuksia ja valmiuksia ei välttämättä kyetä tehokkaasti kytkemään siihen osaamiseen, jota työssä todellisuudessa tarvitaan. Toisaalta pelkästään kompetenssimallin tuottama tieto saattaa jäädä liian pinnalliseksi. Kompetensseja kartoittavilla arvioinneilla pystytään kuvailemaan henkilön osaamista juuri tässä ja nyt, mutta ei pystytä juurikaan ennustamaan henkilön käyttäytymistä ja mahdollista kehittymistä tulevaisuudessa. (emt., 36) Honkanen (2005, 36) päätyykin siihen ratkaisuun, että arvioinnissa olisi hyödyllistä yhdistää molempien mallien tuottamaa tietoa.

Jungin tyyppiteorian pohjalta kehitetyt henkilöarviointimenetelmät asettuvat Honkasen luokittelussa ensimmäiseen kategoriaan, eli ne ovat perinteisiä yksilön ominaisuuksiin perustuvia malleja. Astetta paremmin ainakin tämän tutkimuksen kohteena oleva Insights Discovery -menetelmä istuu kuitenkin Niitamon (2003) kolmijaon työskentelytyylejä kartoittavien menetelmien luokkaan, eli siinä pyritään kuvaamaan henkilön käyttäytymistapoja ja -tyylejä erityisesti työympäristössä ja ryhmän/tiimin jäsenenä. Jungin typologiaan perustuvissa malleissa puhutaankin harvemmin persoonallisuudesta ja yleisemmin *preferensseistä* (esim. Stefansdottir & Sutherland 2005), toisin sanoen ”käyttäytymismieltymyksistä”. Esittelen seuraavaksi Insights Discovery –menetelmän peruseriaatteet sekä arviointi- että työyhteisön valmennusmetodina.

2.3 Insights Discovery –menetelmän kuvaus

Insights Discovery arviointi- ja työyhteisövalmennusmetodin käyttäminen alkaa tavoitteista riippumatta siten, että jokainen valmennukseen osallistuva henkilö vastaa 25 itsearviointikysymykseen, jotka heijastavat työhön liittyviä käyttäytymistapoja ja –mieltymyksiä. Kukin kysymys sisältää neljä sanaparia, jotka kuvaavat neljää peruspreferenssiä (introvertti ajatteleva tyyppi, ekstrovertti ajatteleva tyyppi, introvertti tunteva tyyppi, ekstrovertti tunteva tyyppi). Peruspreferenssejä havainnollistetaan menetelmän teoriassa neljällä värillä, jotka ovat edellä mainitussa järjestyksessä sininen, punainen, vihreä ja keltainen. Myös aistiminen ja vaistoaminen ovat mukana Insights –menetelmän neljän perustyyppin alajaottelussa. Insights jaottelee ihmiset kaikkiaan 72 alatyyppeihin eri preferenssien asteen ja intensiteetin mukaan. (Way 2003, 2.) Arviointiin osallistuva henkilö valitsee sanapareista

yhden, joka kuvaa häntä parhaiten, yhden joka kuvaa häntä huonoiten ja arvioi kahdesta jäljelle jäävästä sanaparista asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin ne kuvaavat häntä. Vastauksien perusteella henkilö saa henkilökohtaisen palauteraportin (Insights Discovery -profiili). (ks. esim. Halpin 2002, 2 tai Stefansdottir & Sutherland 2005, 314, Insights Learning & Development Ltd. 2003, 1.)

Profiili sisältää palautetta henkilön mahdollisista vahvuuksista ja heikkouksista työyhteisön/-ryhmän jäsenenä (Stefansdottir & Sutherland 2005, 313). Raportissa käsitellään mm. henkilön vuorovaikutustaitoja, oppimismahdollisuuksia ja stressinhallintakeinoja (Halpin 2002, 3). Raportti sisältää myös kehittämisehdotuksia, miten henkilö voisi parantaa vuorovaikutustyyliään muiden ihmisten kanssa sekä työskentelytapojaan. Raportissa rohkaistaan henkilöä käyttämään raportin sisältämää palautetta pro-aktiivisesti ja kehittämään itseään raportista tunnistamiensa avainalueiden suhteen. (Stefansdottir & Sutherland 2005, 313.) Profiilin perusosioon voidaan liittää vielä johtamisosio, johtamis- ja myyntiosio myyntityötä tekeville, henkilökohtaista tavoitteiden asettamista koskeva osio sekä haastatteluosio, mikäli Insightsia käytetään osana henkilövalintatapahtumaa (Insights Learning and Development Ltd., internetsivut).

Mikäli Insights –menetelmää käytetään työyhteisön valmennustarkoituksiin, itsearviointia seuraa joko puoli päivää tai koko päivän kestävä työpaja ko. osallistujaryhmälle. Yksittäisen työpajan tavoitteena on valmistaa osallistujat palauteraporttien vastaanottamiseen ja tulkintaan sekä auttaa heitä käyttämään hyväksi saamaansa palautetta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Työpajassa esitellään tyyppiteorian perusajatukset, havainnollistetaan eri tyyppien kehonkieltä ja verbaalia tyyliä, tuotetaan ymmärrystä eri tyyppien välisestä ryhmädynamiikasta sekä tehdään erilaisia interaktiivisia harjoituksia. Työpajalle asetetut tavoitteet ja kohderyhmä vaikuttavat sisällön painopistealueisiin. Työpajoja voidaan toteuttaa myös jatkumona, jolloin niiden sisältöä syvennetään asteittain ryhmän hallitessa jo teorian perusajatukset.

Insights –menetelmän perustavana tavoitteena on parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisäämällä tietoisuutta omasta ja muiden käyttäytymistyyleistä ja –mieltymyksistä. Organisaatiosta ja ryhmästä riippuen sille saatetaan asettaa myös muita tavoitteita, kuten työhyvinvoinnin lisääminen, ryhmän työskentelyn tehokkuuden parantaminen tai esimerkiksi stressikokemusten vähentäminen (ks. Stefansdottir & Sutherland 2005). Insights –menetelmää käytetään myös terapeuttien neuvontaprosessien yhteydessä (Halpin 2002). Kreisman (2002, 16) puolestaan korostaa Insightsin käyttömahdollisuuksia esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen parantamisessa. Kreisma-

nin (2002, 17-22) mukaan Insightsin myötä johtajille avautuu mahdollisuus oppia ymmärtämään paremmin kunkin työntekijänsä yksilöllisiä tarpeita ja mielenkiinnon kohteita.

Insights-organisaation internetsivuilla (Insights Learning and Development Ltd.) Insights Discovery -menetelmän tavoitteet ja mahdollisuudet työyhteisön kehittämisessä on kuvattu seuraavasti:

- Ihmiset tuntevat itsensä sitoutuneemmiksi
- Ihmiset tulevat tehokkaammiksi
- Myyntihenkilöiden asiakastuntemuksen parantaminen
- Esimiesten tehokas johtamistyyli
- Ryhmien toimiminen huipputeholla
- Ihmisten välisen yhteistyön sujuvuuden parantaminen
- Inspiroivan työympäristön luominen
- Yrityksesi persoonallisuuden kuvaileminen

Insights Discovery –menetelmän reliabiliteetti ja validiteetti on todennettu tutkimuksissa³. Empiirisiä todisteita menetelmään perustuvien interventioiden vaikutuksista ei kuitenkaan ole juurikaan saatavilla (Stefansdottir & Sutherland 2005, 312). Omassa tutkimuksessaan Stefansdottir ja Sutherland (2005, 319-320) havaitsivat, että Insights –menetelmän avulla pystyttiin vähentämään stressin kokemuksia sellaisilla henkilöillä, joilla koettu stressin määrä oli ennen interventiota suuri. Myös tyytyväisyys nousi niillä, joilla se oli alun perin alhainen. Koko aineistossa kuitenkin ekstrovertit ajattelevat tyytit olivat ainoa tyyppiryhmä, joka hyötyi interventiosta hypoteeseja vasten tilastollisesti merkittävästi stressin lähtötasosta riippumatta. (emt.) Tulos on mielenkiintoinen, koska Insights –menetelmää käytetään usein primaarin prevention⁴ tyyppisesti eli ennaltaehkäisevästi ilman, että organisaatiossa olisi suoritettu ennen menetelmän käyttöönottoa kartoituksia, joissa oltaisiin todettu esim. organisaation jäsenten työhyvinvointi huonoksi tai stressin määrä korkeaksi.

Tämän tutkimuksen kysymyksenasettelua lähimpänä on Beauchamp & Jacksonin (2005) kahdesta eri osasta koostuva tutkimusprojekti, jossa tutkittiin englantilaisen olympiatason urheilujoukkueen sekä Kyproksella pidetyn urheiluleirin eri asiantuntijoista (esim. psykologi, leirin markkinoinnista ja hallinnosta vastaavat henkilöt) koostuvan tukihenkilöstön Insights Discovery -interventiota koskevia

³ Ks. reliabiliteetista ja validiteetista esim. Benton ym. 2005; Insights Learning and Development Ltd. 2003; Halpin 2004, 5.

⁴ Ks. eriasteisista preventio-menetelmistä Reynolds 1997, 94.

kokemuksia ja hyötyjä. Tutkimusote oli osittain vertaileva siten, että urheilujoukkueelle tehty interventio oli intensiivisempi ja pitkäkestoisempi kuin tukihenkilöstölle tehty interventio. Tutkimuksessa todettiin, että urheilujoukkue koki hyötyvänsä merkittävästi interventiosta. Menetelmä lisäsi joukkueen sosiaalista koheesiota, lisäsi joukkueen jäsenten keskinäistä luottamusta, auttoi ratkaisemaan joukkueen sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä ristiriitoja sekä käsittelemään paremmin stressiä. Leirin tukihenkilöstöä koskevan osatutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan olleet yhtä johdonmukaisia. Osa henkilöistä koki menetelmän hyödylliseksi tukihenkilöstön välisen kommunikaation kehittämisessä; osa ei kuitenkaan pitänyt interventiota hyödyllisenä. (emt. 2005.)

Empiirisen tutkimustiedon vähäisyys mahdollistaisi monenlaisia näkökulmia ja kysymyksenasetteluita liittyen Insights –menetelmän käyttöön ja vaikutuksiin työorganisaatioissa. Tämän tutkimuksen näkökulma kytkeytyy Beauchampin ja Jacksonin tutkimusta mukaillen työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja laajempaan nimittäjänä työilmapiiriin. Painopisteen asettaminen vuorovaikutukseen kumpuaa Insightsin perustavista tavoitteista. Vaikka työilmapiirin parantamista ei ole erityisenä tavoitteena mainittu Insights–organisaation internetsivuillaan esittämässä kuvauksessa menetelmän käytön mahdollisuuksista, Insights Discovery –menetelmän tavoitteiden yhteisenä nimittäjänä voitaisiin pitää hyvää työilmapiiriä tai kokemusta työssä viihtymisestä, ryhmän tehokkaan yhteistoiminnan ohella. Hyvän työilmapiirin osatekijät liittyvät myös usein juuri vuorovaikutukseen tai sen seurauksiin (ks. Juuti 1987, 42). Näiden perusteiden vuoksi näen tässä tutkimuksessa loogiseksi yhdistää nämä kaksi näkökulmaa.

2.4 Täsmennetyt tutkimuskysymykset

Korkeista tavoitteista ja laajalle levinneestä käytöstä huolimatta, Insights Discovery –menetelmältä⁵ puuttuu suurelta osin empiirinen evidenssi sen vaikuttavuudesta. Lisäksi, silloin kun arviointien ja työpajojen kohteena on kokonainen työtiimi tai samassa työyhteisössä työskentelevät työntekijät (kuten tässä tutkimuksessa), yksilön kohdalla toteutuva reliabiliteetti ja validiteetti eivät riitä todisteiksi intervention onnistumisesta, vaan tutkimuksessa tulee huomioida myös väliin tulevat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Miten esimerkiksi yhteiskunnallisesti tunnetut ja tiedostetut arvostukset vaikuttavat henkilöarvioinnin tulosten tulkintaan? Miten organisaatio pystyy sulauttamaan kulttuuriinsa menetelmän avulla tuotetun informaation ja ohjaamaan sen työilmapiiriin vaikuttavien vuorovaikutuksellisten käytäntöjen parantamiseen? Miten henkilöt itse pystyvät vastaanottamaan henki-

⁵ Insights Discovery –menetelmällä tarkoitan tästä eteenpäin henkilöarvioinnin ja työpajojen muodostamaa kokonaisuutta. Myös termiä interventio käytän, kun haluan viitata menetelmän molempiin osa-alueisiin.

löarvioinnista saamansa palautteen ja käyttämään sitä hyväksi vuorovaikutustilanteissa työyhteisön muiden jäsenten kanssa?

Tässä tutkimuksessa pureudun edellä mainittuihin kysymyksiin sekä kattavasti kehittämisen kohteena olleiden ryhmien jäsenten kokemuksiin Insights Discovery -intervention vaikutuksista. Tutkimuksen pääkysymykset ovat tiivistettävissä seuraavasti:

1. Millaisia kokemuksia työyhteisöjen jäsenillä on Insights Discovery –menetelmän käytöstä ja vaikutuksista?
- 1.2 Miten työntekijät kokevat intervention vaikutukset erityisesti tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja –käytäntöihin sekä työilmapiiriin?
- 1.3 Miten työntekijät kokevat intervention vaikutukset omiin valmiuksiinsa kohdata ja ymmärtää sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden dynamiikkaa?
- 1.4 Miten työntekijät kokevat menetelmän sisältämän persoonallisuusnäkömyksen suhteessa yhteiskunnan ja organisaatiokulttuurin (koettuihin) arvostuksiin ja ihmiskäsitykseen?

Tutkimusotteeni on laadullinen, mikä tarkoittaa sitä, että rajaan tutkimusalueeni ulkopuolelle kysymyksen siitä, miten Insights Discovery –menetelmän käyttö on ns. ”objektiivisesti” ottaen vaikuttanut työyhteisöön; tutkimuksessa ei ole suoritettu tiettyjen variaabeleiden mittauksia, joiden pohjalta voitaisiin eksaktisti todeta tietyn muutoksen tapahtuneen. Uskon siihen, että kokemuksellisella lähestymistavalla on tavoitettavissa samat asiat, mutta rikkaammin ja moniulotteisemmin kuvailtuna. Näkömykseni perustan mm. Rubenowitzin (1985, 96-97) havaintoon, jonka mukaan lukuisat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemukset työympäristöstään vastaavat työympäristön ”objektiivista” kartoitusta. Samoin Schneider (1990, 387) viittaa tutkimuksiin, joissa työntekijöiden tekemien subjektiivisten havaintojen validiteetti on vahvistettu ulkoisten arviointien perusteella.

Pyrin säilyttämään tutkimuksessani myös laadulliselle tutkimukselle ominaisen aineistolähtöisyyden periaatteen, eli olemaan avoinna sellaisille teemoille ja näkökulmille, joita en tutkimuskysymyksiä muotoillessani ole itse osannut välttämättä edes kuvitella. Alasuutari (2001, 32) vertaa kvalitatiivista tutkimusta arvoituksen ratkaisemiseen. Tämän tutkimuksen varsinainen arvoitus on ensimmäinen tutkimuskysymys menetelmän käyttöön liittyvistä kokemuksista. Nämä kokemukset saattavat kiehtoutua myös muiden näkökulmien ympärille, kuin mitä olen tutkijan alustavalla ymmärryksellä tutkimuskohteesta muotoillut pääkysymystä tarkentaviin alakysymyksiin. Olen valmis vaihtamaan linssiä ja näkökulmaa tarvittaessa, mikäli koen, että tutkimusaineisto antaa siihen perusteltua aihetta.

3 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Tutkimus kytkeytyy teoriataustaltaan organisaatiokäyttäytymisen, organisaatioiden sosiaalisen ja kulttuurisen perustan sekä työyhteisön kehittämisen monitieteisiin⁶ tutkimusalueisiin. Tutkimuksen kolme keskeistä käsitettä ovat vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, ja luku jakautuu niiden mukaisesti kolmeen ensimmäiseen sekä neljanteen, teoriaa yhteen vetävään ja tutkimuskohteeseen konkreettisemmin yhdistävään osaan. Työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin käsitteet ovat toisilleen läheisiä ja niissä on jonkin verran päällekkäisyyttä, minkä antaa aihetta tarkastella niitä samassa tutkimuksessa. Näin on tehty myös usein aikaisemmin huolimatta siitä, että ne ovat tutkimusalueina kehittyneet erilaisista tieteellisistä taustoista toisistaan riippumatta (Moran & Volkwein 1992, 36; Reichers & Schneider 1990; Nakari 2003, 39).

Lähestymistapa tässä tutkimuksessa eroaa aikaisemmista organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin tarkasteluista siinä, että käsitteitä ei tarkastella varsinaisesti rinnakkaisina, vaan erilaisiin lähtökohtiin kytkeytyvistä näkökulmista. Työilmapiiri on tutkimuksen suorana kohteena, kun taas organisaatiokulttuurista olen kiinnostunut enemmänkin eräänlaisena ”väliin tulevana” tekijänä. Koska Insights Discovery-menetelmässä on kyse useimmiten ajallisesti lyhytkestoisesta interventiosta ja tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa interventiosta on tutkimusajankohtana kulu-
nut vasta suhteellisen vähän aikaa, en pidä kovinkaan todennäköisenä, että intervention avulla olisi ollut mahdollista saada aikaan pysyviä muutoksia organisaation tiedostamattomiin perusoletuksiin (ks. Schein 1987) kytkeytyvässä organisaatiokulttuurissa. Sen sijaan organisaation (tai tiimin) kulttuurilla saattaa olla voimakkaasti intervention vaikutuksia ehkäisevä vaikutus, mikäli intervention tavoitteet ovat ristiriidassa kulttuurin perusoletusten kanssa. Ristiriidat voivat ulottua myös laajemmalle yhteiskunnan kulttuuriin oletuksiin saakka.

Tutkimuksessani en erityisesti sitoudu mihinkään tiettyyn teoriaan tai viitekehykseen, vaan luvussa esiteltävät teoriat ja käsitteelliset jaottelut olen valinnut sillä perusteella, miten hyvin ne tukevat tutkimuksen fokusta ja tutkimustehtävää. Pyrkimyksenäni on keskeisesti luoda ymmärrystä siitä, millaisiin asioihin ja ilmiöihin työyhteisön vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri käsitteinä kytkeytyvät sekä luoda yleistä tulkinnallista taustakehystä tutkimusaineiston analysointia varten.

⁶ Organisaatiokäyttäytymistä koskeva tieteellinen tieto nojautuu ainakin psykologiaan, sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan, sosiaaliantropologiaan ja politiikan tutkimukseen (Nakari 2003, 31).

3.1 Työpaikan vuorovaikutuksellinen näyttäjä

Vuorovaikutus on sosiaalipsykologian peruskäsitteitä ja koko tieteenalan perusta. Esimerkiksi Eskolan (1996, 31) mukaan sosiaalisen vaikutuksen ja vuorovaikutuksen ilmiöt ovat kaikkein yleisimpiä sosiaalipsykologian tutkimuskohteita. Sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä ovat sosiaalinen vaikutus, tekojen ja toimien tulkitut merkitykset sekä se laajempi yhteiskunnallinen konteksti, jossa vuorovaikutus tapahtuu. (emt., 60-65). Jauhiainen ja Eskola (1994, 69) puolestaan esittävät, että ”vuorovaikutus on dynaaminen ja tilannesidonnainen tulkintaprosessi, joka koostuu vuorovaikutukseen osallistuvien ihmisten vuorovaikutusteoista”. Vuorovaikutus on olennainen rakennusaine kaikissa ihmisten välisissä suhteissa. (emt.)

Samalla tavoin kuin sosiaalinen vuorovaikutus muodostaa sosiaalipsykologian perustan itsenäisenä tieteenalana, vuorovaikutuksella on keskeinen sija organisaatioiden toiminnassa käytännöllisinä järjestelminä. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva viestintä – tiedon ja merkitysten vaihto – muodostaa monella tavalla koko organisaation perusolemuksen (Katz & Kahn 1966, 223-224). Sekä fyysikaalisen energian että ihmisten energian hyväksi käyttäminen organisaation toiminnassa tehdään mahdolliseksi viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Tuotteen myynti ja markkinointi eteenpäin edellyttävät myös vuorovaikutusta. Mitä lähempänä organisaation päätöksenteon ja johtamisen keskiötä henkilö on, sitä suurempi merkitys vuorovaikutuksella on hänen työssään. (emt.) Mintzbergin (1973, 39-45) klassisessa johtajien käyttäytymistä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että johtajat käyttivät lähes 80 prosenttia työajastaan olemalla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.

Nykyään johtajien lisäksi yhä useampien ihmisten työssä korostuu työpaikan vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden merkitys. Viime vuosikymmeninä on yleistynyt työn organisointi työryhmittäin tai tiimeittäin perinteisen linjaorganisaatiomallin sijaan (ks. Rubenowitz 1985, 20). Puhutaan esimerkiksi projekti- tai tiimiorganisaatioista. 2000-luvulla Suomessa lähes 80 % työvoimasta teki ainakin osittain ryhmätyötä (Vartiainen 2000, 17). Työ ja terveys Suomessa 2003 –katsauksen perusteella tiimimäinen työskentelytapa pääasiallisena työnteon muotona lisääntyi edelleen kuluneen vuosikymmenen alkuvuosina (Lindström 2003, 116-117).

Yhteistyön määrän lisäksi myös yhteistyön laatua koskevat odotukset ovat kasvaneet työpaikoilla. Vartiainen (2000, 19) esittää, että ryhmätyön sisältö olisi kehittymässä autonomisempaan suuntaan, jossa ryhmien tehtäväkenttä laajenee tehtävien toteuttamisesta suunnitteluun, ongelmanratkaisuun ja

yhteistyöhön muiden ryhmien ja ryhmän ulkopuolisten tahojen kanssa. Myös Dunderfeltin (1998, 66) mukaan voimakkaan hierarkkiset työnjohtomallit ovat historiaa ja työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän kykyä itsenäiseen työhön ja omaehtoiseen laadun arviointiin. Myös ihmisten omat yhteistyötä koskevat odotukset ja tavoitteet ovat kasvaneet (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki 2002, 95).

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet näyttäytyvätkin työoloja koskevien tutkimusten valossa lähinnä potentiaalisten ongelmien ja ristiriitojen näyttämönä. Vaikka ulkoiset paineet ovatkin lisääntyneet, etenkin julkisissa keskusteluissa unohtuvat usein ihmisten omat ristiriitojen hallintakeinot ja lisääntyneille paineille vastakkaiset trendit. Tiimityöhön voi liittyä myös mielekkyyttä lisääviä tekijöitä työpaikan aikaisempaa tiiviimpien sosiaalisten suhteiden ja lisääntyneen me-hengen muodossa. Vuosien 2000 ja 2003 välillä Suomessa työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden väliset suhteet olivat joko parantuneet tai pysyneet ennallaan ja keskimäärin niiden arvioitiin olevan hyvää tasoa. (Lindström 2003, 125-127).

3.1.1 Työpaikan ihmissuhteiden erityispiirteitä

Gabarro & Kotter (1980, ks. Gabarro 1987, 180) tuovat ironisesti esiin työtoveruussuhteen ja yksityiselämän piiriin kuuluvan ihmissuhteen keskeisen eron. Kun aviosuhde esimerkiksi alkaa kysymyksellä: ”*Menetkö kanssani naimisiin?*”, työpaikan ihmissuhteet alkavat vertauskuvallisesti kysymyksellä: ”*Miten saamme tämän avioliiton toimimaan?*”. (emt.) Ihminen saa valita puolisonsa ja ystävänsä, mutta harvemmin työtovereitaan. Sen sijaan oletus siitä, että kaikki kykenevät tulemaan toimeen kaikkien kanssa, on työelämässä vahva. Tämän tietää esimerkiksi jokainen, joka on joskus tehnyt työpaikkahaastatteluja. Useimmat kandidaatit - oli haettava työtehtävä millainen hyvänsä - pitävät yleensä keskeisenä vahvuutenaan kyseistä kykyä tulla toimeen kaikkien kanssa. ”Tulen toimeen kaikkien ihmisten kanssa” on ikään kuin mantra, jolla uskotaan työpaikan kuin työpaikan oven aukeavan.

Työpaikan ihmissuhteet eivät ole täysin elämän muista ihmissuhteista irrallinen ilmiö. Mikä tahansa ihmissuhde käsittää aina jonkinasteista vuorovaikutusta kahden ihmisen välillä, ja onnistunut vuorovaikutus tuottaa yleensä suhteeseen jatkuvuutta (esim. Hinde 1977, ks. Gabarro 1987, 173). Kuten muutkin sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, työpaikan ihmissuhteet kehittyvät ajan kuluessa ja saattavat vaihdella vakautensa, vastavuoroisuutensa ja tehokkuutensa suhteen (Gabarro 1987, 173). Ne kehittyvät myös tietyssä sosiaalisessa kontekstissa kahden ihmisen välille ja niiden ylläpitämisessä hyödynnetään erilaisia sosiaalisen yhteydenpidon kanavia (emt., 179).

Työpaikan ihmissuhteilla on kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä verrattuna muihin ihmisten välisiin sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Gabarron (1987, 173) mukaan työpaikan ihmissuhteet ovat tehtäväkeskeisiä, merkityksellisiä ja niissä on jatkuvuutta. Työpaikan ihmissuhteissa keskeinen merkitys on yhteisellä (instrumentaalisella tai materiaalisella) tavoitteella. Yhteisen tavoitteen merkityksellisyyden johdosta henkilön tehtävien suorittamiseen liittyvällä kompetenssilla on työpaikan sosiaalisten suhteiden kehittymiselle suurempi merkitys kuin muille sosiaalisille suhteille. Suhteen affektiivinen komponentti ei puolestaan näyttele työpaikan ihmissuhteissa yhtä tärkeää osaa kuin yksityöelämään kuuluvissa ystävyysuhteissa. Tavoitteiden saavuttamisen tärkeydestä huolimatta työpaikan ihmissuhteet voivat toki tarjota osallisilleen myös muunlaista tyydytystä. (emt., 179-180.)

Roolit ja rooliodotukset ovat osa kaikkien vuorovaikutus- ja ihmissuhteiden kontekstia, mutta työympäristössä viralliset roolit ovat poikkeuksellisen eksplisiittisesti tiedostettuja ja statushierarkialla on vaikutusta ihmissuhteiden syntymiseen. Alun perin ihmissuhteet alkavatkin kehittyä yleensä määriteltyjen työroolien perusteella. (Gabarro 1987, 180.) Lähekkäin, samankaltaisissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt tutustuvat helpommin, mikä luo pohjan myös ystäväystymiselle. Työrooli on osa ihmisen sosiaalista minuutta, ja sosiaalisten minuuksien kohtaaminen on keskeinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta (ks. Dunderfelt 1998, 19).

Sosioanalyttinen teoria (ks. Hogan & Holland 2003) tuo esiin myös kaksi työpaikan vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin keskeisesti vaikuttavaa, kilpailevaa motiivia. Yhtäältä, tullakseen toimeen (*”get along”*) muiden työyhteisön jäsenten kanssa, ihmisten täytyy tehdä yhteistyötä, olla kohteliaita ja ystävällisiä. Toisaalta, *”päästäkseen edelle”* (*”get ahead”*) eli menestyäkseen, ihmisten täytyy puolestaan olla aloitteellisia, hakea vastuuta, kilpailla ja pyrkiä saamaan tunnustusta. Nämä kaksi toisilleen jossain määrin vastakkaista pyrkimystä johtuvat roolien tavoin työorganisaatioiden statushierarkioihin perustuvasta luonteesta. (emt., 101.) Samantapainen jako työpaikan tehtäväorientoituneeseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen suuntautuneeseen käyttäytymiseen on tuttu mm. varhaisesta Balesin 1950-luvulla kehittämästä pienryhmien vuorovaikutusprosessien analyysimetodista (ks. esim. Pennington 2005, 37-41).

3.1.2 Pienryhmät työpaikan vuorovaikutussuhteiden kontekstina

Työryhmät⁷ ja tiimit⁸ ovat organisaation sosiaalisia alayksiköitä, joiden kautta ihmiset yleensä samaistuvat organisaatioon (Juuti 1988, 51). Ryhmän⁹ toiminnalla ja vuorovaikutuksella on siten keskeinen merkitys työntekijän viihtyvyydelle ja hyvinvoinnille. Yhteisön avulla henkilöt voivat kokea henkistä yhteisyyttä ja kunnioittaa yhteistä elämäntapaa. Ryhmänormit ja ideologia rajoittavat ryhmän jäsenten käyttäytymistä, mutta samalla ne tuottavat ryhmän jäsenelle tarkoituksen ja merkityksen tunteita, jotka muuten puuttuisivat järjestelmästä. (Katz & Kahn 1966, 56.)

Juutin (2006, 124) mukaan ryhmä tarjoaa monia etuja niihin kuuluville yksilöille. Työryhmissä ja tiimeissä tapahtuva vuorovaikutus on usein tehtäväkeskeisyyden ohella itsetarkoituksellista. Keskusteluja käydään, koska ne tuottavat ryhmän jäsenille mielihyvää muilta saadun tuen, hyväksynnän ja rohkaisun muodossa. Ryhmän avulla on mahdollista saada myös sosiaalisia palkkioita ja arvostusta. Ystävyysuhteet ja kuuluminen arvostettuun ryhmään ovat asioita, joita useimmat ihmiset tavoittelevat. (emt., 124-125.) Schein (1970, 116) esittää lisäksi, että ryhmät toimivat jäsenilleen keinona lisätä turvallisuuden ja vallan tunnetta, kun vastassa on yhteinen ja voimakas vihollinen tai uhka. Organisaatioiden alaryhmät tyydyttävät monia jäsentensä tarpeita. (emt.)

Millainen tahansa ryhmä ei kuitenkaan tarjoa jäsenilleen yllä mainittuja etuja. Tällaisia ovat esimerkiksi ryhmät, joiden jäsenet kilpailevat keskenään liiallisesti tai ovat vahvasti eri mieltä ryhmän päämääristä. (Juuti 2006, 124). Erityisesti ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa saattaa esiintyä ahdistusta, kateutta, kilpailua ja projektiivisiä prosesseja. Ryhmän jäsenet nähdään aluksi aikaisemmista ihmissuhteista sisäistyneiden ja ulkoistettujen objektisuhteiden valossa, ja ihmiset saattavat kokea ahdistusta, epävarmuutta ja pelkoja. (emt., 148.) Kypsissä ryhmissä jäsenet pystyvät hyväksymään toistensa vahvuudet ja osaamisen ilman, että se aiheuttaisi kateutta tai halua olla parempi. Myös kypsissä ryhmissä esiintyy ristiriitoja, mutta ne koskevat enemmän ryhmän päämääriä kuin ryhmän jäsenten rooleihin ja aseisiin liittyviä seikkoja (Juuti 2006, 146.)

⁷ Friedlander (1987, 302) esittää, että työryhmä on pienryhmä, jonka jäsenillä on yhteinen tavoite ja jonka jäsenet ovat toisistaan ja laajemmasta organisaatiosta sosiaalisesti, rakenteellisesti ja teknisesti riippuvaisia.

⁸ Tiimi on vakiintunut yrityselämässä yleistermiksi, millä viitataan hyvin vaihteleviin kokoonpanoihin. Lindström (2002, 195) esittää, että tiimi mielletään usein positiivissävytteiseksi työ- ja yhdessäolon muodoksi, jonka määritteet liittyvät enemmänkin toimivaan ryhmätyöhön kuin johonkin erityiseen ryhmämuotoon.

⁹ Esimerkiksi Schein (1970, 111-112) määrittelee ryhmän seuraavasti: ”Psykologinen ryhmä on mikä tahansa joukko ihmisiä, jonka jäsenet (1) ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, (2) ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja (3) kokevat muodostavansa ryhmän.”

Organisaatioiden viralliset ryhmät eivät pysty aina tyydyttämään kaikkia jäsentensä sosiaaliseen liittymiseen kanavoituvia tarpeita. Organisaatioiden sisälle muodostuukin usein väistämättä myös epävirallisia ryhmiä. Epävirallisia ryhmiä muodostuu, koska ihminen tuo organisaatioon koko persoonallisuutensa ja sen myötä psyykkiset tarpeensa, jotka ylittävät organisaatiossa tehtävän työn antaman täyttymyksen. (Schein 1970, 113,; ks. myös Katz & Kahn 1966, 48 & 50.) Tällaisia tarpeita ovat mm. tarve kuulua johonkin, tarve luoda hyvät sosiaaliset suhteet sekä jakaa kiinnostuksen kohteensa muiden ihmisten kanssa (Pennington 2005, 10). Epävirallisten ryhmien muodostumiseen vaikuttavat myös viralliset ryhmät, johtuen esimerkiksi ihmisten fyysisestä sijainnista organisaatiossa, työajoista ja työn luonteesta. Epävirallisten ryhmien taustalla vaikuttaa siten tietty, erityinen yhdistelmä ns. ”virallisia” tekijöitä ja inhimillisiä tarpeita. (Schein 1987, 112-115.)

Ryhmän kyvyn tyydyttää jäsentensä sosiaalisia tarpeita kokonaisvaltaisena kuvaajana voidaan pitää ryhmän kiinteyttä. Ryhmän kiinteydellä tarkoitetaan kaikkien niiden positiivisten ja negatiivisten voimien suhdetta, joiden vastakkaisten vetovoimien tuloksena yksilö päättää joko säilyä ryhmän jäsenenä tai irtautua siitä (Juuti 2006, 125-126). Ryhmän kiinteyks on ikään kuin ryhmän ”viehätysvoima” – näkymätön, ryhmää yhdistävä ja koossa pitävä tekijä. Ryhmän kiinteyteen vaikuttavat ryhmän jäsenten keskinäinen pitäminen, vuorovaikutuksen määrä ja vuorovaikutussuhteissa vallitseva luottamus, avoimuus ja kunnioitus. Kiinteä ryhmä tarjoaa runsaasti sosiaalista tyydytystä jäsenilleen, (emt.) vaikka ryhmän kiinteyteen liittyy myös uhkatekijöitä, kuten normijäykkyyttä ja suvaitsemattomuutta (Katz & Kahn 1966, 56; Elovainio 1994, 127).

Juutin (2006, 126-129) mukaan ryhmän kiinteyks on yhteydessä sekä ryhmän jäsenten työsuorituksiin että työhyvinvointiin. Juuti (2006, 126-129) esittää, että kiinteiden työryhmien jäsenet ovat harvoin pois ryhmien kokouksista ja he ovat sitoutuneita ryhmän yhteisiin päämääriin. Kiinteiden ryhmien jäsenet tuntevat tyytyväisyyttä ryhmän menestyksestä ja ovat uskollisia ryhmän yhteisille käytännöille. (emt.) Toisaalta keskinäinen pitäminen edesauttaa ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen sujuvuutta (Juuti 2006, 129), mikä on keskeinen työssä viihtymisen perusta.

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentelytapaa on muokattu aikaisempaa tiimimäisempään suuntaan parin viimeisen vuoden kuluessa. Tutkittavista kolmesta osaryhmästä kaksi ovat virallisen organisaatorakenteen mukaisia tiimejä. Työn kannalta muutos tiimirakenteeseen on tarkoittanut yrityksessä lähinnä tiedonvaihdon ja yhteistyön lisäämistä työntekijöiden kesken. Muutoksella ryhmätyöskentelyyn saattaa kuitenkin olla vahva psykologinen merkitys työnteki-

jöille, kuten Juuti (2006) esittää. Siirtyminen tiimityöskentelymalliin on ollut yrityksessä yksi keskeinen lähtökohta Insights Discovery –menetelmän käyttöön otolle.

3.1.3 Yksilökeskeinen näkökulma työpaikan vuorovaikutussuhteisiin

Sosiaalipsykologian teorioissa kohtaa harvemmin termiä persoonallisuus. Persoonallisuus mielletään perinteisen yksilöpsykologian termiksi, joka ei huomioi käyttäytymisen tilanne- ja kulttuurisidonnaisuutta sekä ryhmädynaamisia ilmiöitä (ks. Dunderfelt 1998, 179). Psyhyksen osuus vuorovaikutuksessa ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä kumpuavassa viihtyvyydessä jätetään usein huomiotta myös käytännön työelämässä. Dunderfelt (1998, 179) esittää, että viihtyvyyttä yritetään usein parantaa työpaikoilla erilaisilla kaavamaisilla järjestelmillä ottamatta huomioon sitä, että organisaatiossa työskentelee erilaisia persoonallisuuksia, joiden keskinäinen ymmärtäminen ja sujuva vuorovaikutus päivittäisissä kohtaamistilanteissa on osaltaan yksi keskeinen viihtyvyyden perusta.

Ihmisten omasta näkökulmasta käsin työpaikan ihmissuhdeongelmia jäsenetään usein yksilökeskeisten selitysmallien avulla, eli tilanteita tarkastellaan ihmisten persoonallisuudenpiirteistä ja motiiveista käsin (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki 2002, 100). Lahtisen ym. (2002,100) mukaan yksilökeskeisissä selitysmalleissa piilee kuitenkin myös vaaransa. Ne saattavat ensinnäkin johtaa ”syntipukkisyndroomaan”, kun todellisuudessa rakenteellinen tai yhteisöllinen ongelma tulkitaan yksittäisen yksilön ongelmaksi. Toisaalta työyhteisö saattaa pelkästään yksilökeskeisiä selitysmalleja käyttämällä myös juuttua ristiriitaan, koska ongelmaan ei ole olemassa todellista, kaikkia tyydyttävää ratkaisua. Toisen ihmisen persoonallisuutta ei ole mahdollista muuttaa. (emt.)

Dunderfeltin (1998, 13) mukaan ihmissuhdeongelmien selitysmalleissa tulisi ottaa huomioon niin yksilö- kuin tilannekohtaisetkin tekijät. Ihmisten väliseen yhteistyöhön ja siihen liittyviin ongelmiin vaikuttavat niin yhteiskunnan kulttuuri, tilanteessa läsnä olevat tavoitteet ja päämäärät, asia tai aihe, mihin yhteistyö liittyy, fyysinen ympäristö, roolit, yhteistyötä tekevien yhteinen menneisyys kuin ryhmän ilmapiirikin. (emt.) Erilaiset yhteistyöhön vaikuttavat tekijät kukin henkilö tulkitsee kuitenkin omalla yksilöllisellä tavallaan, oman persoonallisuutensa kautta (ks. Dunderfelt 1998, 13). Persoonallisuus on puolestaan monikerroksellinen muodostuen nykyhetken sijoittuvasta sosiaalisesta minästä, henkilön ydinminästä sekä kasvatetusta minästä. Kasvatettu minuus sisältää lapsuudessa ja nuoruudessa sisäistetyt mallit, kun taas ydinminuudessa on kyse ihmisen itsetietoisuuteen perustuvasta oman yksilöllisyyden etsimisestä. Ihmisen psyykinen järjestelmä on jatkuvassa liikkeessä, minkä vuoksi persoonallisuus voi muuttua ja kehittyä läpi koko elämän. (emt., 15-17.)

Dunderfelt (1998, 11) käyttää termiä henkilökemia arkikielestä lainattuna ilmauksena ihmisten välisistä kohtaamisista syntyville reaktioille. Henkilökemiaa voidaan kuvailla tunteiden, ajatusten, mielikuvien ja tekojen muodostamaksi sosiaaliseksi kentäksi. Henkilökemiassa on kyse siitä, miten ihmiset tulevat keskenään toimeen yksilöinä ja persoonina. Henkilökemiaa voidaan pitää persoonallisuuspsykologian mukaisena lähestymistapana sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (ks. emt. 1998, 11) Se ottaa huomioon myös tilanteiden vaikutuksen siitä näkökulmasta, että luontaisilla temperamentipiirteillä on tapana tulla esiin ja voimistua erityisesti kiireisissä ja stressaavissa tilanteissa. Näissä tilanteissa ihminen reagoi usein spontaanisti ilman käyttäytymisen tietoista kontrollia. (emt., 21.)

Esimerkkinä persoonallisuudenpiirteiden vahvistumisesta Dunderfelt (1998, 41) mainitsee henkilöiden väliset introversio-ekstroversioerot (ks. luku 2.1). Mitä enemmän ekstrovertti puhuu ja toimii, sitä enemmän introvertti saattaa vetäytyä ja alkaa vaatia ekstrovertilta parempia perusteluja ja suunnitelmia. Mitä enemmän puolestaan introvertti vetäytyy, sitä enemmän ekstrovertti alkaa epäillä, että henkilö suhtautuu häneen kielteisesti. Persoonallisuudenpiirteet ikään kuin polarisoituvat ”toisiinsa vastaan”. (Dunderfelt 1998, 41.) Koska reaktiot ovat syntyneet pitkälti tiedostamatta, spontaanin reagoinnin tuloksena, henkilöiden saattaa olla vaikeaa ymmärtää syntyneitä konfliktitilannetta (emt., 21).

Insights Discovery –menetelmän näkökulmaa ryhmän (esimerkiksi työryhmän) vuorovaikutussuhteisiin voidaan pitää yksilökeskeisenä. Valmennus perustuu itsearviointiin, jonka avulla kartoitetaan jokaisen henkilökohtainen työskentely- ja käyttäytymistyyli. Menetelmän perustavana ajatuksena on, että vuorovaikutussuhteet paranevat, kun kaikki vuorovaikutukseen osallistuvat mukauttavat tyyliään vuorovaikutuskumppaneiden mukaan. Työympäristössä on myös tärkeää, että jokainen ymmärtää henkilökohtaisen merkityksensä ryhmälle ja jokainen arvostaa muiden ainutlaatuista panosta ryhmän hyväksi. Hyvän vuorovaikutuksen avaimet ovat täten mukautumisessa ja arvostamisessa, jotka perustuvat itsetuntemukseen ja muiden ihmisten tuntemiseen ja ymmärtämiseen. (Insights Learning and Development Ltd., internetsivut.)

Omassa käsityksessäni yhdyin Dunderfeltin näkemykseen siitä, että työpaikan vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat niin tilannekohtaiset kuin yksilökeskeisetkin tekijät. Vastaavalla tavalla vuorovaikutukseen ja sen dynamiikkaan vaikuttavat monisäikeisesti yhteiskunnan ja organisaation kulttuuri, organisaation rakenne ja johtamiskäytännöt, organisaation fyysinen ympäristö jne. En näe tarpeelliseksi ottaa tämän tutkielman puitteissa kantaa siihen, mikä erilaisista yksilön persoonallisuutta ja temperamenttia koskevista selitysmalleista on niin sanotusti paras; aihetta koskeva kysymys menee

tämän tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle. Organisaatiokäyttäytyminen on joka tapauksessa ilmiönä niin monimutkainen, että tuskin yhtään sitä koskevaa totuutta voidaan saavuttaa ainoastaan yhden teorian (tuskinpa edes yhden tieteenalan) puitteissa.

3.2 Organisaatiokulttuuri

Varhaisissa organisaatioteorioissa organisaatiot ymmärrettiin ikään kuin mekaanisina koneistoina, joissa työskenteleviä (luonnostaan laiskoja) ihmisiä motivoi ainoastaan tarve ansaita rahaa. Organisaatioita pyrittiin muuttamaan tehokkaammiksi lähinnä tiukan hierarkian, pitkälle viedyn roolijaon ja toiminnan rationalisoinnin keinoin. Ajalle tyypillisen ”tayloristisen” ihmiskuvan mukaan ihminen nähtiin ikään kuin fysiologisena koneena, jonka potentiaalinen suorituskapasiteetti pyrittiin selvittämään ja hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. (Rubenowitz 1985, 12-18.) Organisaatioiden sosiaalisen ja emotionaalisen merkitysmaailman pohtimiselle ei 1900-luvun alun organisaatioteorioissa ollut juurikaan sijaa. Ajattelutapa alkoi kuitenkin hiljalleen muuttua uusien organisaatiopsykologisten ja –sosiologisten tutkimustulosten myötä (emt., 18).

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistetaan niihin organisaatioelämän piirteisiin, jotka varhaiset organisaatiotutkijat jättivät käytännössä kokonaan huomioimatta (Martin 2002, 3). Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat kiinnostuneita esimerkiksi organisaatioissa esiintyvistä symboleista, myyteistä, tarinoista ja kielestä (Smircich & Calás 1987, 228) sekä fyysisen toimitilan järjestelyihin, ihmisten välisiin suhteisiin ja organisaation viralliseen politiikkaan kytkeytyvistä merkityksistä (Martin 2002, 3). Tutkimussuunta alkoi kehittyä 1950-luvulta¹⁰ alkaen, ja kiinnostusta siihen siivitti kahdeksankymmentäluvulle tultaessa erityisesti havainto eräiden japanilaisten yrityksen yhdysvaltalaisia yrityksiä paremmasta menestyksestä (ks. Juuti 1992, 14-15 & Schein 1987, 12). Havaittiin, että perinteiset teoreettiset viitekehykset olivat riittämättömiä selittämään organisaatioiden toimintaa muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä (Juuti 1992, 9). Mielenkiinnon kohteeksi nousi organisaatioiden rakenteiden ja prosessien rationaalisen organisoinnin sijaan organisaation monisäikeinen sosiaalinen merkitysmaailma.

¹⁰ Ensimmäisen kerran organisaatiokulttuurin käsitteen otti tieteellisen keskustelun kohteeksi Pettigrew vuonna 1979 ilmestyneessä artikkelissaan, jossa hän esitti, kuinka antropologiseen kulttuurin käsitteeseen liittyviä symbolismia, myyttejä, rituaaleja jne. on mahdollista hyödyntää organisaatioanalyysissä (Reichers & Schneider 1990, 19).

3.2.1 Organisaatiokulttuurin määrittely ja tarkastelutasot

Organisaatiokulttuuri on määritelty tutkimuksissa lukuisin eri tavoin (Siehl & Martin 1990, 242). Samoin tulkinnat käsitteen sisällöstä ovat olleet vaihtelevia: se, miten käsite on määritelty ja millaisia asioita on käytännössä mitattu, ovat usein olleet kaksi eri asiaa (Martin 2002, 91). Siehlin ja Martinin (1990, 243) mukaan organisaatiokulttuuria koskevissa tutkimuksissa on tutkittu vaihdellen organisaation virallisia käytäntöjä (esimerkiksi rakennetta, työrooleja, kirjoitettuja prosessikuvauksia), epävirallisissa käytäntöjä (esimerkiksi käyttäytymistä koskevia normeja) ja artefakteja (esimerkiksi rituaaleja, tarinoita, huumoria ja kielenkäyttöä tai organisaation fyysistä ympäristöä, kuten pukeutumista, työpaikan sisustusta ja arkkitehtuuria). Näkökulmasta riippuen, tutkimuksissa on tarkasteltu joko kaikkia näistä ilmiöistä tai ainoastaan tiettyjä osa-alueita. (emt.) Keskeisin lähestymistapaero organisaatiokulttuurin tutkijoiden välillä onkin liittynyt siihen, pitäisikö organisaatiokulttuurin tutkimisessa asettaa painopiste havaittavaan käyttäytymiseen ja ihmisten tekemän työn aikaansaannoksiin vai ennemmin yhteisiin symboleihin, merkityksiin ja arvoihin (Kopelman, Brief & Guzzo 1990, 283).

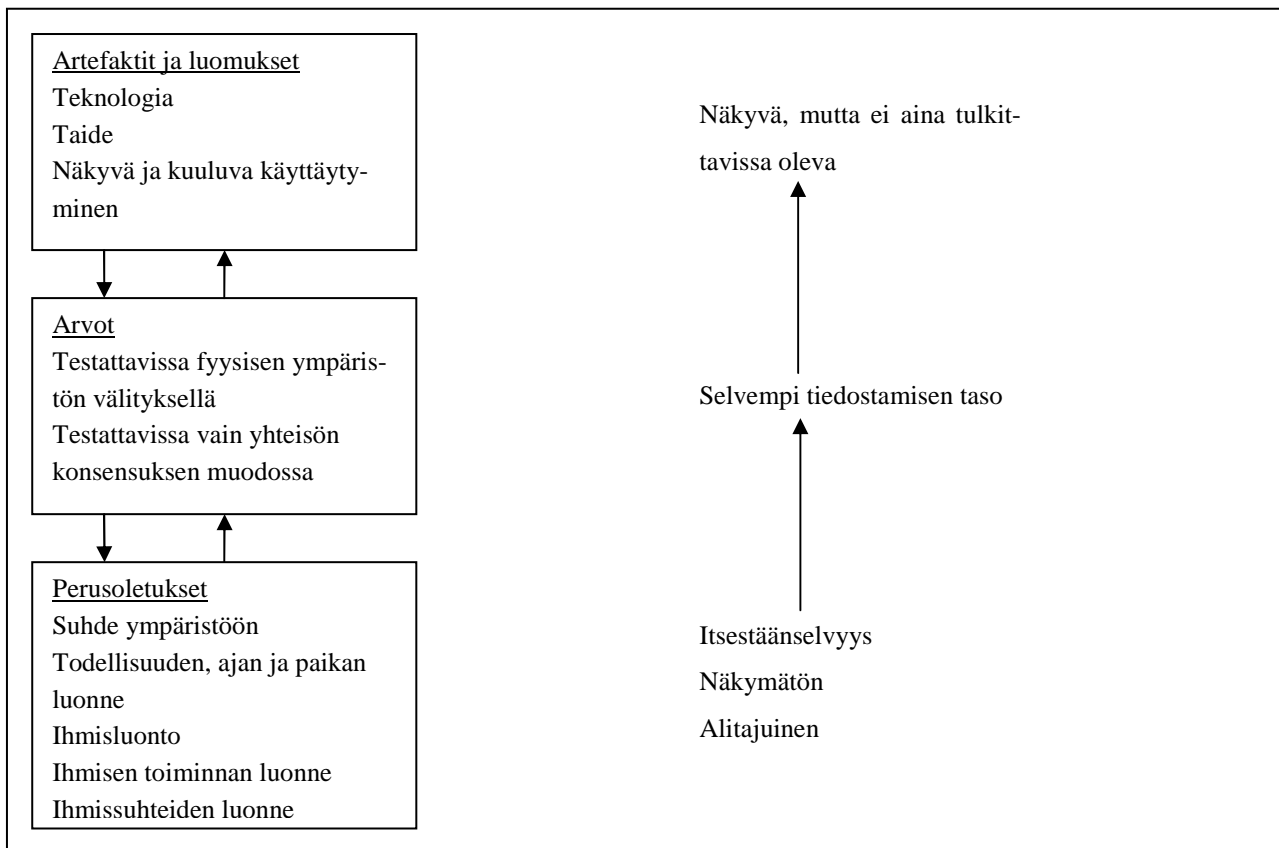
Pettigrew (1990, 417-422) esittää useita syitä sille, miksi organisaatiokulttuurin määrittely on koettu niin ongelmalliseksi. Ensinnäkin, organisaatiokulttuuri esiintyy useilla organisaatioelämän tasoilla, kuten organisaation ydintehtävää ja olemassaoloa koskevissa oletuksissa, organisaation rakenteessa ja toimintatavoissa. Toiseksi, organisaatiokulttuuri ulottuu organisaatiossa kaikkialle; se ei ole siis ainoastaan syvä, vaan myös laaja. Kolmanneksi, organisaatiokulttuuri on suurelta osin implisiittistä ja tiedostamatonta. Neljänneksi, organisaation jäsenillä on erilainen historia, joka vaikuttaa heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä organisaation kulttuurista. Viidenneksi, kulttuuri kytkeytyy vahvasti vallan jakoon yrityksessä, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä valtaa käyttävillä ryhmillä on omat intressinsä organisaatiokulttuurin suhteen. Kuudenneksi, yhden organisaatiokulttuurin sisällä saattaa olla useita eri alakulttuureja. Edelleen, organisaatiokulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa organisaation politiikan, rakenteen, menetelmien, ihmisten ja tavoitteiden kanssa, unohtamatta organisaation moninaista ympäristöä. (emt.)

Erilaisista lähestymistavoista ja lähtökohdista huolimatta, organisaatiokulttuurilla ymmärretään useimmiten tarkoitettavan organisaation kontekstin erityislaatuisuutta, joka ilmenee organisaation jäsenten jakamissa yhteisissä ilmaisutavoissa (Martin 2002, 91). Yhteistä erilaisille jäsenyksille on myös, että organisaatiokulttuurin nähdään esiintyvän useilla eri organisaation tasoilla ja koskevan sekä uskomuksia että käyttäytymistä (Pettigrew 1990, 413). Organisaatiokulttuurin uskotaan lisäksi

ilmenevän useissa organisaatioelämän piirteissä, kuten organisaation rakenteessa, kontrolli- ja palkkausjärjestelmissä, symboleissa, myyteissä ja henkilöstöhallinnon toiminnoissa. (emt.)

Ehkä tunnetuimman organisaatiokulttuurin määritelmän on muotoillut Schein (1987). Schein ottaa määritelmässään huomioon kulttuurin käyttäytymiseen tiedostamattomalla tasolla vaikuttavan luonteen, ja toisaalta sosialisointin, organisaation historian, sisäisen integroitumisen ja ulkoisen ympäristön merkityksen. Määritelmän mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan täten ”perusolehtusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhäntymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja jotta se voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1987, 26.)

Schein (1987, 32-38 & 1990, 111-112) jakaa kulttuurin kolmeen eri syvyys-/tarkastelutasoon. Kulttuurin näkyvintä tasoa edustaa ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö artefakteineen ja havaittavine käyttäytymismalleineen. Artefakteilla ilmaistaan senkaltaisia kulttuurin syvempiä ilmentymiä, kuten esimerkiksi henkilöiden statusta. Arvot puolestaan ilmaisevat sen, miten asioiden tulisi olla organisaatiossa, erotuksena siitä, miten ne todellisuudessa ovat. Osa arvoista muuttuu ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi, jolloin niistä tulee alitajuisia uskomuksia tai automatisoituneita tapoja. Itsestäänselvytydet muodostavat kulttuurin syvimmän, perusolehtusten tason. Perusolehtusten muuttaminen on vaikeaa, koska ne ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia ja vaikuttavat käyttäytymiseen alitajunnan tasolla. (emt.) Scheinin (1987, 24) mukaan perusolehtukset muodostavat kulttuurin keskeisimmän sisällön ja ytimen.



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1987, 32)

Scheinin malli integroi yhteen organisaatiokulttuurin eri osa-alueet ja esittää ne vuorovaikutuksellissa suhteissa toisiinsa. Vaikka kulttuurin ydin voidaan rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä ja tiedostamatonta tasoa, yhdyn kuitenkin Martinin (2002, 90) käsitykseen, jonka mukaan kulttuurin ilmiö ei ole tutkimuksen kannalta sen vähemmän merkityksellinen kuin kulttuurin perusoletuksetkaan. Kulttuurin ilmenemismuodot ovat tutkimuksessa tärkeässä osassa, kun pyritään luomaan ymmärrystä perusoletuksista. Artefaktit eivät ole tärkeitä sinänsä, mutta niihin kytkeytyvät tulkinnat ovat, sillä ne heijastavat organisaatiokulttuurin alempia tasoja. (emt., 90-91.) Näin ollen, vaikka tutkijan kulttuurikäsite korostaisikin perusoletusten merkitystä, tutkimusotteen kohdistuminen pinnalla näkyviin ilmiöihin ei ole välttämättä näkemyksen kanssa ristiriidassa.

Tässä tutkimuksessa ymmärrän organisaatiokulttuurin pitkälti Scheinin näkemystä vastaavalla tavalla. Organisaatiokulttuurissa on kyse perustavia asioita ja ilmiöitä koskevista arvoista ja uskomuksista, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan alitajuisesti. Toisaalta myös organisaation tiedostetut arvot ovat mielestäni merkittävä osa organisaatiokulttuuria, sillä ne kertovat yksilöille, millaisia asioita organisaation piirissä pidetään hyväksyttävänä ja tärkeinä, ja ohjaavat siten

käyttäytymistä. Kulttuurin vaikutuksen voidaan olettaa olevan sitä vahvempi, mitä pidempi historia organisaatiolla on ja mitä pidempään organisaation jäsenet ovat olleet työsuhteessa organisaatioon. Tutkijalle kulttuurin tunnistamisen vihjeinä toimivat aluksi esimerkiksi organisaation jäsenille yhteinen huumori ja organisaatiossa kerrottavat tarinat, joiden pinnanalaisen merkityksen selvittämällä on mahdollista päästä kiinni kulttuurin ytimeen.

3.2.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset ja suhde yhteiskuntaan

Organisaatiokulttuurin vaikutukset yksilöön ovat Scheinin (1987, 41-64) mukaan voimakkaita ja ne asettavat käyttäytymiselle vaatimuksia. Ihmiset tuntevat voimakasta tarvetta reagoida kulttuuriin ja saada hyväksyntää tekemällä kulttuurin oikeiksi määrittelemiä asioita. Kulttuurin tarkkailu ainoastaan ulkopuolelta aiheuttaa helposti vierauden tunnetta. Kulttuuri vaikuttaa myös koko organisaation toimintaan ja tehokkuuteen, mikä osaltaan selittää sitä, että samalla toimialalla operoivat, rakenteeltaan samantyyppiset organisaatiot saattavat tuottaa hyvin erilaista liiketoiminnallista tulosta. (emt.) Schein (1987, 19) esittääkin, että johtajien kenties tärkein tehtävä on kulttuurin luominen ja johtaminen, sekä tarvittaessa myös sen tuhoaminen.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla on merkitystä siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa Insights-menetelmän avulla tuotetun informaation käyttöön ottoon ja tulkintaan. Taustalla on ajatus siitä, että organisaatiokulttuuri on yhteydessä siihen tapaan, miten yksilöt havainnoivat ympäristöään ja toisaalta siihen, miten ympäristö mahdollistaa valmennuksissa tuotetun informaation liittämisen organisaation arkisiin, työilmapiiriä tukeviin käytäntöihin. Näkökulma on perusteltu, koska organisaatiokulttuureilla on merkittävä vaikutus erilaisten muutosohjelmien onnistumiseen, sekä hyvässä että pahassa (ks. Boan 2006, 51). Schein (1987, 48) esimerkiksi esittää, että uusien, liiketoiminnallisesti järkevien strategioiden lanseeraaminen ja ottaminen toiminnan ohjenuoraksi saattaa olla vaikeaa, jos ne edellyttävät perusoletuksia, arvoja tai työskentelytapoja, jotka eivät ole sopusoinnussa organisaation aikaisempien perusoletusten kanssa. Myös epäonnistuneet yritysfuusiot on usein selitetty kulttuurien yhteentörmäyksellä (Kopelman ym. 1990, 286). Schein (1987, 50) selittää ilmiötä yhdistämällä organisaation rakenteen sekä vallitsevat asenteet kulttuurin artefakteihin. Mikäli artefakteja halutaan muuttaa ilman, että pyritään muuttamaan myös niiden taustalla vaikuttavia perusoletuksia, muutos ei todennäköisesti onnistu. (emt.)

On myös huomattava, että organisaatiokulttuuri ei synny tyhjiössä, vaan se heijastaa ympäröivän yhteiskunnan kulttuuria kaikilla organisaatiokulttuurin tasoilla (Kopelman ym. 1990, 288; Juuti

1992, 178). Kopelmanin ym. (1990, 290) mukaan yhteiskuntien erot vaikuttavat organisaatiokulttuureihin vahvemmin kuin organisaatioiden erot. Ihmiset ovat tekemisissä yhteiskunnan kulttuurin kanssa heti syntymästään lähtien, minkä vuoksi kulttuurista tulee osa heidän mentaalisia skeemojaan; sen sijaan työorganisaatioihin ihmiset liittyvät yleensä nuorina aikuisina, jolloin heidän arvo maailmansa perusta on jo hyvin muotoutunut (Hofstede & Hofstede 2005, 284). Yrityksen organisaatiokulttuuri on täten kiinteässä yhteydessä koko yhteiskunnassa vallitseviin perusoletuksiin, mikä asettaa entistä suuremmat haasteet kulttuuriin kytköksissä olevien käyttäytymismallien muuttamiselle organisaatiossa.

Koska organisaatiokulttuuri koostuu osittain tai jopa suurimmaksi osaksi piilevistä organisaation toimintaa koskevista perusoletuksista, organisaatiokulttuurin merkitystä on vaikeaa kokonaisuudessaan tavoittaa haastattelujen avulla. Haastattelun keinoin on mahdollista saavuttaa ymmärrys henkilön tietoisesta kokemuksesta organisaatiokulttuurista, mutta ei todennäköisesti sen syvintä, käyttäytymiseen ja ajatteluun tiedostamattomalla tasolla vaikuttavaa ydintä. Toisaalta saattaa olla niin, että menetelmän ja haastattelun avulla saadaan joitain piileviä oletuksia tiedostetulle tasolle. Uskon siihen, että analyttisen ajattelun ja keskustelun keinoin kulttuuria on mahdollista tehdä näkyväksi myös kulttuurin piirissä oleville toimijoille. Myös Schein (1987, 125-126) esittää, että piileviä oletuksia on mahdollista saattaa tietoisuuteen organisaation jäsenen ja organisaation ulkopuolisen henkilön välisissä interaktiivisissa, toistuvissa keskusteluissa ja haastatteluissa.

3.3 Työilmapiiri

Reichersin & Schneiderin (1990, 14) mukaan sosiaalisen ilmapiirin käsitteeseen viittasivat ensimmäisen kerran Lewin, Lippitt & White vuonna 1939 ilmestyneessä, kuuluisassa poikaryhmien johtamista koskevassa tutkimusartikkelissaan. Ilmapiiri oli kuitenkin sijoitettu lainausmerkkien sisään, eikä sille esitetty erityistä määritelmää. Seuraavaksi ilmapiirin käsitteeseen viittasivat Argyris vuonna 1958 ja McGregor vuonna 1960. Ensimmäisen kerran ilmapiirin käsite määriteltiin ja operationalisoitiin kirjallisuudessa sen nyky-ymmärrystä vastaavalla tavalla Litwinin ja Stringerin toimesta vuonna 1968. (Reichers & Schneider 1990, 14-18.) Teoksessaan Litwin ja Stringer (1968, 1) esittävät, että organisaation ilmapiiri viittaa joukkoon organisaation ympäristön mitattavia piirteitä, jotka organisaation jäsenet havaitsevat joko suoraan tai epäsuorasti ja joiden oletetaan vaikuttavan heidän motivaatioonsa ja käyttäytymiseensä.

Työpaikan ilmapiiri on käsite, josta jokaisella on arkikokemuksiensa pohjalta olemassa jonkinlainen käsitys. Yleisimmin ilmapiiri määritellään arkikeskusteluissa joko hyväksi tai huonoksi, avoimeksi tai jännittyneeksi (ks. Nakari 2003, 33). Käsitteen arkikäytöstä voidaan jo päätellä, että ilmapiirissä on kyse *laadullisesta* ominaisuudesta. Kuten Juuti (1991, 120) esittää: ”Organisaatioilmapiiri on ominaisuus, joka kuvaa sen (sisäisen) organisaatioympäristön laatua, jonka organisaation jäsenet havaitsevat”. Juutin (1988, 56) mukaan organisaatioilmapiiri voi olla esimerkiksi avoin, luottamuksellinen ja yhteisymmärrykseen perustuva. Negatiivisin käsittein kuvailtuna, ilmapiiri voi puolestaan joissakin organisaatioissa olla sulkeutunut, epäluuloinen ja ristiriitainen sekä organisaation jäsenten välistä kilpailua korostava.

Kontekstista riippuen, voidaan puhua joko koko organisaation ilmapiiristä, suppeammin työryhmän ilmapiiristä tai vain yleisesti ottaen työilmapiiristä. Yleisimmin kirjallisuudessa puhutaan organisaatioilmapiiristä¹¹ ja esitetään sille määritelmiä. Työryhmän ilmapiiriä ja työilmapiiriä voidaan mielestäni käsitellä rinnakkain organisaatioilmapiirin kanssa, sillä kyse on määrittelyn tasolla pääasiallisesti ainoastaan mittakaavaerosta¹². Juuti (1988, 29) määrittelee eri käsitteiden väliset suhteet siten, että ”työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän ilmapiirin muodostama kokonaisuus”. Tässä tutkimuksessa olen itse omaksunut käyttööni työilmapiirin käsitteen, sillä tutkimuskohteena ovat tiimit, joiden jäsenten havainnot ilmapiiristä heijastavat todennäköisesti sekä ryhmän oman ilmapiirin että laajemmin koko organisaation ilmapiirin piirteitä.

Organisaatioilmapiirin määritelmät koostuvat pääosin yhteisistä elementeistä, joiden painopisteet kuitenkin vaihtelevat. Schneiderin (1990, 385-386) ilmapiirikäsityksessä korostuvat työntekijöiden havainnot, jotka saattavat kohdistua hyvin erilaisiin asioihin: ilmapiiri käsitteenä voi siten pitää sisällään lähes mitä tahansa. Havaintojen kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation käytännöt ja palkitseminen organisaation strategisiin tavoitteisiin liittyen. (emt.) Kollektiivisten havaintojen merkitystä painottaa myös Juuti (1991, 120), jonka mukaan organisaatioilmapiiri on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden yksilöllisten havaintojen summa. Juuti (1991, 120) erottaa havaintojen kohdistuvan senkaltaisiin asioihin, kuten millaista on olla organisaation jäsen, miten ihmisiä kohdellaan organisaatiossa, miten siellä on tapana työskennellä, miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan, millainen johtamiskulttuuri organisaatiossa on jne.

¹¹ *Organizational climate*

¹² Tällä en tarkoita sitä, etteikö työryhmän ilmapiiri voisi olla sisällöllisesti ja laadullisesti erilainen kuin organisaation ilmapiiri. Esim. Kinnunen ym. (1991) löysivät yhden keskussairaalan toimialueen eri osastoilta neljä erityyppistä ”ryhmäilmastoa”.

Kopelmanin ym. (1990, 295) mukaan organisaation ilmapiirillä on toiminnallinen luonne, sillä se toimii tulkintojen perustana ja ohjaa siten käyttäytymistä. Ilmapiiri ei ole sama asia kuin työympäristö todellisuudessa eikä se toisaalta kuvaa myöskään pelkästään työntekijöiden reaktioita siihen; sen sijaan ilmapiiri välittää työympäristön vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kinnunen ym. (1991, 6) päätyvät samantyyppiseen yhteenvetoon erilaisista määritelmistä. Tutkijat esittävät esimerkkien perusteella, että yleisimmin organisaatioilmapiiriä pidetään väliin tulevana tekijänä, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi organisaatorakenne ja yksilöiden ominaisuudet. Ilmapiiri voi puolestaan vaikuttaa ns. tuotosmuuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (emt.)

James, James ja Ashe (1990, 51 & 70) korostavat yksilöiden arvojen ja työympäristölle antamien merkitysten vaikutusta organisaation ilmapiiriin. Henkilökohtaiset arvot määrittelevät sen, mikä ympäristössä on merkityksellistä. Kirjoittajat kutsuvat henkilökohtaisia, työympäristöön kohdistuvia arvioita psykologiseksi ilmapiiriksi. Kun useilla eri ihmisillä samassa työympäristössä (organisaatiossa tai työryhmässä) on samanlaisia havaintoja arvostuksista ja ympäristölle annetuista merkityksistä, havainnot heijastavat organisaation ilmapiiriä. (emt.) Myös Rentch (1990) korostaa merkityksen käsitteen keskeisyyttä sekä organisaation ilmapiiriin että kulttuurin tutkimisessa. Hän kuitenkin toteaa, että ilmapiiriin tutkimisessa käytetyt, pääosin kvantitatiiviset kyselymenetelmät ovat omiaan tuottamaan ilmapiirien kuvauksia, joista ihmisten henkilökohtaisiin tulkintoihin perustuvat merkityksenannot puuttuvat. (emt., 669.)

Moranin ja Volkwein (1992, 20) määritelmässä useille ilmapiiriin kuvauksille yhteisiin elementteihin yhdistyy lisäksi organisaatiokulttuurin merkitys: Organisaation ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja ja normeja. Näkemys on sopusoinnussa tässä luvussa aikaisemmin esitellyn Scheinin (1987, 31-38) kulttuurikäsitteen kanssa, sillä sen valossa tarkasteltuna työilmapiiri asettuu luontevasti kulttuurin ylimmälle, artefaktien tasolle. Moran ja Volkwein (1992, 20) esittävät myös muiden työilmapiiriin tutkijoiden käsityksistä jokseenkin poiketen, että organisaation ilmapiiri on suhteellisen kestävä organisaation piirre, mikä erottaa sen toisista organisaatioista.

Nakari (2003, 39) esittää erilaisista organisaatioilmapiirin määritelmistä seuraavanlaisen tiivistelmän, jonka itse allekirjoitan tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavaksi näkemykseksi:

- ”a) Ilmapiiri on moniulotteinen, mutta siitä tiivistyy joukko organisaation rakennetta, toimintaa ja psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia.
- b) Ilmapiiri syntyy ja muuntuu vuorovaikutuksessa
- c) Ilmapiiri perustuu yksilöiden ympäristöään koskeviin subjektiivisiin havaintoihin. Näistä voidaan aggregoida työilmapiiri, esim. työryhmän, työyhteisön tai organisaation ilmapiiri.
- d) Ilmapiiriä koskevat havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen
- e) Ilmapiirillä on yhteys tuotosmuuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen ja –suoritukseen
- f) Ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja.”

3.3.1 Hyvän työilmapiirin osatekijät

Millainen sitten on hyvä työilmapiiri, jollaisen saavuttamista voitaisiin pitää ilmapiirin kehittämiseen tähtäävän intervention tavoitteena? Juuti (1987, 42) esittää, että tutkimusten mukaan suomalaisten odotukset hyvälle ilmapiirille liittyvät senkaltaisiin asioihin, kuten:

- Avoin tiedonkulku
- Luottamukseen perustuvat henkilösuhteet
- Hyvin organisoitu henkilöasioiden hoito
- Avoin ja suvaitseva vuorovaikutus
- Hyvin organisoitu työnteko
- Tehokkuuden keskellä on sijaa myös muulle kuin työasioista keskustelemiselle
- Kaikki organisaatiossa esille tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan kaikkien yhteisesti hyväksymien päämäärien saavuttamiseksi.

Työilmapiirin mittaamisen kehitetyt instrumentit näyttävän painottavan suurimmaksi osaksi samankaltaisia asioita: luottamusta, avoimuutta, sosiaalista tukea, vuorovaikutussuhdetta esimiehen kanssa ja korkeita suoritustavoitteita (ks. Falcione, Sussman & Herden 1987, 201-203). Juuti (1987, 42-43) nostaa erikseen esiin työryhmän ilmapiirin kannalta merkityksellisiä asioita. Työryhmän ilmapiirin tulee luonnollisesti olla varsin samanlainen kuin organisaation ilmapiirinkin. Työryhmän ilmapiirissä korostuvat lisäksi työryhmän kiinteyden merkitys sekä se, että ryhmässä ei saa olla keskenään kilpailevia osapuolia. (emt.)

Hyvää työilmapiiriä (joissakin tutkimuksissa suppeammin käsitteellistettynä hyvää vuorovaikutusilmapiiriä) voidaan työyhteisössä pitää tavoiteltavana, koska sillä on todettu olevan seurannaisvaikutuksia työhön kohdistuviin myönteisiin asenteisiin ja hyvinvoinnin kokemuksiin (ks. esim. Falcione ym. 1987, 222; Muchinsky 1977; King, Lahiff & Hatfield 1988; Trombetta & Rogers 1988). Henkilöstön kokemalla työtyytyväisyydellä¹³ ja työhyvinvoinnilla¹⁴ on puolestaan merkitystä esimerkiksi työhön sitoutumisen ja tehokkuuden kannalta (ks. esim. Guzley 1992; Kopelman ym 1990). Suhteessa molempiin käsitteisiin työilmapiiri voidaan nähdä yhtenä välttämättömänä – vaikka ei yksinään riittävänä – edellytyksenä (ks. Falcione 1987, 222).

3.3.2 Työilmapiirin kehittämisen lähtökohdat ja haasteet

Havainnot, tutkimukset ja näkemykset, joiden mukaan organisaation ilmapiiri, johtamismenetelmät, työmotivaatio ja työsuoritusten taso liittyvät toisiinsa prosessinomaisesti ja niihin voidaan vaikuttaa, ovat johtaneet erilaisiin tietoisesti ohjattuihin muutosprosesseihin (Nakari 2003, 60). Sillä, miten organisaatioilmapiiri muodostuu ja muuttuu, on tärkeä merkitys johtamisen ja erilaisten työorganisaatioiden muutos- ja kehityspyrkimysten kannalta. On kuitenkin olemassa suhteellisen vähän tietoa siitä, miten ja miksi ilmapiiri, samoin kuin kulttuuri, muodostuvat ja kehittyvät organisaatioissa. (emt., 58.) Jotta tiedetään, mihin kehityspyrkimykset tulee kohdistaa, on olennaista muodostaa ymmärrys siitä, missä organisaatioilmapiiri sijaitsee (organisaatiossa, yksilöissä, vuorovaikutusprosesseissa tms.).

Moran ja Volkwein (1992; ks. myös Falcione ym. 1989, 197-199) erottavat kolme erilaista lähestymistapaa organisaatioilmapiirin muodostumiseen: organisaation rakenteita, yksilöiden havaintoja ja vuorovaikutusta korostavan. Ensin mainitussa lähestymistavassa organisaatioilmapiirin nähdään olevan yksilöiden havainnoista riippumaton organisaation ominaisuus, joka heijastaa organisaation rakenteita (organisaation kokoa, päätöksenteon keskittyneisyyttä, hierarkiaa, teknologiaa, muodollisten sääntöjen ja ohjeiden määrää jne.) (Moran & Volkwein 1992, 22). Tämän näkemyksen perusteella voidaan päätellä, että työilmapiiri muuttuu, kun organisaation rakenteet muuttuvat. Edelliselle näkemykselle vastakkaisessa, havaintoja korostavassa (psykologisessa) lähestymistavassa organisaatioilmapiirin muodostumisen perusyksikkönä toimii yksilö. Yksilöt havainnoivat organisaation

¹³ Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssä, joka kuvaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemien työkokemusten vastaavuutta. (Juuti 1988, 44).

¹⁴ Työhyvinvointia ei käsitteenä yleensä selkeästi määritellä, vaan käsite konkretisoituu kulloinkin käytettävien mittareiden, indikaattoreiden tai määriteltyjen tavoitteiden kautta (Nakari 2003, 62).

olosuhteita ja liittävät niihin merkityksiä. Havainnot koskettavat rakenteiden lisäksi prosessitekijöitä, kuten organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta, johtajuutta ja päätöksentekoa. (emt., 26.) Mikäli tämä näkemys otetaan organisaatioilmapiirin muutospyrkimysten lähtökohdaksi, muutos pyritään saamaan aikaan ensisijaisesti yksilöiden havainnoissa ympäristöstään.

Eräänlainen välimuoto edellisistä on vuorovaikutusta korostava näkemys, jonka mukaan organisaation ilmapiiri muodostuu vuorovaikutuksessa syntyvästä jaetusta ymmärryksestä. Vuorovaikutusta tapahtuu sekä organisaation jäsenten välillä että organisaation objektiivisten olosuhteiden ja subjektiivisen tietoisuuden välillä. (Moran & Volkwein 1992, 29.) Työilmapiirin muutos tapahtuu edellisen tavoin yksilöiden havaintojen kautta, mutta muutoksen voidaan sanoa tapahtuneen vasta, kun organisaation jäsenten havainnot ilmapiiristä ovat muuttuneet yhdenmukaisesti.

Moran ja Volkwein (1992, 31-35) tuovat esiin myös oman näkemyksensä, jonka mukaan organisaation kulttuurilla (normeilla, ideologialla, arvoilla, kielellä, rituaaleilla, myyteillä ja symboleilla) on ratkaiseva merkitys työilmapiirin muodostumisessa. Lähestymistavan mukaan yksilöt tekevät havaintoja organisaation rakenteista ja prosesseista. Havaintoihin vaikuttavat yksilön persoonallisuus sekä intersubjektiiiset vuorovaikutusprosessit. Ilmapiiriin vaikuttaa myös organisaation kulttuuri yksilöiden siitä tekemien havaintojen ja intersubjektiiivisten vuorovaikutusprosessien kautta. Vaikutusta tapahtuu myös toiseen suuntaan. Ilmapiiri muokkaa organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta, vuorovaikutus puolestaan muokkaa sekä ilmapiiriä että lopulta myös kulttuuria. (emt.)

Tutkijat (Moran & Volkwein 1992, 39-40) vertaavat organisaation ilmapiirin muuttumisprosessia kulttuurin muuttumiseen ja toteavat, että ilmapiiri sekä muodostuu että muuttuu helpommin kuin kulttuuri. Ilmapiirin voivat vaikuttaa nopeastikin organisaation ulkoisessa tai sisäisessä ympäristössä vaikuttavat muutokset, kuten avainhenkilöiden vaihtuminen tai taloudelliset suhdannevaihtelut. Koska ilmapiiri on sidoksissa pysyvämpään organisaatiokulttuuriin, ilmapiiri ei ole kuitenkaan täysin tilanteisen vaihtelun mukana muuttuva ilmiö. (emt.)

Joyce ja Slocum (1990, 130-133) tuovat esiin myös organisaation strategisen aseman markkinoilla sekä ulkoisen ympäristön potentiaalisen vaikutuksen ilmapiiriin. Johdon käsitykset yrityksen strategisesta asemasta markkinoilla vaikuttavat mm. työnjakoon ja käytettyihin työskentelymenetelmiin organisaatiossa sekä siihen, millaisia toimintatapoja pidetään hyväksyttävänä. Nämä puolestaan toimivat ärsykkeinä organisaation sisäisten yksikköjen, kuten työryhmien tai osastojen, ilmapiiriin

muodostumisessa. Organisaation alayksikköjen ilmapiireistä muodostuu kollektiivisesti koko organisaation ilmapiiri. (emt.)

Erilaisten ihmissuhdetaitojen, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmien yhteisenä ja yleisenä haasteena on se, miten vältetään siltä, että ohjelmat jäävät irrallisiksi toimenpiteiksi ilman pitkäkestoista vaikutusta työyhteisön toimintaan. Ohjelmien vaikuttavuuden esteenä voi olla perusoletuksiltaan ohjelman kanssa ristiriidassa oleva organisaatiokulttuuri, kuten olen jo aikaisemmin tuonut esiin. Mikäli ohjelman jälkeen vallitsevat samat rooli-dotukset ja paineet kuin ennen ohjelman tai menetelmän käyttämistä, organisaatioympäristö ei anna mahdollisuuksia toteuttaa ohjelman opetuksia, vaikka yksilöllä olisikin siihen motivaatiota (Katz & Kahn 1966, 390). Sekä organisaatiokulttuurin että pysyvien rooli-dotusten näkökulma korostavat molemmat liian yksilökeskeisten kehittämis- ja muutosohjelmien ongelmia.

Insights-menetelmässä pyritään muuttamaan työryhmän sisäisiä vuorovaikutusprosesseja vaikuttamalla yksilöiden havaintoihin itsestään ja muista ryhmän jäsenistä. Menetelmässä huomioidaan myös vuorovaikutuksen merkitys, ja valmennusprosesseihin liittyy interaktiivisia harjoituksia, joissa henkilöt pääsevät vaihtamaan näkemyksiä havainnoistaan. Sen sijaan työryhmän ulkoiseen ympäristöön tai organisaation rakenteisiin menetelmän avulla ei pyritä suoranaisesti vaikuttamaan eikä niiden merkitykseen kiinnitetä erityistä huomiota, mikä on menetelmän potentiaalinen heikkous. Samoin vuorovaikutuksen ja ilmapiirin suhdetta organisaation kulttuuriin ei juurikaan pohdita. Menetelmän lähestymistapa on edellä esitettyihin näkemyksiin nähden sekä yksilöiden havaintoja että vuorovaikutusta korostava.

3.4 Teorian yhteenvetoa ja yhteyksiä tutkimuskohteeseen

Tässä luvussa olen tarkastellut yleisesti työpaikan vuorovaikutussuhteisiin liittyviä ilmiötä sekä kahta toisiinsa läheisesti kytkeytyvää käsitettä, organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä. Työpaikan vuorovaikutusta käsittelevän teoriaosuuden tarkoituksena oli luoda yleiskatsaus siihen, millaisesta ilmiöstä on kysymys. Organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä käsittelevien jaksosten tavoitteena oli puolestaan luoda käsitys ensinnäkin siitä, miten monella tavalla määritellyt ja operationalisoidut käsitteet olisivat ymmärrettävissä ja toiseksi, miten ne ovat yhteydessä käyttäytymiseen organisaatiossa. Lopuksi pohdin teorian valossa sitä, millaisia tekijöitä olisi otettava huomioon, kun ilmapiiriä pyritään organisaatiossa kehittämään erilaisten interventio-ohjelmien avulla.

Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin käsitteitä yhdistävät kompleksisuus, monidimensionaalisuus ja monitasoisuus (Pettigrew 1990, 415). Lisäksi molemmissa käsitteissä keskeistä on merkityksen käsite: ihmisten käyttäytyminen perustuu heidän tulkintoihinsa tilanteista sekä tilanteille antamiin merkityksiin (Rentch 1990, 668). Juuri merkityksen keskeisyys tekee kulttuurin ja ilmapiirin tutkimisesta vaikeaa: eri yksilöt saattavat merkityksellistää saman ilmiön eri tavoin. Tutkijan tulee päättää, missä määrin hän hakee konsensusta eri merkityksellistämistapojen välillä voidakseen nimittää kokemuksellista ilmiötä organisaation kulttuuriksi tai ilmapiiriksi. Joskus myös merkityksellistämistapojen erilaisuus saattaa toimia vihjeenä kulttuurista, mikäli esimerkiksi yrityksen johto ja työntekijät merkityksellistävät organisaatiossa havaittavia ilmiöitä eri tavoin. Se voi myös toimia vihjeenä organisaation erilaisista ala- ja ryhmäkulttuureista, jotka poikkeavat koko organisaation kulttuurista, mutta samanaikaisesti jakavat sen kanssa myös yhteisiä piirteitä.

Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin käsitteet tarjoavat kaikkiaan rikkaan ja monipuolisen näkökulman organisaatiokäyttäytymiseen. Käytännössä niiden tunnistaminen vaatii kuitenkin tutkijalta paitsi tiettyjen valintojen tekoa (esimerkiksi äsken mainitsemani valinta siitä, hakeeko tutkija erilaisten merkityksellistämistapojen kesken konsensusta vai ei) myös eittämättä tiettyä subjektiivisen tulkinnallisen ylivallan ottamista suhteessa aineistoon. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa analyysimetodina käyttämäni sisällönanalyysi ei vielä sellaisenaan tuota tiettyjä, organisaatiokulttuuria koskevia tuloksia (paitsi mahdolliset haastateltavien suorasanaiset viittaukset jompaankumpaan ilmiöön liittyviin havaintoihin). Tutkijan täytyy käyttää metodin lisäksi myös tulkinnallista ymmärrystään tehdessään valintoja sen suhteen, milloin haastateltava itse asiassa puhuu organisaation kulttuurisista tekijöistä, vaikka ei niihin eksplisiittisesti viittaakaan.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva organisaatio (Eckerö Line Oy) on mielestäni monella tavalla hedelmällinen tutkimuskohde sekä vuorovaikutuksen, kulttuurin että ilmapiirin tutkimiseen. Useimpien tähän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden työ käsittää runsaasti vuorovaikutusta esimiehen, alaisten, kollegoiden ja/tai asiakkaiden kanssa. Suuri osa haastateltavista on yrityksessä (joko ylemmän tai alemman) keskijohdon asemassa, jolla vuorovaikutustahoja on määrällisesti paljon. Organisaatiossa on myös viime vuosina siirrytty aikaisempaa tiimimuotoisempaan työskentelytapaan, mikä on lisännyt horisontaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Organisaatiolla on lisäksi pitkä historia ja sille ovat tyypillisiä pitkäkestoiset, yli viisi vuotta kestäneet työsuhteet. Pysyvyyden vastavoimana yrityksessä on muutos. Organisaatiossa on viimeisten parin vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat koskettaneet sekä henkilöstöpolitiik-

kaa että teknisiä työtapoja. Myös yrityksen johtotasolla on tapahtunut henkilövaihdoksia. Näiden tekijöiden valossa voisi varovaisesti olettaa, että yritykselle on ensinnäkin muotoutunut juuri sille omintakeinen organisaatiokulttuuri ja toisaalta, yrityksessä tapahtuneet muutokset ovat saattaneet nostaa tietoisiksi sellaisia organisaatiolle tyypillisiä toiminta- ja ajattelutapoja koskevia perusoletuksia, jotka ovat aikaisemmin olleet piileviä. Muutokset ovat myös saattaneet lisätä paineita työntekijöiden keskuudessa, millä voi olla merkitystä työilmapiirin kannalta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullisen tutkimusotteen valintaa olen perustellut luvussa 2.4 tutkimuskysymysten täsmentämisen yhteydessä. Tässä luvussa käsittelen yksityiskohtaisemmin tutkimuksen metodologisia valintoja sekä esittelen tutkimuskohteen ja aineiston keskeisiä piirteitä. Luvun viimeisessä jaksossa tuon esiin myös tutkimuksen tekoon liittyviä eettisiä haasteita sekä niihin valitsemiani ratkaisuja.

4.1 Tutkimuskohde ja aineisto

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on lauttaliikennettä Helsingin ja Tallinnan välillä harjoittava, vuonna 1961 perustettuun Rederieaktiebolaget Eckerö -matkailukonserniin kuuluva Eckerö Line Oy. Eckerö Line on perustettu vuonna 1994. Eckerö Linessa on henkilöstöä noin 280 henkilöä, joista 40 työskentelee Helsingissä, 30 Tallinnassa ja loput merellä. Koko konsernissa henkilöstöä on noin 700.

Eckerö Line valikoitui tutkimuksen kohteeksi Insights Discovery –valmennuskonsultin avustuksella. Eckerö Linen valitsemista tutkimuksen kohteeksi tuki ensinnäkin se, että Insights Discovery –menetelmää oli käytetty yrityksessä useammille ryhmille. Tämä toi aineistoon monipuolisuutta tutkimusotteen tapausluonteesta huolimatta. Toiseksi yrityksen tilanteeseen ja erityiseen kontekstiin liittyvät tekijät (muutosprosessit, tiimityömallin käyttöön otto, ks. seuraava kappale) tekivät siitä tutkimuskohteen kiinnostavan. Periaatteessa myös moni muu yritys olisi ollut mahdollinen tutkimuskohde, mutta viime kädessä yrityksen valintaan vaikutti sen oma halukkuus osallistua tutkimukseen ja saada seurantatietoa interventioiden onnistumisesta ja koetuista hyödyistä. Organisaatiossa on suunnitteilla mahdollisesti laajentaa menetelmän käyttöä useammille henkilöstöryhmille sekä pitää syventäviä työpajoja niihin jo aikaisemmin osallistuneille tiimeille.

Eckerö Linea voidaan kutsua monikulttuuriseksi yritykseksi, sillä ahvenanmaalaisomisteisen yrityksen henkilökuntaan kuuluu sekä virolaisia että suomalaisia työntekijöitä maissa ja merellä. Yritys on viimeisten vuosien kuluessa ollut monien muutosten pyörteissä, sillä niin toimintakonseptia, tietojärjestelmiä kuin henkilöstöpolitiikkaakin on päivitetty ja nykyaikaistettu vauhdilla. Muutokset ovat osa organisaation selviytymisstrategiaa kovenevassa kilpailussa alalla, jossa aikaisemmin toimeentulo on ollut suhteellisen turvattua. Henkilöstöä on kehitetty erilaisilla koulutuksilla ja organisaatorakennetta on muutettu perinteisestä linjaorganisaatiosta tiimimäisempään suuntaan. Myös

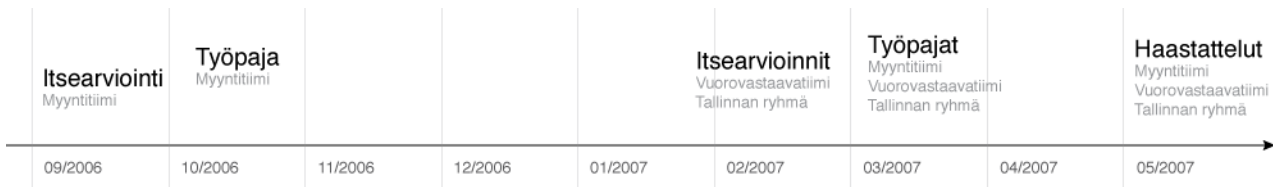
uudet johto- ja esimiestason henkilöt ovat tuoneet mukanaan monenlaisia uudistuksia ja muutoksia arkisissa käytännön toimintatavoissa.

Juuri lukuisat organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja uudet ihmiset johtivat yrityksessä Insights Discovery –menetelmän käyttöön ottoon. Menetelmää kokeiltiin ensin pilottikokeilun omaisesti yhdellä tiimillä, jonka jälkeen menetelmän käyttöä laajennettiin yrityksessä myös muihin ryhmiin. Ensisijainen tavoite interventiolle oli tiimin jäsenten keskinäisen tuntemisen parantaminen, jonka uskottiin tuovan mukanaan positiivisia vaikutuksia niin työntekijöiden viihtyvyyteen kuin työskentelyn tehokkuuteenkin. Menetelmän toivottiin toimivan myös työkaluna henkilöstön mukautumiseen ja sopeutumiseen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin oman ja muiden käyttäytymisen perusteiden ymmärtämisen kautta. Hyvin eksakteja tavoitteita menetelmälle ei kuitenkaan ollut asetettu. Tavoitteiden asetanta on toiminut käytännössä myös siten, että menetelmään tutustumisen ja ensimmäisten kokemusten myötä yrityksessä on pohdittu sen käyttö- ja sovellusmahdollisuuksia.

4.1.1 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimusaineisto koostuu Eckerö Line Oy:n Insights Discovery -arviointeihin ja työpajoihin osallistuneiden henkilöiden yksityishaastatteluista. Haastateltavia oli yhteensä 13, joista neljä oli virolaisia ja loput suomalaisia. Suomalaiset haastateltavat muodostavat kaksi erillistä tiimiä, joista ns. ”vuorovastaavatiimi” koostuu neljästä ja ”myyntitiimi” viidestä henkilöstä. Tiimit ovat osa virallista organisaatorakennetta. Virolaiset, Tallinnassa työskentelevät haastateltavat puolestaan työskentelevät erilaisissa, pääosin myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvissä esimiestehtävissä, mutta eivät muodosta keskenään varsinaista virallista tiimiä.

Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet Insights Discovery –henkilöarvioinnin itsearviointikysymyksiin vastaamalla, jonka pohjalta he olivat saaneet henkilökohtaiset palauteprofiilikuvaukset. Noin kuukausi itsearviointin jälkeen he olivat osallistuneet ryhmissä (tiimeittäin) yrityksen ulkopuolisen valmennuskonsultin vetämään, puoli päivää kestäneeseen vuorovaikutustyöpajaan, jossa myös palauteprofiilit jaettiin. Työpajoista oli haastatteluhetkellä kulunut aikaa reilut kaksi kuukautta, poikkeuksena myyntitiimi, jonka jäsenet olivat osallistuneet ensimmäiseen työpajaan jo puoli vuotta aikaisemmin. Yhden ryhmän jäsenet olivat siis osallistuneet kahteen työpajatilaisuuteen ja kahden muun ryhmän jäsenet yhteen. Lisäksi vuorovastaavatiimin esimies, joka itse kuuluu myyntitiimiin, oli osallistunut myös vuorovastaavien työpajaan, eli hänellä oli kokemusta yhteensä kolmesta työpajasta.



Kuva 2: Valmennus- ja tutkimusprosessi aikajanalla

Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu (teemalista liitteessä 3). Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 37 minuuttia, lyhyimmän haastattelun kestäessä 20 ja pisimmän 70 minuuttia. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 166 sivua. Suomalaisien henkilöiden haastattelut olivat selvästi pidempiä kuin virolaisten (suomalaisien haastattelujen keskimääräinen kesto oli 45 ja virolaisten 25 minuuttia). Virolaisten haastattelujen lyhyempään keston vaikutti ensinnäkin varmasti se, että haastattelut tehtiin suomeksi. Vaikka kaikki virolaiset haastateltavat puhuivat sujuvaa suomea¹⁵, vieraan kielen käyttö haastattelutilanteessa tuotti kuitenkin todennäköisesti arkuutta, jonka vuoksi vapaa, varsinaisten kysymysten ulkopuolinen pohdinta oli haastatteluissa vähäisempää. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ei kuitenkaan tuntunut haastattelutilanteessa ongelmalliselta, enkä sen vuoksi usko, että kieliero olisi vaikuttanut tutkimustuloksiin varsinaisia väärinkäsityksiä luomalla.

Toisaalta virolaisten haastattelujen lyhyempään keston vaikutti myös se, että he eivät muodostaneet keskenään tiimiä vastaavalla tavalla kuin suomalaiset haastateltavat, eivätkä myöskään käytännössä tehneet yhtä paljon yhteistyötä. Osa ryhmän yhteistoimintaa koskevista ja vuorovaikutusta käsittelevistä teemoista jäi haastatteluissa kokonaan pois tai haastateltavat kuittasivat ne ainoastaan lyhyillä kommentteilla. Myös kulttuurieroilla saattoi olla oma merkityksensä haastattelujen keston ja syvyyteen siten, että virolaiset saattoivat kokea avautumisen vieraan kulttuurin edustajalle vaikeammaksi, kuin mitä se olisi ollut oman kansallisen kulttuurin piirissä olevalle henkilölle. Kulttuurierojen todellista merkitystä voidaan ainoastaan arvailla, oletettavaa kuitenkin on, että niillä oli jotain vaikutusta sekä haastattelujen kulkuun että haastateltavien interventiota koskeviin kokemuksiin.

4.2 Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Alasuutari (1999, 32-33) on verrannut laadullista tutkimusta arvoituksen ratkaisemiseen ja salapoliisityöhön verrattavissa olevaan loogisen päättelyn malliin. Tutkija on kuin salapoliisi, joka kerää

¹⁵ Myös työpajan oli pitänyt suomalainen valmennuskonsultti suomeksi. Intervention perustana toimiva sähköinen itsearviointilomake oli kuitenkin käännetty virokseksi, ja arvioinnin pohjalta tuotettu palauteprofiili oli myös virokielinen.

johtolankoja, pohtii niiden todenmukaisuutta ja merkitystä sekä tekee niiden perusteella johtopäätöksiä. (emt.) Joskus johtolangat voivat osoittautua vääriksi, mikä vaatii paluuta lähtöasetelmiin ja uuden strategian valintaa esimerkiksi tutkimusongelmien osalta. Joistakin valinnoista tulee kuitenkin pitää kiinni, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy eikä tutkija tule tehneeksi aineistollaan mitä tahansa.

Tämä tutkimuksen kaksi keskeistä strategista valintaa ovat päätös keskittymisestä yhteen tapaukseen useampien tapausten sijaan sekä aineiston tarkastelunäkökulman valinta. Aineistoa lähestytään tutkimuksessa pääosin ns. faktanäkökulmasta, johon yhdistyy jossain määrin myös näytenäkökulman elementtejä. Seuraavaksi esittelen molempien metodisten ja tutkimuksellisten lähestymistapojen keskeisiä piirteitä sekä tapaa, jolla olen niitä tässä tutkimuksessa soveltanut.

4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällisestä ja yksityiskohtaista tietoa yhdestä tapauksesta. Se ei ole varsinaisesti tutkimusmetodi, vaan tutkimuksellinen lähestymistapa. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on enemmän sanoa ”vähästä paljon” kuin ”paljosta vähän”: kiinnostavampaa kuin ilmiön yleisyys on perehtyä sen toimintalogiikkaan ja ilmiön muotoutumisen prosessiin syvällisesti. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö tai ihmisryhmä, tapahtuma, toiminto, prosessi tai episodi, instituutio, maantieteellinen alue tai paikka. Olennaista on, että tutkimuskohde voidaan ymmärtää yhtenä tietynä kokonaisuutena eli tapauksena. (Jokinen & Kuronen, internetlähde.)

Tässä tutkimuksessa ”tapaus” on Eckerö Line, jonka juuri sille erityisessä kontekstissa Insights Discovery –menetelmää on tutkittu. Toisenlaisessa kontekstissa menetelmää koskevat kokemukset olisivat mahdollisesti ja todennäköisestikin jossain määrin erilaisia. Toisaalta aineisto sisältää yhtä todennäköisesti myös jotain yleistä, mikä olisi mahdollista havaita, mikäli menetelmän käyttöä koskevia kokemuksia tutkittaisiin useissa konteksteissa eli useammassa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Työyhteisön erityisellä tilanteella (historialla, kulttuurilla, ilmapiirillä yms.) on kuitenkin aina olennainen merkitys, kun tutkitaan kehittämisprojektien vaikutuksia. Olennaista on ymmärtää, millaisista lähtökohdista, millaisessa ympäristössä, miten ja miksi työyhteisöä kehitetään.

Tutkimuksen tapausluonteesta johtuu, että tutkimuksessa on vahva aineistolähtöisyyden periaate (ks. Jokinen & Kuronen, internetlähde). Tutkimuksen lähtökohtana on itse tutkimuksen kohde, eikä mikään sen ulkopuolinen teoria. Teorioita on tutkimuksessa tarkasteltu enemmänkin siitä näkökul-

masta, millaiseen kontekstiin tutkimus niiden valossa asettuu. Mahdollisesti teoriat tuottavat myös tutkimustuloksia selittäviä tai niiden ymmärtämistä edesauttavia näkökulmia. Tarkoin määritellyn teoreettisen kehyksen puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tutkimuksella olisi minkäänlaisia teoreettista orientaatiota. Vaikka tutkimuksen avulla ei voida tuottaa varsinaisesti (tilastollisesti) yleistettävää tietoa, sen lähtökohtana ja tavoitteena on kuitenkin analyttinen yleistäminen (ks. Jokinen & Kuronen, internetlähde). Analyttisellä yleistämisellä tarkoitetaan sellaisten uusien käsitteellistämisen tapojen tuottamista, jotka auttavat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön syvässä ymmärtämisessä. (emt.)

4.2.2 Faktanäkökulma

Alasuutari (2001) erottaa toisistaan faktanäkökulman ja näytenäkökulman kahtena perustavalla tavalla erilaisena kvalitatiivisen tutkimusasetelman mukaisena lähestymistapana aineiston keräämiseen ja analyysiin. Alasuutarin (2001, 90) mukaan ”faktanäkökulmalle on tyypillistä tehdä selvä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä”. Tämän johdosta esim. sitä interaktiivista tilannetta, jossa maailmaa koskevia väitteitä tuotetaan, ei pidetä hyödyllisenä aineistona, vaan interaktiivisen tilanteen vaikutus pyritään mahdollisuuksien mukaan minimoimaan. Toiseksi faktanäkökulmalle ominaiseksi piirteeksi Alasuutari (2001, 90) nimeää sen, että annetun informaation todenmukaisuuden pohtiminen on mielekästä. Kolmas faktanäkökulman tunnusmerkki on käytännöllinen, arkiajattelun mukainen käsitys siitä totuudesta tai todellisuudesta, josta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. (emt., 90-91.)

Vastaavasti näytenäkökulman mukaisessa analyttisessä lähestymistavassa aineistoon, tutkimusmateriaalia ei tarkastella väittämänä todellisuudesta tai todellisuuden heijastumana, vaan osana tutkittavan todellisuutta ja näytteenä siitä. Samalla myös kysymys siitä, onko tutkittavan tuottama informaatio totuudenmukaista, menettää merkityksensä. Aineisto kelpaa tutkimuskohteeksi sellaisenaan; sen avulla ei pyritä hakemaan vastauksia kysymyksiin jostain aineiston ulkopuolisesta seikasta, josta tutkimuskohteiden ajatellaan omaavaan olennaista tietoa. (emt., 114.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan pääosin faktanäkökulmaa siten, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien esittävien väitteiden sisällöstä (siitä, mitä haastateltavat tutkimuskohteesta konkreettisesti sanovat). Tutkijana ajattelen ja uskon haastateltavien esittämien väitteiden heijastavan todellisuutta, mutta en toisaalta todellisuutta sinänsä, vaan todellisuutta haastateltavan kokemana ja suhteessa hänelle merkityksellisiin asioihin avautuvana. Täten lähestymistapani eroaa tiukasta

pelkän faktanäkökulman mukaisesta analyysitavasta siten, että en pidä olennaisena kysymystä siitä, ovatko haastateltavien esittämät kuvaukset menetelmän käyttöön liittyvistä kokemuksista totuudenmukaisia siinä mielessä, vastaako työyhteisön ”objektiivinen todellisuus” sen jäsenten ”kokemuksellista todellisuutta”. Tässä tutkimuksessa kokemukset ovat faktoja. Kokemus on aina tosi sille, kenen kokemus se on, mikäli se on kerrottu rehellisesti ja avoimesti. Tutkimusaiheen ja yksityishaastattelutilanteen huomioiden en myöskään usko, että kenelläkään haastateltavista olisi ollut aihetta tässä yhteydessä valehdella kokemuksistaan.

Mielenkiintoista oli, että osa haastateltavista teki oma-aloitteisesti erontekoja sen suhteen, milloin oli kyse heidän subjektiivisesta mielipiteestään ja milloin mahdollisesti ”objektiivisesta” totuudesta. Mikäli he esimerkiksi esittivät jonkun lausuman työyhteisön ilmapiiristä (esimerkiksi, että työilmapiiri on hyvä), he saattoivat korostaa, että kyseessä on ainoastaan heidän mielipiteensä, eikä se ole välttämättä yhteisesti työyhteisössä jaettu. Nämä eronteot lisäsivät varmuutta siitä, että tutkittavat todellakin puhuivat ”subjektiivista totta”, eivätkä esimerkiksi esittäneet omina kokemuksinaan käsitteitä, joita he pitivät työyhteisössä vallitsevina.

Pääosin faktanäkökulman mukainen analyttinen lähestymistapa ei sulje pois niiden inhimillisten merkitysten tutkimista ja löytämistä, joita henkilöt ovat haastattelujen yhteydessä tuottaneet. Täten analyysin tarkoituksena ei ole pelkästään kuvata aineistoa, vaan etsiä myös tekstiin (kerrottuun puheeseen) liitettyjä merkityksiä. Sisällönanalyttisen tutkimusotteen mukaisesti mielenkiintoni kohdistuu kuitenkin merkityksiin itseensä, eikä esimerkiksi diskurssianalyttiselle tutkimusotteelle tyyppillisesti siihen, miten merkityksiä tilanteessa ja tekstissä varsinaisesti tuotetaan. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 105-106.)

4.3 Analyysimetodi

Tutkimusaineiston analysointimetodi on sisällönanalyysi. Bernard Berelsonin vuonna 1952 esittämän määritelmän mukaan sisällönanalyysi eli ”sisällön erittely” (content analysis) on ”kommunikation ilmisällön objektiivista, systemaattista ja määrällistä kuvailua varten soveltuva tutkimustekniikka” (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 106). Sisällön erittelystä ja sisällönanalyysista puhutaan Tuomen ja Sarajärven (2003, 107) mukaan usein synonyymeina. Heidän mukaansa ne voidaan kuitenkin erottaa toisistaan siten, että sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa tekstin sisältö kuvataan kvantitatiivisesti. Sisällönanalyysin keinoin voidaan sitä vastoin kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (emt.) Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda ensin tiivis ja selkeä kuvaus tutkit-

tavasta ilmiöstä, jonka jälkeen aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajarvi 2003, 105).

Tässä tutkimuksessa analyysin pääpaino on sisällön sanallisessa kuvaamisessa, joskin käytin kvantifiointia alustavana teknisenä analyysimetodina tiivistäessäni kuvaa aineistokokonaisuudesta sen sanallista kuvausta varten. Kvantifioinnin tavoitteena oli täten redusoida eli pelkistää aineisto. Pelkistämistä seuraavat analyysivaiheet olivat aineiston ryhmittely ja viimeisenä teoreettisten käsitteiden luominen/johtopäätösten tekeminen aineistosta (ks. Tuomi & Sarajarvi 2003, 110-115). Käytännön menetelmä muodostui kokeilemalla, millainen sisällönanalyysin periaatteiden mukainen aineiston käsittelytapa tuntui soveltuvan sekä aineistoon että minulle tutkijana. Keskeisin kantava periaate analyysissa oli induktiivisuus: en muodostanut sisältöluokkia etukäteen, vaan annoin niiden ”nousta” aineistosta ainoastaan tutkimusongelman rajaamana.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa purin koko litteroidun haastatteluaineiston yhteen taulukkoon siten, että vasemmalle merkitsin haastateltavan koodinumeron, keskelle haastattelukatkelman/haastateltavan lausuman¹⁶ ja oikealle katkelman pelkistetyn sisällön/merkityksen muutamalla avainsanalla. Käytin koodauksessa sekä kirjaimia että numeroita sen selventämiseksi, mihin tiimiin haastateltava kuului. Esim ”A1” tarkoitti, että henkilö kuului myyntiryhmään (A=myyntitiimi, B=vuorovastaavatiimi, C=Tallinnan ryhmä). Käytän samoja koodeja tässä tutkimusraportissa aineistonäytteiden yhteydessä. Tiivistin aineistoa siten, että jätin purkamatta taulukkoon sellaiset haastattelulosiot, jotka eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymyksiin, eli missä ei käsitelty varsinaisia haastatteluteemoja. Tällaisia osioita olivat esimerkiksi haastattelujen aluksi henkilön työnkuvasta ja työhistoriassa organisaatiossa käydyt keskustelut, joiden tarkoituksena oli lähinnä saattaa tutkija kartalle siitä, millaista taustaa ja kontekstia vasten henkilö kokemuksistaan kertoi.

Seuraavassa vaiheessa aloin luoda yhdestä isosta taulukosta pienempiä taulukoita oikealle merkitsemieni avainsanojen perusteella. Siirsin yhteen taulukkoon esimerkiksi kaikki sellaiset lausumat, joissa käsiteltiin jollain tavalla menetelmän koettuja hyötyjä. Edellisen taulukointimenetelmän tavoin merkitsin aina vasemmalle haastateltavan koodinumeron, keskelle lausuman ja oikealle lausumaa koskevan avainsanan tai lauseen, eli lausuman sisällön pelkistetyssä muodossa.

¹⁶ Lausuma on tietty ajatuksellinen tai toiminnallinen kokonaisuus, joka vastaa tarkoitukseltaan kirjoitetun kielen virkettä (ks. Hakulinen & al. 2004, 987).

Esimerkki sisällön pelkistämisestä menetelmän hyötyjä käsittelevässä taulukossa (litterointitekniikka kuvattu luvun 5 johdantotekstissä):

Haastateltava	Lausuma	Tiivistys
B1	(...) mut tää tuo kyllä arvokasta lisäarvo osun päivittäiseen työhön ... just sitä, että sä voit, sä tunnistat siinä ihmisessä nää jutut, että nii et piru, mä muistan et sä oot, nyt mun pitää sanoo, siitä tulee vitsi, se on semmonen hauska juttu kanssa, et se tuo sitä rentoutta.	Rentous, huumori

Taulukko 1: Esimerkki aineiston tiivistämisestä

Edelleen ryhmittelin aihetaulukkoja yhä pienempiin kokonaisuuksiin käymällä niiden sisällön yksityiskohtaisesti lävitse ja merkitsemällä kaikki tietyn sisältöiset lausumat tietyllä koodilla ja lopulta laskemalla, kuinka moni haastateltavista oli esittänyt tietyn, saman sisältöisen lausuman. Viimeisenä teknisenä ja jossain määrin jo käsitteellistävänä ja teoretisoivana suoritusvaiheena tarkastelin kaikkia tiettyä teemaa tai aihetta (esim. äsken mainittu menetelmän koetut hyödyt) koskevia lausumatyyppisiä rinnakkain ja ryhmittelin samantyyppiset lausumat omiin ryhmiinsä ja nimesin ryhmät sen perusteella, mikä tulkintani mukaan yhdisti kaikkia ryhmän sisältämiä lausumatyyppisiä.

Sisällönanalyysi aineiston käsittelymetodinä tuottaa varsinaisesti vasta raaka-aineet tutkijan teoreettiseen pohdintaan, eikä yksinään ryhmittelyn keinoin voida tehdä johtopäätöksiä (Loppela 2004, 172). Analyysin ja aineiston käsittelyn viimeisin vaihe, pohdinta ja johtopäätösten teko, tapahtuikin pitkälti oman tutkimuskohdetta koskevan, tutkimuksen teon aikana muodostuneen ”hiljaisen tietoni” ja aineistoa koskevan analyttisen ymmärryksen keinoin. Kuten laadullisessa tutkimuksessa (eikä pelkästään siinä) yleensä, myös tämän tutkimuksen tuloksissa on annos tulkinnanvaraisuutta, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulkinnat olisivat mielivaltaisesti tehtyjä.

4.4 Tutkimuksen eettiset haasteet ja ratkaisut

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 128) toteavat, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Tutkittavien suoja voidaan lähtökohtaisesti eritellä kolmeen kohtaan. Tutkijan on ensinnäkin selvitettävä tutkimuksen osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit sillä tavoin, että he pystyvät ne ymmärtämään. Toiseksi tutkittavien suojaan kuuluu tutkittavien vapaaehtoinen suostumus: yksilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa tutkimuksen aikana, oikeus kieltää jälkikäteen itse-

ään koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona ja oikeus tietää nämä oikeutensa. Kolmanneksi, tutkijan tulee varmistaa, että antaessaan suostumuksensa osallistuja tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. (emt.)

Edelleen, Tuomen ja Sarajärven (2003, 128-129) mukaan tutkittavien suojaan kuuluu osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen: tutkimukseen osallistujille ei pidä aiheuttaa vahinkoa, heidän hyvinvointinsa tulee asettaa kaiken edelle ja mahdolliset ongelmat on pyrittävä ennakoimaan. Lisäksi tutkimustietojen tulee olla luottamuksellisia ja osallistujien on jätävä tutkimusraportissa nimettömiksi, elleivät he ole antaneet lupaa identiteettinsä paljastamiseen. Ennen kaikkea ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettinen perusta nojaa tutkijan vastuuntuntoon ja tutkittavien oikeuteen odottaa sitä tutkijalta. Tutkijan on noudatettava antamiaaan lupauksia ja tutkimus tulee kaikkiaan toteuttaa rehellisesti. (emt.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavien informointi suoritettiin siten, että tutkimusta koskeva esite (liite 1) annettiin tutkittavien henkilöiden esimiehelle välitettäväksi sähköpostilla kaikille tutkimuksen kohderyhmään kuuluville. Varsinaisessa haastattelutilanteessa vielä varmistin, oliko henkilö saanut ja lukenut kyseisen esitteen ja kertosin tutkimuksen toteutusta ja tavoitteita koskevat keskeiset seikat. Kaikki tutkimukseen osallistuvat allekirjoittivat vielä tutkimussuostumuslomakkeen (liite 2).

Lähtökohtaisesti en pitänyt tutkimusaihetta mitenkään erityisen arkaluonteisena, sillä varsinaisena tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena on työyhteisön kehittämismenetelmä, ei itse työyhteisö. Tämä eronteko kulki eettisenä ohjenuoranani läpi koko tutkimuksen teon, ja erityinen merkitys sillä oli tutkimuksen analyysi- ja tutkimustulosten raportointivaiheissa¹⁷. Koska kyseessä on tapaustutkimus, työyhteisö ja organisaatio muodostavat vahvan kontekstin tutkimukselle. Konteksti on kuitenkin huomioitu tutkimuksessa vain siltä osin, kun se koskettaa koko tutkittavien yhteisöä: yksittäisiin henkilöihin ja henkilösuhteisiin liittyvät asiat ovat tämän tutkimuksen fokuksen ulkopuolella, ja myös eettisistä syistä (henkilöiden anonymiteetin sekä hyvinvoinnin turvaamiseksi) päätin jättää niihin haastatteluissa kohdistuneet huomiot varsinaisen tutkimusanalyysin ulkopuolelle.

Koska tutkimuksen kohteena on pienehkö työyhteisö, jossa kaikki tuntevat pääsääntöisesti toisensa ja tutkimuksen haastatteluotanta perustuu selkeään menetelmään (tutkimukseen kohteena ovat kaik-

¹⁷ Kuulan (2006, 206) mukaan pieniä erityisryhmiä tutkittaessa tai kun aineistositaateista on pienessä piirissä mahdollista tunnistaa tutkittava, tulosten kirjoitustavalle on asetettava erityinen painoarvo. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittaviaan myös teksteissään, ei ainoastaan aineistonhankintatilanteessa sekä etukäteistyössä.

ki Eckerö Linen työntekijät, joille on tehty Insights Discovery –profiili ja jotka ovat osallistuneet oman tiiminsä tai muun työyhteisöstä muodostetun ryhmän kanssa yhteiseen vuorovaikutustyöpajaan), täydellistä anonyymiteettia tutkittavien joukolle ei ole mahdollista taata. Olen kuitenkin pyrkinyt suojaamaan yksittäisten henkilöiden henkilöllisyyden tässä raportissa mahdollisuuksien mukaan. En ensinnäkään esitä esitettävien haastattelukatkelmien yhteydessä minkäänlaisia henkilöitä koskevia tunnistetietoja. Haastateltavien sukupuolen peittämiseksi päädyin viittaamaan haastateltaviin tutkimuksen tulosten yhteydessä esitettävissä haastattelukatkelmissa neutraaleilla koodinimillä tavanomaisten peitenimien sijaan, vaikka esim. Kuula (2006, 215) puoltaa peitenimien (erisnimien) käyttöä aineiston todentuntuisuuden ja sisäisen koherenssin säilyttämiseksi. Olen myös mahdollisuuksien mukaan valinnut katkelmat niin, että niissä ei esiinny mitään sellaista tietoa, joista haastateltavan tai jonkun muun työyhteisön jäsenen henkilöllisyys olisi tunnistettavissa, varsinkin sellaisissa yhteyksissä, joissa haastattelupuhe sisältää työyhteisöä tai jotain sen yksittäistä jäsentä koskevaa, potentiaalisesti arkaluonteista tietoa.

4.4.1 Tutkijan roolini

Oma roolini tutkijana on syytä ottaa erityisesti tarkasteluun sen vuoksi, että tutkimuksen teon ajan työskentelin yrityksessä, jonka palvelutuotteisiin kuuluvat myös tutkimuksen kohteena olevat Insights Discovery –valmennukset. Olin siis eräänlaisessa kaksoisroolissa ”tuotetta” myyvän yrityksen edustajana sekä saman tuotteen tutkijana. Haastateltaville korostin enemmän rooliani sosiaalipsykologian opiskelijana ja gradun tekijänä, mutta en myöskään peitellyt sidoksiani valmennusta myyvään yritykseen. Sidokseni yritykseen näkyi konkreettisesti myös siten, että pidin haastattelut työnantajayritykseni tiloissa eli samassa paikassa, missä myös työpajatilaisuudet oli pidetty.

Roolillani interventiomenetelmän avulla valmentavan ja konseptia myyvän yrityksen edustajana on saattanut olla vaikutusta haastatteluiden sisältöön, lähinnä siten, että tutkittavat olettivat minun tuntevan valmennustuotteen (Insights Discoveryn) hyvin, eivätkä siksi selittäneet asioita kovin tarkasti. Vaikka näin myös on todellisuudessa, pyrin roolista osittain myös tietoisesti irti ns. ”heittäytymällä tyhmäksi” ja kyselemällä haastateltavilta työpajojen sisältöä ja henkilöprofilointia koskevia asioita, jotka tavallaan tiesin jo ennalta, mutta joista haastateltavan näkökulman kuuleminen oli olennaista tutkimustehtävän kannalta. Joskus haastateltavat myös kysyivät minulta kysymyksiä esimerkiksi valmennustuotteen taustasta, jolloin vastasin kysymykseen parhaani mukaan, mutta palautin roolini mahdollisimman nopeasti tutkijan asemaan.

Itse en kokenut näiden kahden eri roolin erottamista toisistaan vaikeaksi. Ensinnäkin, työskentelin tutkimuksen ajan hyvin vähän ja keskityin lähes pelkästään tutkimuksen tekoon, mikä vahvisti tutkijaroolia suhteessa valmennusyrityksen edustajan rooliin. Koin suorastaan nostalgisen paluun opiskelijaelämään kahden vuoden tauon jälkeen ja irtauduin työnantajastani myös konkreettisesti tekemällä tutkimusta joko yliopiston kirjaston tiloissa tai kotona, vaikka olisin periaatteessa voinut tehdä sitä myös työpaikalla omassa työhuoneessani. Periaatteellista rooliristiriitaa pienensi myös se tosiasia, että en itse ole varsinaisesti työskennellyt ko. valmennustuotteen (Insights Discoveryn) parissa, vaan eri tehtävissä.

Toki kuitenkin tunnen valmennuskonseptin hyvin ja myös itselleni on tehty Insights Discovery -henkilöprofiili. Valmennustuotteen tuntemus oli mielestäni enimmäkseen etu haastattelutilanteissa, sillä se edesauttoi haastateltavien hyvin epämääräistenkin, valmennuskonseptia koskevien viittausten ymmärtämistä. Toisaalta se saattoi vaikuttaa haastatteluihin myös siten, että huomaamattani ”ylitulkitsin” joitain henkilöiden kokemuksia ja kertomuksia, koska pystyin sijoittamaan ne välittömästi laajempaan kontekstiin. Mahdollisesti myös haastateltavat olisivat saattaneet kertoa kokemuksistaan laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, jos tilanne olisi ollut se, että menetelmä olisi ollut minulle entuudestaan tuntematon.

5 Tulokset

Luvussa 2.4. luetellut tutkimusongelmat olivat:

1. Millaisia kokemuksia työyhteisöjen jäsenillä on Insights Discovery –menetelmän käytöstä ja vaikutuksista?
- 1.2 Miten työntekijät kokevat intervention vaikutukset erityisesti tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja –käytäntöihin sekä työilmapiiriin?
- 1.3 Miten työntekijät kokevat intervention vaikutukset omiin valmiuksiinsa kohdata ja ymmärtää sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden dynamiikkaa?
- 1.4 Miten työntekijät kokevat menetelmän sisältämän persoonallisuusnäkemyksen suhteessa yhteiskunnan ja organisaatiokulttuurin (koettuihin) arvostukseen ja ihmiskäsitykseen?

Koska tutkimuksen kohteena oli kolme toisistaan melko erillään työskentelevää ryhmää/työyhteisöä, myös tutkimuksen tulokset erosivat osittain ryhmäkohtaisesti. Ryhmien välisten kokemusten erilaisuuteen vaikutti todennäköisesti omalta osaltaan ryhmien erilaiset lähtöasetelmat, joihin olen viitannut luvussa 4.1. Ensinnäkin, yhdellä ryhmistä (myyntitiimi) oli kokemusta menetelmän käytöstä pidemmältä ajanjaksolta ja useammista valmennustilaisuuksista (työpajoista) kuin kahdella muulla ryhmällä. Toisaalta Tallinnan ryhmä ei muodostanut virallista tiimiä samalla tavoin kuin kaksi muuta ryhmää. Ryhmien välisten kokemusten erilaisuuteen saattoi mahdollisesti vaikuttaa osaltaan myös ryhmien sisäinen vuorovaikutusdynamiikka. Esitän tutkimuksen tulokset keskeisesti yhteisenä kokonaisuutena, mutta tuon esiin ryhmien välisiä eroja siinä määrin, kuin niitä aineistossa ilmeni.

Tavoitteenani on tuoda esiin kokemusten koko kirjo, unohtamatta enemmistöstä poikkeavia näkökulmia ja yllättäviäkin ajatuksia ja tulkintoja. Vaikka aineistosta erottuivat tietyt suurimmalle osalle yhteiset kokemukset ja tulkintatavat, se sisälsi myös melko paljon yksittäisiä, yleisestä linjasta eriäviä näkemyksiä. Kokemusten kertomisen lisäksi aineistoon sisältyi haastateltavien pohdintaa siitä, miten menetelmän käytön jatkaminen organisaatiossa vaikuttaisi työyhteisöön, millaisia riskejä ja mahdollisuuksia se voisi sisältää. Vaikka tämän tyyppinen pohdinta ei vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin, tulevaisuutta koskevat mielipiteet kumpuavat kuitenkin kiinteästi haastateltujen aikaisemmista kokemuksista ja ansaitsevat siksi tulla kuulluiksi ja myös tässä tutkimusraportissa esitetyiksi. Tulevaisuutta koskevalla pohdinnalla on merkitystä myös työyhteisön omasta näkökulmasta,

eli siitä, millaisia asioita työyhteisössä tulisi jatkossa ottaa huomioon, kun menetelmää mahdollisesti sovelletaan organisaatiossa uusille ryhmille.

Tässä luvussa esittämäni haastattelukatkelmat ovat suoria lainauksia aineistosta ja niistä käy ilmi myös haastattelujen litteroinnissa käyttämäni merkinnät. Kolme pistettä sanojen tai lauseiden välissä tarkoittavat selvää taukoa puheessa ja alleviivatut kohdat painokkaasti tai voimakkaalla äänellä ilmaistua sanaa. Kaksoissulkuihin olen lisännyt omia kommenttejani liittyen haastateltavan nonverbaaliin viestintään tai äänensävyyn, mikäli sillä on erityinen merkitys sanan tai lauseen merkityksen ymmärtämisen kannalta. Yksinkertaisten sulkeiden sisällä olevat kolme pistettä merkitsevät, että olen lyhentänyt haastattelupuhetta. Haastateltavasta käytän puheenvuoron alussa tai lopussa koodia, josta käy ilmi, mihin ryhmään haastateltava kuuluu (A=myyntitiimi, B=vuorovastaavatiimi, C=Tallinnan ryhmä) ja itsestäni omaa nimeäni. Mikäli puheenvuoron sisällä viitataan joihinkin henkilöihin, olen vaihtanut heitä koskevat nimet peitenimiksi.

Luvun aluksi tarkastelen työyhteisön kehittämisen lähtökohtiin kytkeytyviä näkökulmia eli sitä, millaiseksi haastateltavat kokivat tiimensä ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteet ennen kehittämissä alkamista (jälkeenpäin tarkasteltuna) sekä millainen käsitys heille oli muodostunut menetelmän käyttöön liittyvistä tavoitteista (5.1). Toisessa alaluvussa käsittelen henkilöiden kokemuksia menetelmään liittyvästä itsearviointista sekä mielipiteitä omasta palauteprofiilistaan (5.2). Kolmannessa alaluvussa tuon esiin, millaisia hyötyjä haastateltavat raportoivat saaneensa menetelmän käytöstä (5.3). Koska kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet kokeneet menetelmää hyödylliseksi, alaluvussa 5.4. käsittelen haastateltavien kokemuksia siitä, miksi menetelmästä ei ollut hyötyä ja millaisia asioita tulisi huomioida, kun menetelmää jatkossa sovelletaan uusille ryhmille (mahdollisesti myös tutkimuksen kohteena olevat ryhmät osallistuvat tulevaisuudessa uusiin työpajoihin). Luvun viimeisessä osassa (5.5.) (vastauksena viimeiseen tutkimuskysymykseen) tarkastelen sitä, millaisia näkemyksiä haastateltavat esittivät yrityksen kulttuurista ja sen koetuista vaikutuksista/suhteesta menetelmän soveltamiseen organisaatiossa.

5.1 Lähtökohdat kehittämiselle

Organisaatiossa ei ollut tehty erityistä alkukartoitusta työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja työilmapiiristä ennen interventiota. Organisaatiossa oli lähiaikoina toteutettu työtyytyväisyystutkimus, mutta sillä ei ollut suoraa yhteyttä interventioon. Ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden ”tilalla” intervention alkaessa on kuitenkin oletettavasti olennainen merkitys intervention tavoitteille ja tulok-

sille. Kyseistä taustaa vasten koin tärkeäksi muodostaa haastatteluissa jälkikäteen käsityksen siitä, millaiseksi haastateltavat olivat kokeneet ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteet ennen kehittämisprosessin alkamista sekä millainen käsitys heille oli muodostunut menetelmän käyttöön liittyvistä tavoitteista.

5.1.1 Käsitteet intervention tavoitteista

Kuten on jo aikaisemmin tullut ilmi, yrityksen johtotason esittämät tavoitteet menetelmän käytölle liittyivät ryhmien jäsenten keskinäisen tuntemisen parantamiseen, jonka ajateltiin helpottavan yhteistoimintaa ja luovan yhteistä ymmärrystä organisaatiossa tapahtuvien lukuisten muutosten keskellä. Myös tiimimäinen työskentelytapa oli organisaatiossa melko uusi asia. Menetelmän otti aluksi käyttöön myyntiryhmän esimies omalle tiimilleen, jonka jälkeen menetelmän käyttöä laajennettiin myös muille ryhmille samassa tarkoituksessa.

Menetelmän tavoitteista ei juuri ollut käyty keskustelua ryhmien keskuudessa ennen sen käyttöön ottoa. Ihmiset olivat osallistuneet työpajoihin pääosin avoimin mielin, ”katsotaan mikä tää juttu oikein on”. Suurin oli myös kokenut tavoitteiden selkiytyneen hyvin heti valmennustilaisuuden alussa. Tavoitteiden nähtiin liittyvän keskeisesti oman itsetuntemuksen ja omien vuorovaikutustaitojen sekä tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Tavoitteiden yhteydessä tuotiin esiin myös eri tyyppisiä havainnollistavia väriä: tietämällä tai aavistamalla toisen henkilön ”päävärin” voi mukauttaa omaa käyttäytymistään henkilön ”tyyliin” sopivaksi. Tyypillisesti menetelmän tavoitteita kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Kyllähän meille kaikille sitten silloin, kun me käytiin niitä läpi, niin kyllähän se hyvin selkeeks niinku tuli, että mikä se idea on, et siin ois nimenomaan, totta kai tämän ... oman itsetuntemuksen parantaminen plus sitten se, että kun sä tiedät ... minkä värinen se sun ((naurahtaa)) vastapeluri on, niin sitte sä osaat ... tai miten sun pitäis sitte, ehkä kun sä tiedät, että miten hän ehkä ajattelee, kokee ... et miten sä lähestyt ja näin. Kyl se niinku hirveen, mulle ainakin tuli ihan, ihan selkeeks niinku sen ideologia, että mikä sen idea on.” (B4)

Tavoitteita pidettiin yleisesti ottaen tärkeinä ja niihin suhtauduttiin positiivisesti. Eräs haastateltava piti kuitenkin hieman ihmeteltävänä sitä, miksi tämänkaltainen menetelmä otettiin käyttöön, vaikka tiimin vuorovaikutussuhteissa ei ollut hänen kokemustensa mukaan ilmennyt mitään erityisiä on-

gelmia. Myös toinen haastateltava samasta tiimistä olisi toivonut enemmän informaatiota menetelmästä jo ennen itsearviointia tekemistä.

”Mun mielestä meillä ei ollut kyllä mitään tavoitteita asetettu sille, ei ainakaan semmosia kovin konkreettisia. Ehkä se tässä, että ei tunnu välttämättä ... että olis niin ehdottoman tarpeellista, kun en oo nähny, että meillä olis tän tiimin kaa mitään ongelmiikaan, niin”. (A3).

”... Että mulle annettiin kovin vähän tietoa siitä, mistä on loppujen lopuks kysymys. Et olis ollut ehkä toivottavaa, et siinä vaiheessa olis kerrottu vähän tarkemmin, mikä tää Insights on, miten se toimii ja miten sitä käytetään”. (A5)

5.1.2 Työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet ennen interventiota

Pääsääntöisesti organisaation työilmapiiri koettiin lähtökohtaisesti hyväksi, eikä työpaikan vuorovaikutussuhteissa nähty olleen ennen menetelmän käyttöön ottoa suurempia ongelmia. Erityisesti oman tiimin tai lähimmän työyhteisön työilmapiiriä pidettiin hyvänä, vaikka muualla organisaatiossa saatettiin tunnistaa olevan joitain ongelmia. Eri tiimien kesken ei ollut juurikaan eroa työilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvissä kokemuksissa.

Yleisempänä organisaatioon tai sen muihin osastoihin liittyvänä ongelmana tuotiin esiin, että pitkistä työsuhteista johtuen (haastateltavien käsitysten mukaan) organisaatioon oli muodostunut joitain sisäisiä epävirallisia ryhmiä, jotka pitivät tiukasti kiinni totutuista työtavoista ja saattoivat arvostella muita työntekijöitä, mikäli he eivät suostuneet toimimaan perinteisten toimintatapojen mukaisesti. Ennakkoluuloisuus ja klikkien muodostuminen koettiin ongelmalliseksi lähinnä uusien työntekijöiden kannalta, joiden sisäänpääsy organisaation sosiaalisten alajärjestelmien piiriin ja oman paikan löytäminen organisaation epävirallisessa rakenteessa saattoivat osoittautua haastaviksi tehtäviksi. Klikkejä ja työilmapiiriin liittyviä omakohtaisia kokemuksia kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

”Mut että, ja sitten, sit mä tiedän, vaikka mä en oo ite siellä ((osastolla)), niin mä tiedän ite, et siellä on vähän semmosia ryhmittymiä, mikä on kans vähän huono juttu. Mut et sinne meneminen uutenakaan ei aina välttämättä oo hirveen helppoo, jos sulla on siellä semmosia tiettyjä klaaneja, jotka sitten arvostelee ihmisiä jonkun tietyn perusteella, ja ottaa sitten hampaisiinsa, jos hän ei ookaan semmonen ... tietynlainen. ...

Mutta pääsääntöisesti, niin, niin, niin vastaanotto esimerkiksi omalla kohdalla oli tosi positiivinen ja hyvä, ja siis aina, edelleenkin aina saan neuvoa, apua kun sitä tarvii, että mulla ei oo niinku ... negatiivista kokemusta ollenkaan.” (A4)

”Siihen mä oon alusta pitäen kiinnittänyt vähän niinku kriittisesti huomiota, et miksi sitä supisupijuttuu on niin paljon, et tuolla on nuo kaks, ne juttelee jotain supi supi, mikä täällä voi olla niin, että pitää koko ajan supi supi.” (B1)

Kaksi haastateltavaa kokivat myös organisaatiossa tapahtuneiden lukuisten muutosten sekä kiireen lisäkkeen paineita työntekijöiden keskuudessa, kun esimerkiksi ”jos oot lomalla ollu kolme viikkoo, niin sitä ei aina tiedä, minkä värinen ruutu siellä tulee vastaan, kun koneen avaa” (B2). Paineiden nähtiin vastaavasti aiheuttaneen ilmapiiriin kiristymistä. Oman tiimin ilmapiiriä pidettiin kuitenkin avoimena muutoksille ja kiristyminen liitettiin enemmän organisaation ilmapiiriin yleensä tai sen muihin ryhmien ilmapiiriin.

Työilmapiiriin liitettiin myös tietynlainen muutosvastaisuus, minkä voidaan nähdä olevan yhteydessä sisäisten ryhmittymien syntyyn. Tässä kohtaa työilmapiiriä, vuorovaikutuskäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria (ks. alaluku 5.5.) koskevat kuvailut yhtyivät toisiinsa. Muutosvastarinnan nähtiin olevan organisaatiossa syvällä istuva piirre, joka vaikutti niin vuorovaikutussuhteisiin kuin ilmapiiriinkin. Muutosvastaisuuden (osin) kulttuurisesta luonteesta kertoi myös se, että siihen viittasivat etenkin organisaation uudemmat työntekijät, joiden kohdalla voidaan olettaa, että organisaation arvot eivät olleet vielä sisäistyä ja muuttua toimintaa tiedostamattomasti ohjaaviksi perusoletuksiksi.

”Se mitä mä sanoin aluks, niin se, yrityskulttuuri on semmonen suhteellisen ... ei vanhanaikanen tapa, vaan semmonen vanhahtava. Vanhanaikanen ja vanhahtava, se on vähän eri asia. Se on osaltaan ollut luomassa sellasta hierarkisuutta ja vähän semmosta herran pelkoa, mikä tuolla on aikasemmin ollu. Että sellanen vuorovaikutustaidot on ollu enemmänkin ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin. Et, et se mulle kerrottiin aika nopeesti, että ei hirveesti uskallettu ... johtoihmisille, toimitusjohtajalle eritoten niin sanoo mitään vastaan, koska siellä oli erilainen johtamiskulttuuri ollu jo pelkästään. (...) että sellaseen avoimeen ideointiin ja, ja sellaseen, niin siihen törmäs aluks, että, hyvin useasti aluks törmäs siihen, että näitä ei muuteta ja aina ennenkin on tehty näin. (...) Että se, se puolustusmekanismi astu aika nopeesti.” (A1)

”Jos lähdetään niinku miettiin sitä työpaikan ilmapiiriä, niin se on paljon haastavampi. Kaikin puolin haastavampi. Eh ... kun ei oo tavallaan niin pitkälle mietittyjä toimintatapoja, niin ihmisillä ... on hyvin paljon erilaisia tapoja tehdä asioita omalla tavallaan, et ((eläytyen)) tää on hyvä juttu, aina ennenkin on tehty näin ja näin.” (B1)

Työilmapiiriin liitetyistä ongelmista huolimatta haastateltavat poikkeuksetta korostivat hyviä suhteita sekä omaan tiimiinsä että esimieheensä. Tiimimäinen työskentelytapa koettiin ylipäätään positiivisena niin työn tekemisen kuin henkilösuhteidenkin kannalta. Yhteisissä palavereissa oli helppo jakaa tietoa ja kokemuksia. Tiimin yhteisiin palavereihin liittyi virallisten asioiden läpi käymisen lisäksi myös yleistä keskustelua, ja tapaamisten samoin kuin erilaisten yhteisten koulutustilaisuuksien koettiin lujittavan tiimin yhteishenkeä ja luovan aitoa ”tiimifiilistä”.

5.2 Oma henkilöprofiili – ”iso silmä katsoo ja tietää”

Henkilökohtaisen palauteprofiilin saaminen ja palautteen lukeminen osoittautui olevan monille mieleen jäänyt kokemus. Vaikka menetelmän valmentajat itse puhuvat profiilin saamista edeltävän itsearvioinnin tekemisestä nimenomaan varovaisesti ”itsearviointina”, haastateltavat viittasivat siihen useimmiten ”testinä” tai ”tutkimuksena”, jonka tulosten saamista verrattiin leikkimielisesti todistusten tai kokeiden jakoon koulumaailmassa. Profiili vastaanotettiin kuitenkin avoimen uteliaasti tai korkeintaan pienellä jännittyneisyydellä. Suurimmalla osalla oli jonkinlaista aikaisempaa kokemusta arvioiduksi tai testatuksi tulemisesta esimerkiksi koulutuksen tai työnhaun yhteydessä.

Suurin osa haastateltavista ei kommentoinut varsinaista itsearviointilomaketta mitenkään, vaan enemmän ajatuksia herätti (luonnollisesti) arvioinnin lopputulos eli palauteprofiili. Kaksi haastateltavaa toi kuitenkin esiin, että itsearvioinnissa yhteen liitetyt sanaparit (ks. luku 2.3) herättivät hämmennystä, sillä sanat vaikuttivat olevan keskenään ristiriitaisia. Vaikka arviointi oli koettu vaikeaksi, molemmilla henkilöillä kuitenkin arvioinnin lopputulos oli osoittautunut paikkaansa pitäväksi. Esimerkki toisen henkilön haastattelusta:

Milla: No tota ... tää Insightsjuttu mihin osallistuitte, niin tekin kaikki, säkin teit semmosen itsearvioinnin tavallaan, että säkin sait sen profiilin, niin minkälaisia ajatuksia se ... herätti, kun sait sen luettavaksi?

C1: Aluksi se oli semmosta vähän hullunkurista, että ... aika monesti ne sanaparit oli sellaset, että ... mä koko ajan vähän arvelin, että ilmeisesti täällä on joku käännösvi-

ka, että se ei voi olla näin. Kaks niin erilaista sanaa laitettu yhteen, ja sitten mun pitäis sieltä jotain (...) Mutta siks mä just mietinkin, että onko ne ((naurahtaa)) ihan varmasti tehneet sen oikein, mutta sitten mä kuulin ihan, että Helsingissä oli niinkun, ihmeteltiin samaa, että ilmeisesti se oli kyllä käännetty oikein. (...)

Milla: Tuntuks susta, että se ((palauteprofili)), että se kuvaa sua?

C1: Yllättävän hyvin ((naurahtaa)) joo. Mutta me arveltiin tässä, että kaikki tuns samalla lailla. Yllättävän hyvin meni.

Haastateltavat suhtautuivat palauteprofiiliin pääsääntöisesti hyvin myönteisesti ja jopa innostuneesti. Palaute koettiin myös hyvin tutuksi ja melko yllätyksettömäksi, eli palautteiden katsottiin ensinnäkin kuvaavan hyvin itseä ja toisaalta niiden tarjoavan informaation koettiin olevan tiedostettua jo ennen itsearvioinnin tekemistä ja palautteen saamista. Osa haastateltavista ei löytänyt profiilistaan mitään, mikä oli ollut ristiriidassa oman minäkuvan kanssa.

”Mä ajattelin et tää on ihan niinku kirja minusta, et se oli mun mielestä niinku suoraa tekstiä ... ihan niinku minusta ja mä oikeestaan oon sitä mieltä että se piti paikkaansa, kaikin puolin ... en mä nyt, nyt en muista suoraan et siinä olis ollu semmosii kohtii mitkä ei olis pitäny paikkaansa, ainakin että ”Tällanen Risto on” vai mikä se niinku ensimmäisten sivujen teksti niin ... se oli kyllä niin, niin minusta.” (B1)

Milla: Oliko siellä jotain semmosia asioita, jotka sulle olis jääny mieleen, jotka olis ollu niinku vaikee ymmärtää, että ... pitääkö toi nyt paikkaansa?

C1: Itse asiassa ei. Kun siinä pyydettiin, että ... löytyykö semmonen lause, joka ei sovi niinkun ollenkaan. Että mä en kyllä löytänyt. Pari lausetta kuulosti vähän liian ... mahtipontiselta tai jotain semmosta, mutta ei muuten.

Osa löysi kuitenkin profiilistaan jonkun väittämän, minkä he kokivat paikkaansa pitämättömäksi. Yksittäiset epäkohdat annettiin kuitenkin anteeksi, mikäli profiili oli kokonaisuutena kuvaava. Profiilin hämmennystä herättäneistä tulkinnoista oli kysytty mielipiteitä myös esimerkiksi kavereilta, kollegoilta tai perheenjäseniltä. Ulkopuolisen henkilön ”objektiivinen” mielipide oli viimeistään ratkaissut asian (eli sen, uskoiko henkilö itseään koskevaa väittämää vai ei), yleensä oman näkemys voitoiksi ja profiilin tappioksi, kuitenkin ainoastaan kyseisen väittämän osalta.

”Aika mun mielestä osuva profiili ... tietenkin joitain asioita en myönnä ((naurahtaa)) ... Mutta ei se, ja tota ehkä oikeen, ku siinä oli sitte, mä katoin sitä sitte, että onkse jo-

ku sokee kohta, mut se on kyl täysin niinku mun mielestä, mä oon sitte niinku antanu mun kavereitten lukee sitä profiiliä, niin kyl ne sano kanssa, ettei se nyt ihan pidä paikkaansa, kaikki asiat... Mut kyl pitkälti.” (B3)

Palautteen lukemisen aiheuttamat tunnereaktiot olivat pääsääntöisesti huvittuneita ja positiivisesti hämmentyneitä ihmisten tunnistaessa itsensä kuvauksesta. Hämmennystä herätti se, miten teksti saattoi olla niin ”totta”. Kuten eräs haastateltavista (C3) kertoi: ”Se oli vähän sellaista (...) vähän sellaista ihmeellistä lukea, ihan kun joku olis katsonut sua jostain, vähän niin kuin iso silmä katsoo ((naurahtaa)) ja tietää niin paljon.” Vaikka teksti sisälsi henkilön vahvuuksien esittämisen lisäksi mahdollisia kehityskohteita ja käyttäytymisen ”sokeita kohtia”, niihinkin suhtauduttiin pääsääntöisesti huvittuneesti. Haastateltavat suhtautuivat profiiliin kaikkiaan realistisesti ja maalaisjärjellä: sen ei oletettukaan olevan absoluuttinen totuus, vaan ainoastaan yksi kuvaus itsestä, jonka ”totuudellisuuden” saattoi itse joko todentaa tai olla todentamatta. Profiilin keskeinen merkitys oli, että se herätti miettimään sellaisia asioita omassa käyttäytymisessä, joita ei tavallisesti tullut ajatelleeksi.

”No kieltämättä, kun sitä luki niinku sitä, siis oikeen niinku nauratti, et miten tää niinku voi niinku pitää näin hyvin paikkaansa. Et, et mulla ei ollut siis ... mul ei ollut oikeestaan minkään näkösiä ennakkokäsityksiä, siis sillä tavalla siitä asiasta, et mulla olis ollut mitenkään niinku negatiivisia ... et mun ennakkokäsitykset oli aika neutraalit, sanotaanko näin, mä lähdin hyvin avoimin mielin siihen juttuun ja tekemään sitä, vastaamaan niihin kysymyksiin ja näin. Mä en todellakaan miettinyt sitä sillä tavalla, kun mä olin sen tehnyt, et mitäköhän sieltä tulee, et mä olisin menettänyt yöuniani sen takia, et kauheeta sentään ((nauraa)), en todellakaan. Et, et mun mielestä se oli niinku päinvastoin, et mun mielestä se oli, sitä oli tosien mielenkiinnostusta lukee, ja siis ... sanotaanko, että yhdeksänkymmentäyhdeksänprosenttisesti mä yhdyn kyllä ihan kaikkeen mitä siinä oli, et siellä on ollu niit tiettyjä hassuja juttuja, mistä me heitetään sitte herjaa keskenämme.”(A4)

”Mulle itselle, kun mä luin sen profiilin, niin voi olla että, kun se on niinkun paperilla, sitä niinkun mietitään enemmän, millainen olet. Et sä niinkun tiedät sen, mutta et ajattele joka päivä. (...) Mä sain niinkun tietoo itsestäni, että niin on ((naurahtaa)). Ja se ... oli varmaan hyvä.” (C3)

Haastateltavien kokemat tuttuuden ja huvittuneisuuden tunteet kuvastavat hyvin sekä Thompsonin ja Arnaun (1998, 4) että Niitamon (2003, 60) näkemyksiä Jungin typologiaan perustuvien henkilöarviointien suosiosta. Ihmiset tunnistavat itsensä henkilöprofiilin kuvauksesta. Itsensä tunnistaminen johtaa puolestaan positiivisiin tunnetiloihin, huvittuneisuuteen ja itsetunnon kohoamiseen palautteen sisältäessä kehityskohteiden lisäksi myös paljon ”imartelevaa” palautetta. Ns. negatiivista tai ”kehittävää” palautettakaan koetaan harvemmin uhkaavana, koska profiilin sisältämän palautteen koetaan olleen kokonaisuudessaan jo aikaisemmin tiedossa. Toisaalta siihen saattaa vaikuttaa tässä aineistossa myös tilanne, jossa arviointi tehtiin sekä siihen liitetyt tavoitteet. Arvioinnin avulla ei pyritty selvittämään esimerkiksi henkilöiden soveltuvuutta johonkin tehtävään tai asemaan tiimissä eikä arvioitujen välillä ollut arvioinnin tuloksiin liittyvää kilpailuasetelmaa. Vaikka menetelmän ja arvioinnin tavoitteet eivät kaikilla olleet alun alkaen tiedossa, ne selvitettiin henkilöille valmennustilaisuuden alussa ennen profiilien jakamista.

Aineistossa oli kuitenkin yksi selkeä poikkeus, sillä yksi haastateltavista koki melko voimakkaastikin, että palaute ei kuvannut häntä ja sisälsi enimmäkseen karkeita yleistyksiä. Hänelle palauteprofiilin lukeminen oli ollut ennemminkin negatiivisessa mielessä hämmentävä kokemus. Lisäksi yksi toinen haastateltava esitti, että profiili ei ollut herättänyt hänessä juuri minkäänlaisia tunteita tai ajatuksia, eli hänen kokemuksensa profiilin saamisesta oli hyvin neutraali.

Milla: Minkälaisia ajatuksia se ((profiili)) sitten herätti, kun sä luit sen, miltä se tuntu?

A5: No kyllä se aika kaukaa haetulta tuntu. Mutta ei kai nyt minkään tunnin perusteella voi ... kertoo kenestäkään, että minkälainen sä oot. Kyllä ne aika yleistyksiä on, mun käsittääkseni ainakin, et ... mä oon nyt lukenut sen kerran läpi, et en oo palannut siihen sen jälkeen ja tutkinut sitä uudelleen, miettinyt sit että, onko tää näin vai noin. Et mä nyt otin sen, koska se piti tehdä, ja totta kai sitten, jos testin tekee, oli se sitten tentti yliopistolla tai korkeakoulussa, niin, tai tämmönen, niin totta kai mä haluan lukee vastauksetkin, että ... mitä sieltä tulee.

Milla: Yym, aivan. No kun sä sanoit kaukaa haetulta, niin tuntuko, että se ei kuvannut sua?

A5: No ei se oikeen kuvannut mua. Kyl siel oli monia semmosia kohtia, että mä olin vähän ... ihmeissäni.

Milla: No jos sä ajattelet ihan sitä profiilia, minkä sä sait siitä, niin minkälaisia ajatuksia se sussa herätti?

A3: No ei se herättäny ihan hirveesti mitään, että se oli semmonen niin kuin ... varmaan jo tiedossa oleva asia.

Milla: Joo. Oliko siellä mitään semmosia asioita, että olis ollu jotenkin vähän vaikeeta sulattaa, tai et joutunu miettiin, et voiks toi pitää paikkaansa?

A3: Mä en oo hirveesti pohtinu koko Insightsia, et mä luin sillon kun mä sain sen, mut sitten, että ... ainakaan en nyt enää tässä vaiheessa muista, et siinä olis ollu jotain erityisen, erityisen ihmeellistä.

Huomionarvoista on, että edellä mainitut haastateltavat eivät olleet myöskään erityisen sitoutuneita interventioon kokonaisuutena. Mahdollisesti on niin, että koska positiivista ahaa-elämystä ei profiilia lukiessa syntynyt, koko interventiolta putosi perusta kyseisten haastateltavien kohdalla. Beauchamp & Jackson (2005, 7) esittävät samansuuntaisen tulkinnan omassa tutkimuksessaan, jossa osa tutkimuksen kohderyhmän jäsenistä suhtautui Insights-menetelmään aluksi melko skeptisesti. Oman profiilin saaminen ja sen kokeminen itseä kuvaavaksi muutti kuitenkin henkilöiden asenteet myönteisiksi koko Insights-konseptia kohtaan. Tutkijat (emt.) esittävät tulosten valossa, että palauteprofiilin korkea ilmeisvaliditeetti tai ”face-validiteetti” (profiilin intuitiivinen uskottavuus) olisi mahdollisesti keskeinen väline, jolla konsepti ikään kuin henkisellä tasolla ”myydään” yksilöille.

Kaikki aineistossa esiintyneet lausumatyypit profiilin lukemisen herättämistä ajatuksista ja tunteista on esitetty taulukossa 3. Olen jakanut lausumat positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin tunnetiloihin tai kokemuksiin. Selvästi yleisimpänä lausumatyypinä erottuu kokemus palautteen paikkansapitävyydestä ja harvinaisimpina negatiivisia tuntemuksia kuvaavat kokemukset sekä neutraali kokemus siitä, että profiili ei herättänyt mitään tunteita tai ajatuksia.

Positiiviset tunnetilat ja kokemukset (11)

Palaute piti hyvin paikkaansa (11) (mt, vt, tr)

Huvittuneisuus (2) (mt)

Palaute imartelevaa (2) (mt, vt)

Hämmennys (positiivinen) (2) (tr)

Ihana tietää, että tiedostettu ja tiedostamaton minä olivat samanlaiset (1) (tr)

Neutraalit tunnetilat ja kokemukset (6)

Palauteprofiili ei sisältänyt itselle uutta informaatiota (6) (mt, vt)

Ei herättänyt juuri mitään tunteita tai ajatuksia (1) (mt)

Negatiiviset tunnetilat ja kokemukset (2)

Ihmetys (negatiivinen) (1) (mt)

Palaute kaukaa haettua ja yleistävää (1) (mt)

Taulukko 2: Oman palauteprofiilin lukemisen herättämät ajatukset ja tunteet (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Positiivisten kokemusten kategoriaan on sijoitettu myös yksittäinen lausuma ”*ihana tietää, että tiedostettu ja tiedostamaton minä ovat samanlaiset*”, jolla haastateltava viittasi profiilin sisältämään tulkintaan henkilön tietoisesta minäkäsityksestä ja henkilön käyttäytymistyylistä silloin, kun hän kohdistaa itseensä hyvin vähän tarkkailua, eli on ”luonnollisimpaan”.

5.3 Menetelmän koetut hyödyt

Tutkimusaineiston kolme ryhmää erosivat keskenään selvästi siinä, missä määrin he olivat kokeneet saaneensa konkreettista hyötyä henkilöarvioinnista ja tiimivalmennuksesta. Eniten menetelmän hyötyjä koskevia lausumia esittivät myyntitiimin jäsenet, joilla oli takanaan yksi valmennuskerta (työpaja) enemmän kuin muilla ryhmillä sekä pidempi aika ensimmäisestä työpajasta. Toisaalta tässä ryhmässä esiintyi eniten myös menetelmään kriittisesti suhtautuvia lausumia ja kannanottoja, eli myyntitiimi oli selvemmin kuin muut ryhmät jakautunut menetelmää voimakkaasti tukeviin ja sen hyödyttömäksi tai jopa haitalliseksi kokeviin henkilöihin.

Vuorovastaavatiimin jäsenistä suurin osa ei kokenut saaneensa menetelmästä juurikaan konkreettista hyötyä, mutta siitä huolimatta ryhmän jäsenet suhtautuivat menetelmään poikkeuksetta myönteisesti ja toivoivat, että menetelmän käyttöä jatkettaisiin tulevaisuudessa. Ryhmän jäsenet näkivät menetelmän käytössä paljon mahdollisia hyötyjä, jotka olisi mahdollista saavuttaa, mikäli tiimivalmennuksia jatkettaisiin tulevaisuudessa ja etenkin, mikäli tiimin jäsenet löytäisivät aikaa tutustua

toistensa palauteprofiileihin ja käydä avointa keskustelua tiimensä vuorovaikutussuhteista ja antaa toisilleen palautetta. Tarkoituksena oli ollut tutustua toisten profiileihin välittömästi valmennuksen jälkeen, mutta kiireinen työtahti ei ollut antanut siihen lopulta mahdollisuuksia.

Tallinnan ryhmälle tyypillistä oli, että sen jäsenet eivät kokeneet saaneensa menetelmästä hyötyä niinkään ryhmänä, vaan henkilökohtaisella tasolla. Tämä oli luonnollista ottaen huomioon, että Tallinnan valmennusryhmän jäsenet eivät muodostaneet varsinaista työtiimiä, joka olisi säännöllisesti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, kuten kaksi muuta ryhmää, vaan jokaisella oli oma, hyvin itsenäinen työnkuvansa ja henkilöt työskentelivät osittain jopa eri rakennuksissa. Menetelmästä koettiin ryhmässä olevan eniten hyötyä yleisesti omien vuorovaikutustaitojen ja henkilökohtaisen työskentelytyylin kehittämisessä. Vaikka ryhmä koki valmennuksen ja arvioinnin hyödylliseksi, ryhmän jäsenet eivät pääsääntöisesti nähneet, että uusille ryhmävalmennuksille olisi tarvetta, ainakaan samalla kokoonpanolla.

Aineistossa esiintyi kaikkiaan 22 erityyppistä lausumaa menetelmän koetuista hyödyistä joko itselle henkilökohtaisesti tai työyhteisölle/tiimille ryhmänä. Ryhmittelin lausumat viiteen eri ryhmään siten, että sijoitin merkityssisällöltään samantyyppiset lausumat samaan ryhmään ja annoin kullekin ryhmälle sen sisältöä kuvaavan otsikon. Alla olevassa taulukossa on esitettyä kaikista menetelmän koettuja hyötyjä koskevista lausumista muodostetut alaluokat sekä alaluokista kootut ja nimetyt yläkategoriat. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen (taulukon mukaisessa järjestyksessä) tarkemmin kunkin yläkategorian sisältöä.

Työväline omien vuorovaikutustaitojen ja henkilökohtaisen tyylin kehittämiseen (8)

- Onnistunut muuttamaan omia käyttäytymisrutiinejaan (2) (mt)
- Työväline omien sosiaalisten taitojen kehittämiseen (4) (mt, vt, tr)
- Pysäyttää miettimään ihmisten erilaisuutta ja omaa käyttäytymistä (2) (tr)
- Työväline saada palautetta, mikäli sitä työyhteisössä ei muuten anneta (2) (mt, tr)
- Alkanut miettiä näkyvän käyttäytymisen takana vaikuttavia tekijöitä (2) (mt, vt)
- Auttanut ymmärtämään, miten toisia ihmisiä kannattaa lähestyä (3) (mt, vt, tr)

Työväline työkavereiden syvälliseen tuntemiseen ja ymmärtämiseen (4)

- Oppinut tuntemaan kollegoitaan paremmin (2) (mt)
- Tieto toisen käyttäytymispreferensseistä ehkäisee vääriä käsityksiä (1) (mt)
- Keskinäinen ymmärtäminen ja erilaisuuden kunnioittaminen lisääntyneet (4) (mt, vt)

Työväline johtamiseen ja henkilökohtaisten esimiestaitojen kehittämiseen (6)

- Parantaa tulosta, koska ihmiset ovat oikeilla paikoilla ja vuorovaikutuksen karikot on karsittu pois (1) (mt)
- Oma esimies on parantanut johtamiskäytäntöjään menetelmän avulla (2) (vt)
- Työväline omien esimiestaitojen parantamiseen (3) (mt, tr)
- Manuaali alaisten yksilölliseen johtamiseen ja motivointiin (2) (mt)
- Työväline kehityskeskusteluihin (3) (mt, tr)

Parantunut työilmapiiri (3)

- Ilmapiiristä tullut turvallisempi (1) (mt)
- Luottamus lisääntynyt työyhteisössä (1) (mt)
- Kuulluksi tuleminen parantunut (1) (mt)
- Lisännyt avoimuutta työyhteisössä (1) (mt)
- Tiivistänyt tiimiä (1) (mt)

Keventynyt ilmapiiri ja huumorin lisääntyminen työpaikalla (3)

- Persoonallisuuseroihin liittyvä huumori ja tilannekomiikka lisääntyneet työyhteisössä (3) (mt, vt)
- Työyhteisön ristiriidat laukeavat nopeasti (1) (mt)
- Oppinut nauramaan itselleen ja suvaitsemaan paremmin myös omaa epätäydellisyyttä (1) (mt)

Taulukko 3: Menetelmän koetut hyödyt (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

5.3.1 Itsetuntemuksesta henkilökohtaisen kehityksen tielle

Jokaisessa ryhmässä osa henkilöistä oli tosissaan miettinyt palauteprofiilin antamaa informaatiota omasta käyttäytymistyylistään ja pohtinut, miten voisi kehittää tiettyjä käyttäytymisrutiinejaan. Työpajasta oli osalle jäänyt mieleen se, miten valmentaja oli kertonut, että jokaisella ihmisellä on oma ”mukavuusalueensa”, jolta pitäisi aika ajoin pyrkiä pois, jotta voisi kehittyä ryhmä- ja vuorovaikutustaidoiltaan. Mukavuusalue herätti mietteitä puolesta ja vastaan: toiset kokivat positiivisella

tavalla haasteellisena yrittää käyttäytyä ja reagoida välillä itselle ”epätyypillisesti” ja sen koettiin tuottavan jälkeensä itselle onnistumisen tunteita. Toisaalta oli myös niitä, jotka näkivät mukavuusalueelta pois pyrkimisen joko mahdottomana tai epäaitona käyttäytymisenä. Seuraavat kaksi haastattelunäytettä havainnollistavat mukavuusalueita koskevia vastakkaisia kannanottoja.

B4: Mikä mulle on siitä kaikista eniten ollu, ja tiedän, että minäkään en vielä, vielä ole käyttänyt sitä läheskään niinkun, niinkun vois, mutta se mihin vois, mihin mä niinkun oikeestaan kaikista eniten ... oon ... yrittäny niinku keskittyä, on se, et kun siin on semmosia tiettyjä asioita, joissa niinkun puhutaan tämmösestä, et voisit vähän enemmän tehdä sitä ja voisit tehdä tätä, niin ne on sellasia mihin mä oon ihan oikeesti ... oikeen yrittäny niinku ... pyrkiä, että hei, et, et, nyt kun siellä oikeen lukee, vaik on tienny et tää on se mun heikko kohta, niin kun se oikeen lukee siellä, näin, niin ..., niin...

Milla: Konkretisoituu?

B4: Niin, ja just niinku tää, mun mielestä tähän käytettiinkin tämmöstä, näin, et semmonen epämukavuusalueelle meneminen, sit kun sä meet sinne ... ni siitä sä saat kaikista eniten sitten itelleskin niitä ... semmosia, niinkun, onnistumisen tunteita, niin se on jännää. Et ei välttämättä hirveen isoja asioita, mut kuitenkin ihan ... ihan tälläisiä.

Milla: Oliko siellä jotain tiettyjä asioita niinku ... mitä sulla on niinku jääny mieleen siitä tavallaan menetelmästä, että oliko siellä jotain mitä korostettiin siellä valmennustilaisuudessa..?

B3: Joo no, tietenkin se epämukavuusalue. Sitähän korostettiin ... ja tota, mä yritin siinä vähä ... sanoo ehkä vähän vastaankin että mun mielestä välttämättä mä en ehkä oo ihan samaa mieltä kylläkään siinä, että, onko pakko ... aina mennä niille ... epämukavuusalueille. Joillekinhan se voi olla tosi vaikea asia. Mutta mulla ei taas oo sit siihen mitään semmosta ... faktaa ((naurahtaa)) mihin mä voisin ... niin, nojata ... et tää on vaan semmonen oma mielipide. Koska ehkä mä oon vähän semmonen, että jos nyt on ... semmonen tilanne, että on ... olis joku asia mikä tuntuis tosi huonolta, tai että ... niin en mä välttämättä siihen mee mukaan sit. Et kyl se pitäis olla semmonen ettei, mun epämukavuusalue ... niin, en tiää.

Milla: Niin. Eli ajatteletko sä tavallaan että, jokaisella ihmisellä on tavallaan oikeuskin pitää se oma epämukavuusalueensa...

B3: Niin, no niin, aivan, kyllä, niin... Et jotkut ... siis monellahan voi olla epämukavuusalue ihan ... täällä kaupungissa kävely ((naurahtaa)) en mä tiää, tää on nyt vähän, mutta kaikillahan on omat.

Mukavuusalueita koskevista erilaisista kannanotoista huolimatta, haastateltavat suhtautuivat pääosin ehkä jopa yllättävänkin myönteisesti oman persoonansa ”kehittämisen” ajatukseen ja palautetta haluttiin saada profiiliin lisäksi enemmän myös kollegoilta. Tulevilta valmennustilaisuuksilta toivottiin vahvaa konkretiaa, eli rakentavaa palautetta siitä, miten muut kokivat oman käyttäytymis- ja vuorovaikutustyylin sekä ehdotuksia siitä, miten sitä voisi parantaa. Ensimmäisessä valmennustilaisuudessa jokainen oli saanut kehityskohteistaan jo jonkin verran varovaista palautetta pintaraapaisun omaisesti; palautetta haluttiin kuitenkin saada lisää ja enemmän vapaan keskustelun omaisesti.

”Tommonen on kuitenkin aika hyvä ... niinku analyysi siitä, että, että ... jos ei esimerkiksi sun esimies tai kollega sano ... tai anna sulle sellasta palautetta niinku jatkuvasti, tai ... että sä niinku pysähtyisit miettimään niitä asioita. Niin toi on niinku siinä hyvä työkalu, koska sit se niinku oikeesti, kun sä oot itse täyttänyt sen, ne perustuu niihin sun itse antamiin vastauksiin, niin kyl mä ainakin voisin kuvitella, että, et ne ihmiset, jotka ottaa sen semmosena, että tästä vois olla oikeesti hyötyä, eikä sitten vaan, et no tää nyt oli taas yksi testi testien joukossa, niin varmasti saa niinkun apua. Et kyl mä oon ainakin niinku ite oikeesti yrittänyt miettiä niitä joitakin. Mut välillä kun on jossain palaverissa ja tulee niitä joitakin, just tyyppillisesti, et sä et oo ikinä hiljaa ((naurahtaa)), aina niinku äänessä, niin sit niinku miettii, nyt mä oon niinku hiljaa ((naurahtaa)). Nyt mä oikeesti pyydän tätä puheenvuoroa.” (A4)

”Kyllä se vois olla, mun omasta mielestä semmonen jatko, jatkohomma, mistä mä saisin niinkun apua näihin (...) mun heikkoihin puoliin. Mä saisin niinkun puhua niistä, että miten mä voisin parantaa niitä, että jos tää olis sellanen apujuttu.” (C4)

Myös profiiliin sinänsä katsottiin olevan hyvä väline oman itsensä kehittämiseen. Vaikka profiiliin antama palaute olikin pääosin tuttua ja jo tiedossa olevaa, se toimi ikään kuin muistilistana, johon saattoi ajoittain palata ja muistuttaa itseään omista kehityskohteistaan. Lisäksi toisten profiileihin tutustuminen oli havahduttanut toiset henkilöt huomaamaan, kuinka erilaisia ihmiset todellisuudessa ovat ja että kaikkia ei kannata lähestyä samalla tavalla.

*”Et ehkä se enemmänkin on ollu sitä, et mun on ollut hyvä lukee sitä (palauteprofii-
lia)) siltä kantilta, et mä oikeesti muistasin, että mitä mun pitäis tehdä. Kun mä menen
ja härpätän ja räiskyn, niin ne muut saattaa kokea sen niinkun, jollain tavalla vähän
niinkun pelottavana.” (A2)*

*”Se panee sut vähän miettimään, että ... ihmiset on niin erilaisia ja usein sen sit niin-
ku unohtaa. Arvelet, että jos minä arvelen näin, niin sitten kaikki, kaikki on samalla
tavalla. Mutta se ... no, just, panee miettimään.” (C1)*

*”Eihän perusluonteelle mitään voi, mutta kyllä mä uskon, että ... ainakin mulle se on
antanut sitä ... että mä on oppinu hyväksymään sellaisia asioita mun tiimiläisiltä, jois-
ta mä en välttämättä pidä. Mutta ... ja sit hyväksymään sen, että ne ihmiset on erilai-
sia kuin minä. Ja se, että se lähestyminen myös, että meillä Rantalan Leila, joka on,
hänen pitää miettiä asioita, että hän voi sanoo, et onko tää hyvä juttu vai ei, ja me
muut ollaan, että sano jo ((nauraa)). Et semmosta kärsivällisyyttä ja sit semmosta ...
emmä tiedä, mulle se on ainakin antanu semmosia eväitä siihen niinku, päivittäiseen
kohtaamiseen ihmisten kanssa.” (A1)*

Vaikka jotkut henkilöt olivat sitä mieltä, että omaa ”luonnettaan” ja omia totuttuja käyttäytymistä-
poja ei ole mahdollista muuttaa (tai ainakaan se ei ole todennäköistä), osa henkilöistä löysi myös
onnistuneita esimerkkejä omien käyttäytymisrutiiniansa muuttamisesta. Rutiineja oli onnistuttu
muuttamaan, kun henkilö oli normaalin, vaistomaisen reaktionsa sijaan pysähtynyt hetkeksi mietti-
mään, miten tilanteessa oikeastaan kannattaisi toimia. Käyttäytymisrutiinin muuttaminen oli saanut
henkilön huomaamaan, että vaihtoehtoisillakin toimintatavoilla on mahdollista saavuttaa tuloksia.

*”Ku mä olin jotenki itse ajatellu sen niin, että, ... et samalla kun mä luovutan sen oman
profiilini niinku eteenpäin, ja saan niinku vaihtarina jonkun toisen profiilin, niin, niin
mä pääsen tavallaan niinku, niinku kurkistamaan sen, sen, niinku sen ihmisen tavallaan
sille, niinku ... omalle alueelle sillä tavalla, että ... että jos mä nyt muistan sen, että kun
mä puhun Jussille, niin mun pitää puhuu, niinku rauhallisesti, ja niinku poukkoilematta
ja antaa sille se aika. Ja yhen kerran, mä oon onnistunu niinku niin hyvin, että jos mä
niinku jostain voin olla kiitollinen, niin se, et mä olin niinku ehdotonu hänelle yhtä asi-
aa, ja mä päätin, et mä en, kertaakaan mä en kysy siltä, että mitä se on nyt päättänyt sen
asian suhteen. Ja kun mä vaan kiltisti niinkun odotin, niin hän palasi mulle sen asian*

kanssa, ja se meni niinku tosi, se meni niinku tosi putkeen. ... Et, et, et, koska mä saan niinku helposti sellasen nalkuttavan vaimosyndrooman, esimerkiksi niinku Jussin kanssa aikaseks, kun mä kysyn niinku ((naputtaa pöytää)), kun mä en ymmärrä, et mikset sä oo päättänyt, kun mä oon antanu sulle kaksyktminuuttii aikaa ... et ihan oikeesti. Ku, ku ... ku joku sellanen asia, kuten asioitten päättäminen ei oo ollu ikinä mulle vaikeeta.” (A2)

Haastateltavien kokemukset antavat tukea Dunderfeltin (1998, 37) näkemykselle, jonka mukaan ”psykkisen perusvälineistön” (erilaisten persoonallisuuseroihin pohjautuvien käyttäytymistyilien) tunteminen on tärkeää, mikäli ihminen haluaa kehittää omaa itsetuntemustaan ja vuorovaikutuksellisia taitojaan. Dunderfeltin (1998, 37) mukaan ihmisillä on luonnostaan taipumus juuttua tiettyihin temperamenttipiirteisiin ja käyttäytymismalleihin. Vaihtoehtoisten reaktiotapojen tunteminen ja tiedostaminen lisää henkilön valinnanmahdollisuuksia käyttäytymistyilinsä suhteen. (emt.)

5.3.2 Keskinäisestä tuntemisesta keskinäiseen ymmärtämiseen

Erityisesti myyntitiimi painotti menetelmän antia kollegoiden yleisen tuntemisen ja ymmärtämään oppimisen keinona. Useimmat tiimin jäsenet olivat tutustuneet ainakin joiden muiden tiimin jäsenten profiileihin; useammista valmennuskerroista johtuen myös yhteistä keskustelua tiimin jäsenten keskinäisistä vuorovaikutussuhteista ja jokaisen persoonallisesta käyttäytymistyylistä oli ehtinyt olla muihin ryhmiin verrattuna enemmän. Tiimissä myös suurempi osa ryhmän jäsenistä oli melko uusia työntekijöitä verrattuna kahteen muuhun ryhmään, joiden jäsenet olivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta olivat pitkäaikaisia. Vuorovastaavaryhmän jäsenet eivät kaikki olleet ehtineet tutustua muiden profiileihin ja keskustella niistä, vaikka se oli ollut alkuperäinen tarkoitus. Tallinnan ryhmästä osa oli tutustunut muiden profiileihin, mutta ryhmän jäsenet eivät myyntiryhmän tavoin korostaneet menetelmän hyötyä keskinäisen tuntemisen ja ymmärtämään oppimisen keinona.

Vaikka vuorovaikutuksen koettiin yleisesti ottaen sujuvan myyntitiimin keskuudessa hyvin, ajoittaisia, lieviä keskinäisiä ymmärrysvaikeuksia oli ollut. Ymmärrysongelmien koettiin myyntitiimissä aiheutuvan yleisimmin siitä, että toiset innostuivat uusista asioista hyvin nopeasti, ja toiset puolestaan halusivat sulatella ja pohtia asioita kauemmin ennen asioiden hyväksymistä tai ylipäättään oman mielipiteensä ilmaisemista. Erityisesti ulospäin suuntautuneiksi itsensä profiloivat henkilöt kokivat oppineensa ymmärtämään paremmin rauhallisempia ja analyttisemmin asioihin suhtautuvia kollegojaan. Herkästi innostuvina he olivat aikaisemmin tulkinneet pohtivampien henkilöiden

asenteen uusia asioita kohtaan helposti negatiiviseksi, vaikka kyse olikin saattanut olla siitä, että heille tyypillisempi tapa lähestyä asioita kriittisen pohdinnan kautta vaati enemmän aikaa.

”Että toi on kyllä helpottanu sitä, että on oppinu ymmärtään vähän enemmän ihmisiä, että toiset on vaan periaatteesta aina vastaan. Ja, ja, toiset on periaatteessa jo puoli kilometriä edellä, ja sit pitää vaan niinku yrittää ymmärtää, että ((naurahtaa)) missä se keskikohta on. (...) Ja sit sellasia turhia väärinkäsityksiä, kun sä et tiedä, sä tulkitset ... väärin sun kollegaa. Kaikki eleet, naaman ilmeet, ja joku negatiivisuus voi olla pelkästään vaan sitä ... ei sitä, että suhtautuis negatiivisesti, vaan sitä, että asia on uus, eikä tiedä miten suhtautua, ja se tulee ilmi semmosena kielteisenä. Vaikka ihminen ei ajattele niin.” (A1)

”Mutta, siltikin, mun mielestä, tän Insightsin myötä, niin ihmisiin tutustu paljon paremmin, ja etenkin sitten, kun me ollaan niin erilaisia, ja meillä on myöskin niitä vastavärejä, niin jotenkin se helpotti hirveästi sitä lähestymistä, et hei, et mä en voikaan tota ihmistä lähestyä tällä tavalla niin kun mä yleensä aina lähestyn, et mä yhtäkkiä niinkun vaan ilmestyn, et plumps, ja sitten mä oonkin jo pois, ja sit se on toinen on vähän silleen, et nyt, mitä tapahtuu (nauraa). Et, et mä koen sen kyllä hirveen positiivisena, että meillä, mehän jatketaan vielä, mutta ainakin tähän asti mitä, mitä me ollaan käyty läpi.” (A4)

Kaikki myyntitiimin jäsenet eivät kuitenkaan pitäneet menetelmää erityisen hyödyllisenä muiden tuntemaan oppimisen kannalta. Eräs henkilö toi esiin myös asian kääntöpuolen; ihmistä saatetaan alkaa kohdella liiankin kapeakatseisesti sen perusteella, minkälainen hänen oletetaan profiilin perusteella olevan. Riski on etenkin siinä, jos ihmiset muistavat henkilön persoonallisuustyypin ainoastaan karkeimman tyypittelyn mukaan ja unohtavat erilaiset astevaihtelut ja painotukset, mitä menetelmä esittää.

A3: Että ehkä enemmän sitä ajattelee sitä että, toisaalta, onko se fiksuja tehdä tällasta ... että onkse sitten semmonen ennustus joka toteuttaa vaan itseään. (...) Ja sitte että ... no tutkimuksessahan annettiin ikään kuin annettiin niit neljää eri väriä. Mut oikeesti ... tuskinpa meistä kukaan muistaa muuta kun sen päävärin jokaisesta, et se on niinkun ... tutkimus yrittää olla monipuolinen, mut oikeesti, mitä ihmisten mieliin jää, on aika yksipuolinen kuva.

Milla: Yym, aivan. Et se teoria tavallaanhan, siellä on vaikka kuin paljon niitä tyyppejä, mut onkse kuitenkin, kun se on neljällä värillä havainnollistettu, niin se on sitte...

A3: Niin, sit muistaa vaan, et minkä värisen lippiksen kukakin sai, et se on sit loppujen lopukse se, mitä helposti ... pitkällä tähtäimellä muistaa.

5.3.3 Työväline matkalla hyväksi esimieheksi

Jos tiimityö asettaa tutkimusten mukaan erityisiä haasteita työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle ja vuorovaikutustaidoille, myös esimiestyö asettaa omansa. Myös esimiestyötä tekevien päivä täyttyy vuorovaikutuksesta¹⁸ erilaisten ja eri ryhmiin kuuluvien ihmisten kanssa. Etenkin keskijohdon asemaa voidaan pitää vaativana, koska vuorovaikutusta tapahtuu vertikaalisesti kahdessa suunnassa, joilla molemmilla on omat intressinsä jaettavan tiedon ja vuorovaikutuksen suhteen. Myös eräs tämän tutkimuksen haastateltavista (esimiestyötä tekevä) huokaisi: ”Ihan musta tuntuu, että mun päivä on yhtä vuorovaikutusta, että mä haluaisin joskus vuorovaikuttaa ihan vaan itseni kanssa. Se on mulla se isoin, haasteellisin asia, että sitä on erittäin paljon”.

Suurin osa haastateltavista oli jonkin asteisessa esimiesasemassa työyhteisössä: myyntitiimin yksi jäsen oli kaikkien muiden haastateltujen esimies ja toinen jäsen puolestaan vuorovastaavatiimin esimies. Tallinnan ryhmästä kaksi henkilöä toimi vuorovastaavana ja kaksi oman osastonsa esimiehenä. Vuorovastaavat puolestaan toimivat keskenään vuorotellen aina sen työvuoron ”vastaavana” tai esimiehenä, missä he kulloinkin olivat. Kolmella haastateltavista ei ollut alaisia, vaan he työskentelivät myynnillisissä asiantuntijatehtävissä.

Voimakkaimmin intervention hyödyllisyyttä korostivat ne, jotka kokivat esimiesroolinsa merkittäväksi työyhteisössä tai tiimissä. Esimiehet olivat tutustuneet huolellisesti oman tiiminsä jäsenten henkilöprofiileihin ja pohtineet, miten pystyisivät parhaalla tavalla hyödyntämään jokaisen vahvuuksia työyhteisössä sekä motivoimaan alaisiaan yksilöllisesti. Profiilit koettiin hyödyllisiksi työkaluiksi vaativassa esimiestyössä, joita luettiin joidenkin osalta kuin ”manuaalia”, jotta esimies ymmärtäisi lainkaan, mikä tiettyä henkilöä motivoi ja ”liikuttaa”. Toisten alaisten kohdalla, joiden kanssa vuorovaikutuksen koettiin sujuvan automaattisemmin ja luonnostaan helpommin, profiileista

¹⁸ Varhaisissa johtamistutkimuksissa keskeinen tutkimuskysymys oli, millaisia ominaisuuksia johtajilla on tai pitäisi olla alaisiinsa verrattuna. Johtajien piirteiden tarkastelusta tutkimus eteni johtamisen käyttäytymisen tarkasteluun. Vasta suhteellisen myöhään (1970-80-luvuilla) tutkimuksessa alettiin ottaa huomioon myös alaisten ominaisuudet sekä johtajan ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2006, 158-159.) Tilanepainotteisissa teorioissa johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, jossa johtajan vuorovaikutussuhteilla muihin ihmisiin on ratkaiseva merkitys johtamisen onnistumiselle (emt., 176).

haettiin enemmän yksityiskohtia, joiden avulla vuorovaikutusta ja johtamista voisi edelleen ”hienosäätää” kyseisen alaisen henkilökohtaisen työskentelytyylin huomioivaksi. Näin kuvaa kokemuksiaan yksi haastatelluista esimiehistä:

Milla: Onks tosta, niinku nimenomaan Insightsista ollu sulle hyötyä tossa niinku esimiestyössä?

A2: Siis erityisesti mä sanoisin niinku, että ... et Riston kohdalla varmaan, siis se, että mä ymmärsin niinku edes ollenkaan, et minkälainen ihminen se Risto on. Mä en vaan jotenkin osannu lukee sitä, ennen kuin mulla oli niinku se manuaali ((naura)), et mistä mä nyt niinku luen, et niinku ohjekirja. (...) Kun taas Marja-Liisan kanssa mä oon sitte taas tehny niin paljon enemmän, et nyt on ollu vaan helpompi hakee niitä ... se on ollu enemmän sit sellaista hienosäätöä.

Johtaminen on hyvin pitkälle palvelutyötä, jossa keskeinen tehtävä on ihmisten organisointi ja jokaisen parhaiden puolien esille saaminen. Ihmisillä on omia päämääriä, joita tulisi pystyä hyödyntämään organisaation toiminnoissa. (Juuti 2006, 162). Erilaisten henkilökohtaisten päämäärien, motiivien ja toimintapreferenssien runsaus asettaa johtamiselle merkittäviä haasteita, joihin ei ole olemassa helppoja ratkaisuja, eivätkä esimiehet niin kuvittelekaan. Insights Discovery –menetelmä tarjosi tutkimusaineiston kunnianhimoisille esimiehille kuitenkin yhden työväliseen henkilökohtaisen kehittymisen polulle:

”Ja sitten ihan se, se, koska kaikki me ollaan, luojan kiitos erilaisia, se antaa eväitä mulle siihen johtamiseen myös, et miten, miten joku haluaa itseään johdettavan. Että mikä on jonkun mielestä esimiehen rooli. Onkse vaan, että joku sanoo, että nyt sun täytyy tehdä tuhannella prosentilla lisää myyntiä ja näin. Toisille riittää se. Toiset tarvii vähän enemmän. Ja, ja kyllä mä nään että, mä toivoisin itsekin saavani työkaluja siihen johtamiseen, että mä voisin olla ... pyrkiä olemaan ... semmonen esimies, mitä he haluaisivat. Tietysti ((naurahtaa)) matka on pitkä, mutta jos ei oo mitään niinku ... eväitä siihen. Toi antaa eväitä myös siihen, että, hei, että, toi haluaa pysyy kaukana esimiehestä ja näin ((naurahtaa)). Mä annan rauhaa. Ja toinen haluaa palautetta enemmän, palautehan on tietysti aina haastava, haastava kysymys, mutta ... se erilaisuus. Ei voi yhtenäistää ihmisiä.” (A1)

Vuorovastaavat eivät olleet myyntiryhmän esimiesten tapaan kokeneet menetelmästä olleen hyötyä omassa esimiestyössään. Vuorovastaavien alaiset eivät olleet osallistuneet valmennukseen eivätkä he olleet myöskään tehneet itsearviointia, joten vuorovastaavilla ei ollut mahdollisuutta tutustua alaistensa profiileihin. Vuorovastaavat myös kokivat oman esimiesroolinsa enemmän alaisiaan tukeväksi ja avustavaksi kuin täysivaltaiseksi johtamiseksi, jota he pitivät ylemmän esimiestason tehtävänä. He olivat kuitenkin panneet merkille, että heidän oman tiiminsä esimiehensä oli kehittänyt johtamistyyliään menetelmän myötä.

”Hän ihan selkeesti kyllä niinku mun mielestä ottaa vakavasti, vakavastikin nää tällaiset (palauteprofiilit), ja sit peilaa sitte tähän näin, et millaista palautetta sit muuten. Et musta tuntuu, et hän on ehkä kaikista eniten ... ehkä ottanut, miettinyt sitä, että mitä sieltä tutkimuksesta tuli, tuli ilmi ja mitäs hän nyt sit vois tehdä, että tää asia sitten ... koettas eri lailla.” (B4)

Tallinnan tiimin esimies oli käyttänyt palauteprofiileja myös kehityskeskustelujen pohjana. Muillakin esimiehillä oli suunnitelmissa käyttää profiileja keskustelun pohjana ja tukena tulevissa kehityskeskusteluissa. Tallinnan tiimin jäsenten kokemus profiilin käyttämisestä kehityskeskustelun tukena oli myönteinen. Esimerkiksi seuraavan haastattelunäytteen henkilö koki profiilin helpottaneen hänen ja esimiehen välistä kommunikaatiota tilanteessa:

C3: Meillä oli myös ... niinku mä itse luin sitä ja sanoin myös hänelle ((esimiehelle)), millainen mä olen, koska meillä oli sellaisia ... jokaisella ihmisellä on sellainen, tehdään niinku keskustelu, että millainen sä olet niinkun töissä...

Milla: Kehityskeskustelu?

C3: Joo kehityskeskustelu, niin, se oli ... se oli niin nyt ... se oli huhtikuussa, ja ... ja sit mun oli niinkun helpompi kertoa itsestäni, kun olin itse lukenut oman profiilini ja hänkin tiesi siitä.

5.3.4 Yksilöiden kehittymisestä yhteisön kehittymiseen

Suoranaisesti työilmapiiriä koskevia hyötyjä haastateltavat esittivät melko vähän. Vaikka osittain jo edellä esitettyjen menetelmää koskevien hyötyjen (työkavereiden syvällisempi tunteminen ja ymmärtäminen, esimiestyö) voidaan katsoa muodostavan osia ilmapiiristä, haastateltavat esittivät niitä koskevat käsitykset kuitenkin yksilölähtöisesti ja pääosin omasta näkökulmastaan käsin tarkasteltu-

na. Koska työilmapiiri on (oman näkemykseni mukaan) yhteisöllinen käsite (ks. luku 3.3.), edellä esitettyjä näkökulmia ei voida pitää suorina evidensseinä ilmapiirin parantumisesta.¹⁹

Kaksi haastateltavaa esitti kuitenkin joitain menetelmän koettuja hyötyjä nimenomaan yhteisön näkökulmasta. Tällaisia koettuja hyötyjä olivat työyhteisön keskinäisen luottamuksen, turvallisuudentunteen, avoimuuden ja ”kuulluksi tulemisen” parantuminen. Intervention koettiin myös ”tiivistäneen tiimiä”, millä haastateltava todennäköisesti viittasi ryhmän kiinteyteen liittyviin ilmiöihin. Ilmapiiriin liittyviä hyötyjä raportoineet henkilöt kuuluivat myyntitiimiin; vastaavia kokemuksia ei esiintynyt muissa ryhmissä.

Haastateltavien näkemysten mukaan ilmapiirin turvallisuus syntyy siitä, että uskaltaa ja saa sanoa tietäen, että toinen henkilö ei ota annettua palautetta liian henkilökohtaisesti, vaan työasiana ja yhteisen työn tekemisen sujuvuuden parantamisen kannalta. Toisaalta siihen liittyy myös se, että työyhteisössä säilyy suhteellisuudentaju siinä, missä määrin erimielisyys asioissa on ainoastaan tervettä ja normaalia. Kuten toinen haastateltava ilmaisi, ”kaikki ei ole palautetta, mitä toinen tekee tai sanoo”. Tuntuminen lisää ymmärrystä toisille tyypillisistä reagoitavoista ja auttaa asettamaan ne oikeisiin kehyksiin.

”Et, et se on niinku (...) sillä tavalla turvallinen se, se työilmapiiri, et siellä voi niinku huoletta niinku, olla omaa mieltään, ja mitäs sitte. Että, jatketaan töitä ((naurahtaa)). Että, tota, ja se, että tulee niinku myöskin kuulluksi, et, et josko se ois niinku vähän tarttunu mukaan.” (A2)

”Et mä oon niinku puhtaasti sitä mieltä, että se on niinku vaan, entisestään niinku tiivistänyt sitä (tiimiä). Et koska nehän ei oo mitään niinku henkilökohtasia asioita, siis mun mielestä. Tietyllä asteella ne voi olla, mut kun ne liittyy mejän työhön, niin ne on työasioita. Et ne tavat, miten töissä olisi hyvä toimia, jotta kaikilla olisi hyvä olla.” (A4)

¹⁹ Sen sijaan seuraavassa alaluvussa esiteltävän menetelmää koskevan hyödyn (keventynyt ilmapiiri ja huumorin lisääntyminen työpaikalla) voidaan nähdä liittyvän selkeästi työilmapiiriin ja periaatteessa se olisi ollut sijoitettavissa myös tähän yläkategoriaan. Koska se erottui aineistossa kuitenkin selkeästi omanlaisenaan lausumakokonaisuutena, päädyin muodostamaan siitä oman luokkansa.

Mielenkiintoinen havainto aineistossa oli se, että toisaalta tietty ilmapiirin turvallisuus ja keskinäinen luottamus katsottiin myös edellytykseksi sille, että menetelmää voitiin ylipäättään käyttää työyhteisössä (ks. luku 5.4.2.). Vaikka siis menetelmän koettiin voivan lisätä luottamusta ja turvallisuutta tiimissä, haastateltavat olivat sitä mieltä, että samojen ominaisuuksien piti jo ennen intervention käyttöä olla hyvällä tasolla. Koska oman tiimin ilmapiirin koettiin pääsääntöisesti olevan hyvä ja turvallinen, menetelmän käytössä ja syventämisessä oman ryhmän kesken ei nähty olevan mitään erityisiä riskejä.

5.3.5 Tilannekomiikkaa persoonallisuuseroista

Erityisesti myyntitiimin jäsenet (sekä yksi vuorovastaavatiimin jäsen) kokivat, että menetelmän käyttö oli tuonut työpaikalle tiimin jäsenten erilaisiin persoonallisuuspiirteisiin kytkeytyvää huumoria. Huumorille oli tyypillistä jonkun henkilön palauteprofiilin hänelle ominaisiksi esittämien persoonallisuuspiirteiden korostaminen tiimin vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi yhden henkilön profiilissa oli lukenut, että hän pitää asemasta kertovia titteleitä tärkeinä, mistä muut tiimin jäsenet kuittailivat hänelle:

”Me nauretaan muutamia tämmösiä yksityiskohtia, että mitä esimerkiksi mulla on ollu, et mä vaadin kauheesti tällasii titteleitä, ja mulla pitää olla titteleitä, me sit aina välillä soitellaan toisillemme ja kysytään, et ”Päällikkö Ranta, onko sulla jotain asiaa? ((nauraa)) Et siis, et siihen on tavallaan niinku, et siihen tulee sellasta päivittäistä huumoria tavallaan niinku, mikä on mun mielestä kans tosi hyvä, että, et kaikki tietää, et se ei pidä sillä tavalla paikkaansa, mut siit pystyy ottaan semmosta tilannekomiikkaa aina välillä, mikä on silleen tosi hyvä.” (A4)

Yksi henkilö koki, että persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin tapoihin perustuvan huumorin avulla pystyttiin ohittamaan myös mahdolliset tiimin jäsenten väliset ristiriitatilanteet aikaisempaa helpommin. Kun jonkun henkilön huono päivä oli aikaisemmin saattanut johtaa ilmapiirin kiristymiseen, nykyään henkilölle saatettiin kuittailla suoraan hänen äksyilyistään, mikä auttoi laukaisemaan tilanteen.

”Mut meillä, jossa välillä se vauhti on tosiaankin aika kova, se on meillä ainakin säästäny energiaa siinä, että pähkäilee, että miks toi ... nyt katto mua tolleen, ja miks ei toi taukki tajuu mitään ((hymyilee)), mitä mä sille puhun. Ja joillakin menee se her-

ne nenään nopeammin, et meillähän on tullu jo vitsi tästä ... meidän niinkun tiimissä, että ... Tiinalla menee herne nenään kauheen helposti. Ja aikasemmin mä en voinu ymmärtää sitä, must se oli ihan tyhmää. Ja nyt me nauretaan sille, että montakos hernettä nyt ... että taas sillä meni herne nenään. Mä sanon, et nyt, lopeta nyt, et haloo, montaks palkoo meni.” (A1)

Menetelmään liittyvä värimaailma helpotti persoonallisuuspiirteistä kommunikointia, koska piirteisiin ei tarvinnut viitata suoraan, vaan värien kautta. Vaikka valmennuksesta ja sen sisällöstä ei muuten ollut ryhmässä myyntitiimiä lukuun ottamatta juurikaan keskusteltu tilaisuuden jälkeen, persoonallisia tyylejä havainnollistavat värit ja niiden merkitys oli jäänyt kaikille hyvin mieleen. Väreihin saatettiin viitata satunnaisesti keskustelussa muiden tiimin jäsenten kanssa. Väreillä oli todennäköisesti oma merkityksensä huumorin syntymiselle, koska se loi työyhteisölle yhteisen ”kielen”, jonka avulla voitiin viitata henkilöiden luonteeseen ja työskentelytyyliin käyttämättä niitä kuvaavia todellisia termejä. Esimerkiksi sen sijaan, että henkilö tokaisisi työkaverilleen, että ”Sä olet niin pikkutarkka!”, hän saattoikin tokaista, että ”Sä olet niin sininen!”. Värien avulla ilmaisut saavat ikään kuin pehmeämmän merkityksen, sillä ne kuvasivat holistisesti henkilön persoonallisten piirteiden kimppua yksittäisten piirteiden sijaan.

”Tää tuo kyllä arvokasta lisäarvoa sun päivittäiseen työhön ... just sitä että sä voit, sä tunnistat siinä ihmisessä nämä jutut, että, nii et piru, mä muistan et sä oot, nyt mun pitää sanoa, siitä tulee vitsi, se on semmonen hauska juttu kanssa, et se tuo sitä rentoutta. Et kyllä itse asiassa joo, nyt kun mä nyt näin puran tätä mielessäni ... kyllähän se tuo sulle sitä, et sä voit olla toiselle niinku että ... ai niinku sä oot tommonen sininen ((nauraa)), että, mä just sanoin että mä Annikan kans just vitsailin niinku, ”ai niinku sä oot niin vihree” ((nauraa)). Niinku tämmöstä, tämmöstä hauskaa. (B1)

Yksi haastateltavista kertoi menetelmän avulla oppineensa rentoutta myös itseään kohtaan ja nauramaan omille heikoille puolilleen:

A1: Tossa on, tossa on oppinu nauraan myös itselleen. Et mun mielestä se on tuonut yhden asian, työyhteisössä on hirveen tärkeä huomata, et mää, mää en oikeesti oo kauheen, mä en oo se täydellisin ... osa siitä. Et siinä on oppinu nauramaan itselleenkin ja...

Milla: Hyväksyy sen epätäydellisyyden?

AI: Niin, niin, vaikka se niin kamalan vaikeeta onkin, mutta joo.

Huumoriin ymmärrettiin liittyvän myös kääntöpuoli: joillekin omaan persoonallisuuteen kohdistuvat vitsit voivat olla liikaa. Haastateltavat korostivat, että huumorin kohde täytyy tuntea hyvin, jotta tietää, missä jokaisen henkilökohtainen raja kulkee. Ylipäättään lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että menetelmään, kuten myöskään profiilien informaatioon ei pidä suhtautua liian vakavasti, vaan ottaa siitä irti ainoastaan hyvät puolet ja jättää muut vähemmälle huomiolle. Kuten yksi haastateltava kuvasi suhtautumistaan: ”Vähän siis silleen, että jos lukee horoskooppia niin miksei lähtisi niinkun tähänkin mukaan.” Haastateltavat myös tiedostivat, että jotkut saattaisivat suhtautua menetelmään jopa ”hömpänä”, mutta korostivat kuitenkin itse suhtautumalla menetelmään kriittisesti, mutta samalla avoimin mielin ja leppoisalla asenteella.

5.4 Menetelmän vaikuttavuuden esteet

Suurin osa edellä käsitellyistä menetelmän hyötyjä koskevista lausumista on peräisin myyntitiimiltä. Vuorovastaavatiimi jäsenistä suurin osa koki, ettei menetelmästä ollut varsinaista hyötyä. Tallinnan ryhmässä osa koki menetelmän hyödylliseksi, mutta raportoitujen hyötyjen skaala oli huomattavasti suppeampi kuin myyntitiimillä ja keskittyi enemmän kokemuksiin omien henkilökohtaisten käyttäytymisvalmiuksien kehittymisestä kuin menetelmän vaikutuksista ryhmän vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin. Siitä, miksi menetelmästä ei ollut hyötyä, esitettiin kaikkiaan seuraavanlaisia näkemyksiä (taulukko 4):

Ajan puute (5) (mt, vt)

Rauhaton työympäristö (1) (mt)

Tiimityöskentelyssä ei ollut sellaisia ongelmia, joita menetelmän avulla pyritään ratkaisemaan (2) (mt, tr)

Taulukko 4: Menetelmän vaikuttavuuden esteet (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Ehdottomaksi suurimmaksi syyksi sille, miksi menetelmästä ei ollut hyötyä, esitettiin ajallisten²⁰ resurssien puute. Haastateltavista ajan mainitsivat ongelmaksi yhtä lukuun ottamatta kaikki, jotka kokivat, että menetelmästä ei ollut hyötyä. Aikaa olisi tarvittu etenkin muiden tiimin jäsenten profiili-

²⁰ Tulos on identtinen Beauchampin ja Jacksonin (2005, 26-27) tutkimuksessa saadun tuloksen kanssa, jonka mukaan aika oli toisella tutkimuksen kohderyhmällä yleisin syy siihen, miksi menetelmästä ei koettu olleen hyötyä.

leihin tutustumiseen ja mahdollisesti myös valmennustilaisuutta vapaamuotoisempaan ja konkreettisempaan keskusteluun tiimin vuorovaikutussuhteista ja erilaisten ihmisten tavoista toimia. Arjen hektisyys ja jokapäiväinen työ oli vienyt kuitenkin tiimin mukanaan välittömästi tilaisuuden jälkeen, ja alkuperäiset suunnitelmat jäivät toteutumatta.

”No just, jus Sannan kaa juttelin tästä että, että pitäskö mun nyt antaa tää sulle, ku tästä, ku tuntuu et se on vähän ikävää kyllä, et kun järjestetään tällanen koulutus - mä sanon näin ihan suoraan - kun järjestetään tällanen koulutus niin se tavallaan lässähättää siihen että sitä ei sitten ... lähetä purkamaan sen jälkeen, oteta aikaa sille. Kun meil on niin pieni organisaatio, niin mä oon sanonu et meil on niin paljon hommaa välillä, että ... yks päivä ei riittäis tekemään. Että ... ((naurahtaa)) must tuntuu niinkun, että pitäis olla niinkun enemmän tunteja päivässä, että sais niinkun kaikki hommat tehtyä niinkun asian mukaisesti kunnolla.” (B1)

Ajanpuutteen lisäksi eräs haastateltava toi esiin ongelmana rauhattoman työympäristön, jossa profiilien lukemiseen syventyminen on vaikeaa.

”Ja sitten siinä on tietysti sekin, että meillä on avokonttori. Siellä ei, jos hetken haluaisit joskus rauhassa jotain lukee, niin ei se onnistu. Tai täytyy tulla joko seitsemältä aamulla töihin tai jäädä sitten seitsemäksi illalla töihin et siellä on hiljaista ja rauhallista. (...) Et se, että olosuhteetkaan ... ei välttämättä tue sellasta niinku itseopiskeluu työaikana ainakaan. (A3)

Tallinnan ryhmän jäsenten palauteprofiilit olivat yllättäen hyvin samantyyppiset, ja he sijoittuivat 72-paikkaisella tiimikartalla lähes samaan kohtaan. Eräs ryhmän jäsenistä esitti näkemyksen, että henkilöiden samankaltaisuudesta johtuen interventiosta ei ollut juurikaan hyötyä. Ryhmässä ei ollut senkaltaisia henkilökemia- tai keskinäiseen ymmärtämiseen liittyviä ongelmia, joita menetelmän avulla pyritään ratkaisemaan²¹. Myös eräs myyntiryhmän jäsen esitti, että menetelmän käytölle ei

²¹ On myös mahdollista spekuloida ajatuksella, mikä merkitys on sillä, että kaikkien ryhmän jäsenten profiilien mukainen pääväri oli vihreä. Menetelmän teorian mukaisesti pääväriltään vihreät henkilöt välttävät konflikteja ja yhteisymmärryksessä toimiminen on heille tärkeää. Stefandottir & Sutherland (2005, 320) viittaavat Dunningin, Langen & Adamsin (1990, ks. Stefandottir & Sutherland 2005, 320) tutkimukseen, jossa havaittiin, että pääpreferenssiltään tuntevat tyypit (Insight-menetelmässä vihreät ja keltaiset) arvioitiin vuorovaikutustaidoiltaan paremmiksi kuin ajattelevat tyypit.

ollut tarvetta, koska tiimin vuorovaikutussuhteissa ei ollut alun perinkään ollut ongelmia (ks. 5.1.1.).

Milla: No minkälaista tota ... minkälaista hyötyä sulle on ollut ihan konkreettisesti siitä ... ((interventiosta)) sen jälkeen?

CI: No ... ei paljon ole, koska me ... valitettavasti koko se tiimi, neljä meitä oli, ja me tultiin siinä ympyrässä aivan samaan paikkaan kaikki, että me taidetaan olla kaikki niin samankaltaisia. Että me tiedetään, että mä käyttäydyn niiden kanssa niin, kuin mä haluaisin, että mun kanssa käyttäydytään ((naurahtaa)).

5.4.1 Näkemyksiä menetelmän potentiaalisista riskeistä

Osa haastateltavista esitti myös joitain näkemyksiä siitä, millaisissa tilanteissa interventio saattaisi toimia vastoin tavoitteitaan. Haastateltavat esittivät arvioitaan sitä lähtökohtaa vasten, mitä organisaatiossa kannattaisi ottaa huomioon, mikäli intervention käyttöä laajennettaisiin myös muiden ryhmien tai osastojen keskuuteen. Vaikka suurimman osan kokemukset interventiosta olivat pääosin positiivisia ja uusia valmennustilaisuuksia toivottiin, hieman yllättäen haastateltavat suhtautuivat osittain varautuneesti ajatukseen, että vastaava menetelmä toteutettaisiin organisaatiossa myös muille ryhmille.

Muutamit haastateltavista toivat esiin, että ilmapiiriin tulisi olla turvallinen ja keskinäisen luottamuksen hyvä, jotta menetelmä tuottaisi positiivisia tuloksia ja ryhmän ilmapiiristä ja vuorovaikutussuhteista voitaisiin keskustella avoimesti. Organisaation joillain osastoilla/joissain ryhmissä tunnistettiin olevan joitain työilmapiiriin liittyviä ongelmia (ks. luku 5.1.2.), joiden arveltiin (mikäli vastaava interventio toteutettaisiin näiden ryhmien keskuudessa) saattavan johtaa siihen, että itsensä alttiiksi asettaminen muiden arvioinneille saatettaisiin kokea oman aseman kannalta uhkaavana, mikä saattaisi mahdollisesti jopa syventää olemassa olevia ristiriitoja. Useimmat kyseisen näkökulman esittäneistä henkilöistä näkivät kuitenkin, että mahdolliset ongelmat olisi mahdollista välttää, mikäli menetelmän periaatteista ja tavoitteista informoitaisiin kunnolla jo etukäteen ennen arviointien tekemistä ja valmennustilaisuutta.

”Mä en tiedä, tietyllä tavalla ... se vois olla ... ääh, sanoisin, että se vois olla ehkä jollakin asteella, en nyt sano että mitenkään niinku vaaratekijänä, mut mä voisinkin kuvitella, et jos sitä lähettäis laajemmalti tekemään esimerkiks tuolla meidän myyntipalvel-

lussa, ihan meidän myyjien kesken ... koska sielläkin, vaikka mä en hyvin niitä ihmisiä tunne, niin mä tiedän, että sielläkin on aika paljon niitä ihmisiä, sellaisia niinkun, vastakkainasetteluja välillä, ja on erilaisia ihmisiä. Mä luulen, että se ... ennen kun siihen lähettäis, niin se vaatis sellasen kunnan presentaation siitä, et mikä tää juttu on.” (A4)

”Et tota ... tää ois hirveen tärkeetä ... lähtee myymään tää homma niin, että ihmiset oikeesti tietää, mistä on kysymys. Et ... kyllä meillä tehtiinkin se, mutta ... se, että miks tämmöstä tehdään ja mitä tietoa sieltä saadaan ... ja miten sitä tietoa tullaan hyödyntämään. Et jokainenhan kokee, sen, et miten mä tästä hyödyn ... ja miten mä liityn tähän juttuun ja tarkottaaks tää mulle jotain juttuja ... ja onks tää hyvä juttu vai ei. Ihminenhan aina ajattelee itteensä, kun on jotain uusia juttuja, miten mun tässä käy. Niin tota ... mä luulen, et se semmonen asiasta kertominen on tosi tärkeetä.” (A1)

Samat henkilöt toivat myös esiin, että menetelmän soveltaminen edellyttää työpajoihin osallistujilta riittävää aikuisuutta ja kypsyyttä, jotta omaa persoonaa koskeva palaute osattaisiin ottaa vastaan suhteellisuudentajuisesti ja realistisesti. Mikäli oma minäkuva on vielä muotoutumaton, palauteprofiili ei auta tavoitteensa mukaisesti oman itsetuntemuksen parantamisessa. Perusoppi itsestä on ensin hyvä hankkia muualta, jotta oma peilikuva ei särkyisi liian äkillisesti ja kovakouraisesti.

”Muut täs on se, et kyl tää, kyl tää niinkun aikuisten työkalu on. Tää ei oo keskenkasvusten työkalu. Kyllä, kyl mä väitän, että kyllä sulla jonkinlainen elämäkokemus pitää taustalla olla. Et jonkinlaista ... ihminen, joka ei tiedä ... kuka on ..., niin tää ei välttämättä kyllä yhtään paranna sitä. Kyllä mä olen niinkun, joku ikäraja tälle pitäis kyllä laittaa, että ikähän ei välttämättä kerro mitään, mutta jonkinlaista aikuismaisuuutta tää vaatii, ja semmosta ... niinkun ..., et, et voi niinku ihan surutta kattoo peiliin, et kuka sieltä näkyy. ... Et semmonen oman, oman tutkiskelun paikkahan tää on. Et yöunia tästä ei kyllä kannata menettää, mutta ... tähän pitää musta suhtautua sillä tavalla ... kriittisesti ..., mutta myös sillä tavalla hyvin avoimesti, et hei, tää ei oo nyt kirkossa kuulutettu totuus, mutta pistää myös ajattelemaan.” (A1)

Koska organisaatiokulttuuriin liitettiin tiettyä muutosvastaisuutta (ks. luku 5.5), osa haastateltavista myös arveli, että kaikkialla organisaatiossa menetelmään ei välttämättä suhtauduttaisi riittäväällä vakavuudella, jotta siitä voisi olla jotain hyötyä.

”En tiedä, että onko tässä tarkoitus että me käytäs kaikki, et kaikkien keskuudessa tehtäisiin tää sama tutkimus. Siitä melkein voisin veikata, että siellä on sit ihan varmasti sellaisia ihmisiä, jotka sitten suhtautus tähän koko asiaan vähän, että noh, mitäs tästä nyt on hyötyä ja se oli jo esimerkkinä silloin kun meillä järjestettiin tämä, tämmönen myyntikoulutus, elikkä meillä oli ihan tämmönen ulkopuolinen konsultti joka meitä sitten perehdytti myymisen saloihin, niin, sielläkin tuli jo, jo niinku sellasia, et no minä oon tehny tätä viistoista vuotta, kyllä minä osaan myydä ja olen jonkun myyntikurssinkin joskus käynyt ja näin niin, niin, voisin kuvitella vaan, että, et se ei välttämättä niinku ihan kaikkien keskuudessa (...). Et sit siitä vois tulla (...) no en mä tiedä voisko siitä mitään ((mietteliäästi))” (B4)

5.5 Organisaatiokulttuuria koskevat näkemykset ja tulkinat

Tutkimuksen yksi alakysymys kuului, miten työntekijät kokevat menetelmän sisältämän persoonallisuusnäkemysn suhteessa yhteiskunnan ja organisaatiokulttuurin (koettuihin) arvostuksiin ja ihmiskäsitykseen. Kysymyksen taustalla oli oletus siitä, että mikäli työntekijät kokevat menetelmän ihmiskäsityksen ja eri persoonallisuustyyppien samanarvoisuuden periaatteen olevan ristiriidassa yhteiskunnan ja/tai organisaatiokulttuurin arvostusten kanssa, työpaikan sosiaalisia käytäntöjä on todennäköisesti vaikea muuttaa, sillä käytäntöjen muuttuminen edellyttäisi myös kulttuuristen perusoletusten muuttumista.

Kulttuurisia arvostuksia ja ihmiskuvaa koskien tutkimuksessa ei saatu selvää ja luotettavaa vastausta kysymykseen. Vaikka haastateltavat saattoivat oma-aloitteisesti viitata organisaatiokulttuuriin (usein haastattelun alussa, kun he pohtivat työyhteisön ilmapiiriä), kulttuurin (niin yrityksen kuin laajemman yhteiskunnan) mukainen ihmiskäsitys ja erilaisten ihmistyyppien arvostus oli selvästi sellainen aihe, jota haastateltavat eivät ensinnäkään olleet aikaisemmin pohtineet. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti kysymyksen mielenkiintoisena mietittävänä, mutta valmiita vastauksia oli melko vähän. Saattaa olla, että kysymys meni niin syvälle kulttuurin perusoletusten tasolle, että sitä koskevat kokemukset olivat todellakin pitkälti tiedostamattomia. Mahdollisesti toisenlaisella tutkimusmetodilla, joka olisi jättänyt henkilöille enemmän aikaa reflektoida omia kokemuksiaan, tutkimusongelmaan olisi saatu tarkempia vastauksia.

Aineistosta nousi kuitenkin esiin muutamia, tulkinnanvaraisia piirteitä ja yksittäisiä mielenkiintoisia kokemuksia. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että organisaatiossa suvaittiin hyvin erilaisia

ihmisiä. Muutama henkilö toi esiin, että huomaavaiset ja mukautuvaiset ihmiset sopivat ja sopeutuivat organisaatioon paremmin kuin vahvatahtoiset, voimakkaasti omia etujaan puolustavat ihmiset. Kiltteyden ja mukautuvuuden arvostusta ei kuitenkaan esitetty varsinaisesti diskriminoivana piirteenä kulttuurissa. Erään haastateltavan mielestä kyseessä kiltteyden ja mukautuvuuden arvostus on ainoastaan luonnollinen fakta:

”Kylhän se, kyl se mun mielestä on kyllä, et ne jotka on kiltisti hiljaa ja tekee työtä niin niitä arvostetaan paremmin ... ((painokkaasti)) sehän on selvä, niin mäkin tekisin ((naurahtaa)), jos olisin työnantaja ... Et nää jotka on ... vähän sit niinku vahvempia ... persoonia, jotka sanoo, uskaltaa sanoo vastaan, niin niistä sitten, niistä ei oikeen tykätä.” (B3)

Edellä mainitun piirteen osalta kulttuuria kuvattiin esimerkiksi ”ruotsalaiseksi” ja ”silkkihansikas-kulttuuriksi”. Kuvailuilla tarkoitettiin, että yrityksessä vallitsi vahva odotus neuvottelevasta päätöksenteosta, ja hyvin suoraa ja jyrkkää asioiden esittämistapaa saatettiin vierastaa. Haastavimmat puolensa organisaatiokulttuuri oli näyttänyt uusille organisaatioon tulleille henkilöille, jotka olivat läheneet viemään työyhteisössä uusia asioita eteenpäin innokkaasti ja tietämättään kulttuurin näkökulmasta kenties jopa aggressiivisesti. Aineistossa oli yleisesti ottaen havaittavissa, että organisaatiokulttuuria koskevia arvioita ja tulkintoja esittävät enimmäkseen organisaatiossa vasta melko vähän aikaa (korkeintaan muutaman vuoden) työskennelleet henkilöt. Suurin osa haastateltavista ei esittänyt minkäänlaisia kulttuuria koskevia näkemyksiä, osa taas viittasi organisaatiokulttuuriin usein haastattelun kuluessa eri teemojen yhteydessä. Havainnot vahvistavat näkemyksiä siitä, että kulttuurin havaitseminen edellyttää tiettyä ulkopuolisuutta (ks. luku 3.2.). Organisaatiokulttuuri ikään kuin ”realisoituu” ja tulee näkyväksi sen piiriin tuleville uusille ihmisille, kun he huomaavat kyseenalaistavat sen perusoletuksia.

Organisaatiokulttuurin liitettiin myös tietty vanhakantaisuus, sulkeutuneisuus ja uusiin asioihin kohdistuva muutosvastarinta, mikä on samansuuntainen työilmapiiriin liittyvien havaintojen kanssa (ks. luku 5.1.2). Molempien ilmiökenttien kuvailussa keskeisenä nimittäjänä toimii työyhteisön suhtautuminen muutoksiin ja uusiin asioihin. Työyhteisön suhtautumistapa muutoksiin saattoi korostua ilmapiiriä ja kulttuuria koskevissa arvioissa ainakin osittain sen vuoksi, että organisaatiossa oli tapahtunut hyvin paljon muutoksia viimeisten vuosien aikana ja siihen liittyvät havainnot olivat ikään kuin ”pinnalla”. Muutosvastaisuudella ei nähty kuitenkaan olleen vaikutusta intervention periaattei-

den käytäntöön soveltamisen kannalta. Yksi haastateltava kuitenkin arveli, että sillä saattaisi olla merkitystä, mikäli menetelmän käyttöä laajennettaisiin muualle organisaatioon.

Milla: Joo. Mitäs sitte, jos sä ajattelet että jos vaikka tehtäis teidän koko organisaatiolle tämmöset, ... kaikki sais ne profiilit ja kaikille käytäs nää valmennukset, niin ... onkse ylipäättään niin, että onks ihmiset halukkaita kehittäänsä itseensä tämmösissä asioissa vai? Onkse niinku realistista?

B1: (...) Sanotaan se, että meillä kaikki noi muutokset, mä koen ne, ne on hyvin haasteellisia ... Ja meillä on, meillä on jonkun verran semmosta, et ... just sitä ku on semmosta tietynlaista, mun mielestä aika voimakastakin muutosvastarintaa ... mun mielestä se on voimakkaampaa kun muissa organisaatioissa ollut, paljon voimakkaampaa, kun yhtäkkiä halutaan vedä toimintaa oikeesti kakstuhattaseittemänluvulle (...) niinkun, et se muutosvastarinta on voimakkaampaa, et sen takia mä en oo ihan varma että oisko tää, oisko tää, tää sitten vähän pliipaplaabaa niille sitten tässä vaiheessa vielä”

Kaikkiaan organisaatiokulttuuria koskevat lausumatyypit on esitetty tiivistettynä alla olevassa taulukossa. Suurin osa kuvailuista on ilmaistu aineistossa nimenomaisella taulukossa esitetyllä sanalla, osassa olen yhdistänyt lähes täsmälleen samaa tarkoittavat, mutta hieman eri tavoin ilmaistut havainnot yhteisen käsitteen alle. Ihmiskeskeinen -kategoriaan sijoitettu *boheemi* on ilmaisultaan moniselitteinen; haastateltava kuitenkin tulkintani mukaan viittasi lausumalla nimenomaan työyhteisön lämpimään yhteisöllisyyteen, jossa ns. ”kovat arvot” kuten mittaaminen ja tuloksellisuus eivät nauti suurta arvostusta.

Ihmiskeskeinen (4)

Boheemi (1) (mt)

Ruotsalainen (1) (mt)

Silkkihansikaskulttuuri (1) (mt)

Mukautuvuuden ja huomaavaisuuden arvostus (3) (mt, vt, tr)

Perinteinen (3)

Vanhoillinen/vanhahtava (2) (mt)

Voimakas muutosvastarinta (2) (mt, vv)

Hierarkkisuus/herran pelko (2) (mt)

Sulkeutunut/sisään pääsy organisaatioon vaikeaa (2) (mt, vt)

Taulukko 5: Organisaatiokulttuuria koskevat näkemykset ja tulkinnat (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Haastateltavien arvioissa yhteiskunnan kulttuurisista arvostuksista korostuivat organisaatiokulttuuria koskeville arvioille vastakkaisesti erityisesti ajatteluprefenssi ja ns. ”kovat” arvot (asia- ja suori- tuskeskeisyys vastakohtana ihmiskeskeisille arvoille). Arvostuksia pidettiin toisaalta luonnollisina, toisaalta niiden ei koettu vaikuttaneen erityisesti omaan elämään. Yhteiskunnallisilla arvostuksilla ei, samoin kuin organisaatiokulttuurin arvostuksilla ja piirteillä, nähty olevan merkitystä interventi- on vaikuttavuuden kannalta.

”En tiää, onkohan se sitte, miten vaan niinku kuvitelmaa vai, vai totuutta vai mitähän se on, mutta kyllähän se ehkä, jotenkin ainakin sellanen mielikuva on, että tässä yhteiskunnassa pärjää sellaset ... miten vois sanoo, kovat ihmiset, jotka on sellasia ... tuloshakusia ja sellasia, ehkä ei välttämättä ihan niin tällasia inhimillisiä arvoja arvostavia, jotenkin en tiää, on semmmonen fiilis vaan. Ehkä se tulee tästä näin ku, mitä tuolta tulee tiedotusvälineistä, lehdestä, televisiosta, se vaan jotenkin korostuu sieltä. (...) Mut en mä nyt tiää, ehkä nyt ei henkilökohtasessa elämässä kyllä sellasta oloa oo.” (B4)

”Kyllähän mun mielestä, ((mietteläästi)) onkohan kaikki poliitikot punasia ... tai kel- tasia ... kyl vähän niinku semmmonen, mä en tiedä tota ... nythän siin oli jaettu niin, et- tä ... mä olin muistaakseni tukija. Sithän niit oli ajatteliija. Niin kylhän niitä mun mie- lestä, jos mietitään niinku yhteiskunnassa, niin kyl must tuntuu, että arvostetaan enemmän (...) nää ajattelijat ja nää mitä olis siinä sini-punasella alueella, ja ... mitä siinä nyt oli. Mut sehän on, sehän on ihan selvä. Nehän on usein sitte ne, jotka on

niinku yhteiskunnallisesti esillä. Et sehän on selvä, et sitte tietenkin ne saa arvostustakin. Voiskohan se olla näin ((naurahtaa)). (B3)

Ajattelupreferenssi (1) (vt)
Kovien arvojen ihmiset (2) (vt)
Suorituskeskeisyys (2) (vt) (mt)

Taulukko 6: Yhteiskunnan kulttuurisia arvostuksia koskevat näkemykset ja tulkinnat (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Kulttuuriin arvostuksiin ja ihmiskuvaan osaltaan liittyen todettakoon, että haastateltavien oma ihmiskäsitys (omat, persoonallisuutta koskevat arkiteoriat) näytti tutkimusten tulosten valossa olevan hyvin sopusoinnussa menetelmän teorian kanssa. Paitsi että henkilöt pääsääntöisesti kokivat oman profiilinsa kuvaavan hyvin itseä (ks. luku 5.2), myös muiden profiilit olivat jääneet haastateltaville hyvin mieleen ja profiilien tuottama informaatio vaikutti yhdistyvän luontevasti henkilöitä koskevaan kokemukselliseen tietoon. Muiden tiimin jäsenten profiileja tarkasteltiin ja tulkittiin esimerkiksi henkilön työtehtävää tai epävirallista työroolia vasten. Punaista preferenssiä pidettiin pääsääntöisesti luonnollisena johtavassa roolissa oleville ihmisille; keltaista myynti- ja edustustyötä tekeville; sinistä ja vihreää puolestaan keskittymistä vaativalle, laskemista ja vertailua sisältävälle työlle. Tiimin jäsenten erilaisia preferenssejä pohdittiin esimerkiksi seuraavasti:

”Ku mehän mennään silleen, että, Marjahan on tietenkin punainen. Ku ... varmaan niinku, jo sen ... se työ mitä hän tekee, niin sekin varmaan antaa jo ... merkkejä sit siihen, et hä vois olla punanen. Ja me ollaan Sarin kanssa kaks ihan niinkun ... ööh, keltasta, (...)Ja, sitte tota ... mulla on nyt sellainen käsitys ulkomuistista, että Haralan Riina on sininen ... ja sitten taas, Mäkisen Sanna olis vielä ... niinku vihree. ... Ja tota ... ja ne on kuitenkin hyvin sellasii sinivihreitä niinku molemmat. Joka, joka toisaalta on mun mielestä niinku, jos aatellaan sitä sillä tavalla, mikä nyt voi sopii mihinkin työtehtävään” (A2)

Poikkeuksena yksi henkilö oli kokenut, että hänen profiilinsa oli ollut muille jossain määrin yllätys ja myös muut tiimin jäsenet raportoivat yllättyneensä henkilön profiilista. Myös tätä poikkeusta selitettiin henkilön työroolista käsin: henkilön työrooli oli antanut aihetta ymmärtää, että henkilö olisi ”toisenlainen”, kuin mitä profiilin tuottama informaatio kertoi. Henkilö itse koki, että interven-

tio oli laajentanut positiivisella tavalla muiden näkemyksiä hänestä ja tuonut esiin hänen työympäristössä piileviksi jääviä piirteitään.

”Ehkä vähän nää muut oli yllättyneitäkin siitä, että en ollut kuitenkaan ehkä niin teknokraatti, kun ne vois kuvitella. Se sellanen ... ehkä ... työrooli siellä niin, miten on niinku tietynlaiset pienet vastuualueet jaettu, niin se ehkä enemmän sitten ... luo myös sitä kuvaa. Mikä ei välttämättä oo ihan ... täys totuus. Siinä mielessä oli ihan kiva, et lähettiin tähän projektiin mukaan.” (B2)

Tiivistettynä vastauksena tutkimuksen viimeiseen alakysymykseen voidaan esitettyjen näkemysten perusteella todeta, että organisaatiokulttuurin arvostuksia koskevat lausumat korostivat kiltteyttä, mukautuvuutta ja huomaavaisuutta. Yhteiskunnallisten arvostusten koettiin asettuvan päinvastaisesti asiakeskeisten ihmisten puolelle. Arvostusten ei koettu vaikuttavan siihen, miten menetelmää sovelletaan käytännössä ja kuinka hyvin teoria jää elämään työyhteisön arkeen. Menetelmän käytäntöön soveltamisen kannalta myönteinen havainto oli myös se, että menetelmän teorian mukainen persoonallisuuskäsitys vaikutti olevan melko yhteneväinen haastateltavien omien arkikäsitusten kanssa. Kulttuurisia arvostuksia (ja kulttuuria ylipäätään) koskevat tulkinnat perustuivat ainoastaan muutamien henkilöiden näkemyksiin, eikä niitä voida yleistää koko aineistoa koskeviksi. Mitä ilmeisimmin perusteellinen vastaus kysymykseen olisi edellyttänyt toisenlaista tutkimustekniikkaa tai ainakin syvällisempää perehtymistä ko. aihealueeseen, kuin mitä oli tämän tutkimuksessa mahdollista ja tarkoituksenmukaista.

6 Lopuksi

Tutkimuksen kohteena oli Insights Discovery –menetelmä, jonka käyttöön liittyviä kokemuksia tarkasteltiin Eckerö Line Oy:n kahdessa tiimissä sekä yhdessä työyhteisössä, jonka jäsenet eivät muodostaneet virallista tiimiä. Tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman laajasti kokemuksia ilmiöstä, josta on vain vähän tieteen piirissä tehtyä tutkimusta. Erityisiä mielenkiinnon kohteita tutkimuksessa olivat intervention koetut vaikutukset työyhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin sekä henkilöiden omiin vuorovaikutuksellisiin taitoihin ja ymmärrykseen sosiaalisten tilanteiden dynamiikasta. Myös organisaatiokulttuuri kulki käsitteenä tarkastelussa mukana siitä näkökulmasta, miten sen sisältämät arvostukset koettiin interventiomenetelmän perustana olevaa Jungin arkkityyppiteoriaa sekä muita Insights Discovery –menetelmän teoreettisia periaatteita vasten.

Yhteenvedona erillisistä tutkimuskysymyksistä, tämän tutkimuksen keskeisenä tiedonintressinä oli saada selville, mitä interventioon osallistuneiden henkilöiden ”korvien välissä” tapahtui intervention aikana ja erityisesti sen jälkeen, kun menetelmän itsensä kehittämisen periaatteet oli tarkoitus su-lauttaa käytäntöön. Erillisissä, hyvän valmentajan vetämissä workshop-tilanteissa melkein minkä tahansa menetelmän erinomaisuudesta on helppo olla yhtä mieltä. Arkipäivän kulttuuriset ja työroo-leihin liittyvät odotukset sekä totutut rutiinit saattavat kuitenkin vääntää kättä työyhteisön muutos- ja kehityspyrkimysten kanssa. Vaikka interventio onnistuisikin vaikuttamaan siihen osallistuneiden ihmisten orientaatioon muita ihmisiä kohtaan, heillä saattaa olla vain vähän mahdollisuuksia tuoda oppimistaan esiin organisaation strukturoidussa ympäristössä (ks. Katz & Kahn 1966, 390.390).

Tutkimuksen tulokset jaoteltiin seuraaviin osa-alueisiin: oman palauteprofiilin lukemiseen liittyvät kokemukset, menetelmän koetut hyödyt, menetelmän vaikuttavuuden esteet sekä kulttuurisia arvos-tuksia koskevat kokemukset. Toiseksi viimeisen jakson yhteydessä tarkasteltiin myös haastateltavi-en ajatuksia siitä, millaisia asioita olisi tulevaisuudessa tärkeää ottaa huomioon menetelmän sovel-tamisen yhteydessä. Nämä ajatukset olivat enemmänkin hypoteettisia kuin todellisiin kokemuksiin perustuvia, vaikka luonnollisesti haastateltavat esittivät ajatuksensa siihenastisten kokemustensa valossa. Tulosten tarkastelu aloitettiin käsittelemällä työyhteisön lähtötilannetta eli haastateltujen näkemyksiä menetelmän tavoitteista ja kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä ja vuorovaikutussuh-teista ennen interventiota.

Tulokset osoittautuivat osittain moniselitteisiksi ja kokemukset kattoivat monenlaisia näkökulmia interventioon. Haastateltavat raportoivat paljon erilaisia menetelmän koettuja hyötyjä omiin vuorovaikutustaitoihinsa, toisten ihmisten tuntemiseen ja ymmärtämiseen, esimiestyöhön ja työilmapiiriin liittyen. Hyötyjä koskevat kokemukset painottuivat kuitenkin ryhmä- ja yksilökohtaisesti melko voimakkaasti. Osa haastateltavista oli selkeästi sitä mieltä, ettei interventio ollut vaikuttanut ryhmän vuorovaikutuskäytäntöihin lainkaan. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoittanut sitä, ettei henkilö olisi pitänyt interventiokokemusta positiivisena. 13:sta haastatellusta kaksi henkilöä suhtautui menetelmään kielteisesti tai hyvin varautuneesti ja viisi oli sitä mieltä, ettei menetelmästä ollut juurikaan hyötyä.

Yhdenmukaisin kokemus aineistossa koski suhtautumista omaan palauteprofiiliin, mikä oli pääsääntöisesti myönteinen. Osa haastateltavista koki nimenomaan henkilökohtaisen profiilin saamisen menetelmän keskeiseksi anniksi. Oma profiili ei juurikaan yllättänyt eikä sen koettu välttämättä lisänneen henkilön itsetuntemusta. Profiilin lukeminen herätti kuitenkin positiivisia ahaa-elämyksiä ja huvittuneisuutta henkilön tunnistaessa itsensä profiilista. Osa haastateltavista myös suhtautui profiilinsa mukaisiin kehityskohteisiin vakavasti ja pyrki niiden avulla parantamaan vuorovaikutus- ja ryhmätyöskentelytaitojaan. Vaikka henkilö olisi tiedostanut omat kehityskohteensa jo aikaisemmin, profiilin koettiin toimivan myös hyvänä ”muistilistana” siitä, mitä hänen kannattaisi parantaa omassa työskentely- tai vuorovaikutustyyliissään.

Mm. valmennuskertojen määrä ja työtehtävien laatu näyttivät olevan yhteydessä menetelmään liittyviin kokemuksiin. Hyödyllisimmäksi menetelmän koki ns. myyntiryhmä, joka oli (yhtä henkilöä lukuun ottamatta) osallistunut useampaan valmennukseen kuin muut ryhmät ja jolla oli kulunut ensimmäisestä valmennuskerrasta myös enemmän aikaa. Myyntiryhmään kuului myös ylemmän esimiestason henkilöitä, jotka kokivat menetelmästä olleen erityisesti apua omien esimiestaitojen kehittämässä. Toisaalta myyntiryhmä oli myös jakautunut siten, että ko. ryhmässä oli myös henkilöitä, jotka kaikkia muita tutkimukseen osallistuneita enemmän kokivat menetelmän tarpeettomaksi tai jopa haitalliseksi. Yksi menetelmään kielteisesti suhtautuvista henkilöistä oli kuitenkin osallistunut interventioon erilaisista lähtökohdista kuin muut, millä hän arveli olleen vaikutusta omaan suhtautumiseensa.

Ns. Tallinnan ryhmä, johon kuului esimiehiä sekä alemmalta että keskitasolta, koki menetelmän keskeiseksi hyödyksi oman profiilin ja mahdollisuuden pyrkiä kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan ja työskentelytyyliään sen avulla. Ryhmän jäsenet eivät kokeneet intervention vaikuttaneen

juuri mitenkään heidän keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiinsa, eivätkä he kokeneet sille olevan myöskään tarvetta. Suhtautumiseen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että valmennusryhmä oli ns. keinotekoinen ryhmä, eli henkilöt eivät muodostaneet todellista työryhmää, vaan yhteistyö oli satunnaista ja tehtävänkuvat melko riippumattomia toisistaan. Myös ryhmän keskinäisellä vuorovaikutusdynamikalla saattoi olla vaikutusta menetelmää koskeviin kokemuksiin, sillä ryhmän jäsenet saivat keskenään hyvin samankaltaiset palauteprofiilit, eli keskinäisiä, käyttäytymisen persoonallisista eroista johtuvia vuorovaikutusongelmia ei ainakaan teoriassa (menetelmän teorian²² mukaan) pitäisi juurikaan esiintyä.

Ns. vuorovastaavatiimi, jonka jäsenet ovat alemman esimiestason henkilöitä, kokivat menetelmän hyötyjen jääneen käytännössä hyvin vähäisiksi tai olemattomiksi. Menetelmän periaatteiden mukaisesti tiimin jäsenten tulisi valmennustilaisuuden jälkeen tutustua omaehtoisesti myös muiden tiimin jäsenten palauteprofiileihin, mutta käytännössä tämä oli jäänyt toteuttamatta. Tiimin jäsenet kokivat, että kiireinen työrytmi ei ollut antanut mahdollisuuksia muiden profiileihin tutustumiselle sekä vuorovaikutteiselle pohdinnalle siitä, miten menetelmän tavoitteet ja periaatteet saataisiin sidottua työyhteisön arkisiin käytäntöihin. Tiimi oli kuitenkin kokenut arvioinnin ja valmennuksen myönteisesti ja kaikki toivoivat uutta valmennustilaisuutta, jossa vuorovaikutteinen keskustelu voitaisiin toteuttaa ja menetelmän teoria voitaisiin sitoa konkreettisemmin tiimin vuorovaikutussuhteisiin ja käytäntöihin.

Yrityksen kulttuuria koskevia kokemuksia ja näkemyksiä raportoivat erityisesti henkilöt, jotka olivat työskennelleet yrityksessä maksimissaan kaksi vuotta. Organisaation kulttuurisiin piirteisiin liitettiin ensinnäkin tietty perinteisyys, joka ilmeni mm. vanhahtavina toimintatapoina ja muutosvastaisuutena. Organisaatiossa koettiin myös vallitsevan käyttäytymisen hienotunteisuuteen, huomaavaisuuteen ja neuvottelevaan päätöksentekotapaan liittyviä odotuksia. Organisaatiokulttuurin ei kuitenkaan koettu olevan erityisenä esteenä menetelmän mukaisten periaatteiden juurruttamiselle organisaation arkisiin käytäntöihin. Vaikka niin yhteiskunnan kuin organisaationkin kulttuurien tunnistettiin osittain suosivan tiettyjä ihmistyyppisiä enemmän kuin toisia, suosimisen ei pääsääntöisesti tulkittu olevan diskriminoivaa. Interventiomenetelmän mukainen ihmis- ja persoonallisuuskä-

²² Tällä havainnolla en tarkoita kuitenkaan sitä, että olisin henkilökohtaisesti jotenkin teorian kannalla (vaikka ei minulla ole myöskään mitään sitä vastaan). Kuten luvussa 3.1.3. totesin, en aio tämän tutkimuksen puitteissa ottaa kantaa siihen, mikä erilaisista persoonallisuutta tai temperamenttia koskevista selitysmalleista on niin sanotusti mielestäni ”paras”.

sitys vaikutti myös olevan hyvin sopusoinnussa henkilöiden omien, persoonallisuutta koskevien arkiteorioiden kanssa.

Haastateltavat suhtautuivat pienellä varauksella siihen, kannattaisiko menetelmän käyttöä laajentaa myös muualle organisaatioon. Organisaation joillain tasoilla ja osastoilla tunnistettiin olevan työilmapiiriin liittyviä ongelmia, ja menetelmään liittyvän avoimen palautteenannon epäiltiin saattavan johtaa ristiriitojen syvenemiseen. Myös organisaatiokulttuuriin muutosvastaisuuden arveltiin aiheuttavan mahdollisesti sen, että menetelmään ei suhtauduttaisi vakavasti. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että mikäli menetelmän perusteista ja tavoitteista informoitaisiin riittävästi ja mikäli jokaisen osallistujan vapaaehtoisuus varmistettaisiin hyvissä ajoin, mahdolliset ongelmat voitaisiin välttää.

6.1 Johtopäätöksiä ja pohdintaa

Työyhteisöjen ja henkilöstön kehittäminen on tämän ajan bisnesmaailman trendi. Trendi johtaa juurensa mm. oppivia organisaatioita (ks. esim. Ojala 2000) ja tuloksellisia organisaatiokulttuureja (esim. Ouchi 1982) koskevista tutkimustuloksista sekä työn laadussa ja organisoinnissa tapahtuneista muutoksista. Kehittämisen kohteeksi ei enää riitä pelkästään työntekijöiden tiedot ja taidot. Työntekijöiltä odotetaan myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä ns. ”tunneälyä”, yksinkertaista kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa (Goleman 1999, 15). Goleman (1999, 15) jopa väittää, että edellä mainittu kyky toimisi yhä useammin mittapuuna päätettäessä, kuka työnhakijoista saa paikan, kuka irtisanotaan, kuka saa jäädä, kenet ylennetään ja ketä ei.

Suuntausta voidaan arvioida ainakin kahdesta vastakkaisesta näkökulmasta. Toisaalta voidaan aiheellisesti pelätä, katoaako erilaisilta persoonallisuuksilta elintila, kun kaikkien odotetaan ”kehittävän itseään” ja hiovan särmiään pehmeämmiksi. Johtaako kehitys siihen, että kaikkien odotetaan olevan mukavia ”keskivertoihmisiä”, jotka eivät vahingossakaan ärsytä ketään? Toisaalta suuntauksessa on se mahdollisuus, että henkilöstön hyvinvointi lisääntyy, kun vuorovaikutustaitoja koskevat kriteerit tiukentuvat. Monilla on kokemusta yksittäisistä hankalista kollegoista tai esimiehistä, jotka tökeröllä käytöksellään ovat onnistuneet pilaamaan koko työyhteisön ilmapiiriin tai henkilökohtaisen työn ilon. Maksettava hinta yhden henkilön vuorovaikutustaitojen puutteesta tai yhteisön sosiaalista hyvinvointia koskevasta välinpitämättömyydestä on tällaisessa tilanteessa suuri.

Tämän tutkimuksen kohteena olevat henkilöt olivat valmiita kehittämään itseään ja pitivät intervention tavoitteita tärkeinä. Omia kehittämisalueita koskevaa palautetta haluttiin saada jopa enemmän kuin pelkästään oman henkilöprofiilin muodossa, ja myös esimiehet tarkastelivat profiiliensa avulla kriittisesti omia johtamiskäytäntöjään. Samalla kun ihmisten omat yhteistyötä koskevat odotukset ja tavoitteet ovat kasvaneet (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki 2002, 95), mahdollisesti myös oman toiminnan reflektointi on lisääntynyt. Tiimimäisessä toimintaympäristössä *getting along* korostuu *getting ahead* –motiiviin nähden (ks. Hogan & Holland 2003, tämän tutkielman luku 3.1.1). Ryhmään kuulumisen sosiaalisten palkkioiden (Juuti 2006, 124, ks. tämän tutkielman luku 3.1.2) vuoksi ihmiset ovat kenties valmiita laittamaan itsensä likoon. Syntipukkisyndrooma (Lahtinen ym. 2002, 100, ks. tämän tutkielman luku 3.1.3) ei puolestaan välttämättä ole uhkana, mikäli ymmärretään, että vuorovaikutuksen ongelmat eivät (ainakaan aina) sijaitse yksilöissä sinänsä, vaan muiden tavoissa ymmärtää ja selittää yksilön toimintaa.

Vaikka interventiota koskevissa kokemuksissa oli paljon heterogeenisuutta, useimmista haastateluista välittyi tunne, että menetelmä oli tuonut henkilöille iloa ja tarjonnut hyviä hetkiä yhdessä muun työyhteisön kanssa. Valmennustilaisuuksista oli monelle jäänyt mieleen, miten hauskaa siellä oli ollut ja keskinäisen vuorovaikutuksen avoimuuteen oli ikään kuin saatu ”pää auki”. Myös Beauchampin ja Jacksonin (2005, 27) tutkimuksessa useat haastateltavista olivat nauttineet osallistumisesta Insights-interventioon, huolimatta siitä, että kaikki eivät pitäneet interventiota varsinaisesti hyödyllisenä. Kokemukset kertovat mielestäni siitä, että tutkimuksen kohteena olevan menetelmän kaltaisten ns. ”kevyiden” ja bisnestrendikkäidenkin menetelmien avulla voi olla mahdollista lisätä ainakin hetkellistä hyvinvointia työyhteisössä. Kehittämisen ei tarvitse välttämättä olla haastavaa ja laajamittaista ollakseen vaikuttavaa. Keskeinen merkitys on myös sillä, missä määrin projekti saa temmattua ihmiset mukaansa ja millaisia ajatuspolkuja ja motiiveja se ihmisissä herättää.

Toisaalta yhteisöllisiä vaikutuksia (työilmapiiriin paranemisen muodossa) intervention avulla saavutettiin melko vähän, ja ne olivat painottuneet voimakkaasti ryhmäkohtaisesti. Vaikka työilmapiiriin on todettu muuttuvan helpommin kuin organisaatiokulttuurin (Moran & Volkwein 1992, 38-40, ks. tämän tutkielman luku 3.3.2), ilmeisesti myös työilmapiiriin muuttuminen vaatii pitkäkestoisempaa tai syvällisempää interventiota, kuin mikä tämän tutkimuksen kohteena olevalle työyhteisölle oli tehty. Mahdollisesti vuorovaikutteisen keskustelun vähäisyys (mikä laitettiin pääsääntöisesti ajanpuutteen piikkiin) oli yksi syy siihen, miksi vaikutukset työilmapiiriin olivat vähäisiä, vaikka henkilökohtaisella tasolla menetelmää koskien raportoitiin melko paljon erilaisia hyötyjä. Esim. Nakarin (2003, 39, ks. tämän tutkielman luku 3.3) mukaan ilmapiiri ”syntyy ja muuntuu vuorovai-

kutuksessa”. Vaikka menetelmän teoreettisia periaatteita opiskeltiin yhteisissä työpajatilaisuuksissa, ohjatun tilanteen lisäksi (valmentajan läsnä ollessa) käyty keskustelu ryhmän vuorovaikutussuhteista olisi saattanut tuottaa parempia tuloksia työilmapiirin kannalta.

Menetelmän soveltamisen yhteydessä tulee myös pitää mielessä, että siihen sisältyy osittain hyvin sensitiivisten asioiden käsittelyä. Interventio edellyttää, että ihminen raottaa oman yksityisen minuutensa verhoa ja asettaa sen alttiiksi muiden ihmisten arvioinnille. Työpajojen vetäjällä on tällaisessa tilanteessa suuri vastuu ryhmästä ja sen yksilöistä. Esimerkiksi työyhteisössä, jossa esiintyy työpaikkakiusaamista, menetelmän käyttöönottoa tulee mielestäni pohtia tarkkaan. Tulehtuneessa työyhteisössä ongelmien takana ovat tuskin pelkät persoonallisuuserot, vaan ongelmiin liittyy usein myös työntekijöiden välisiä valtataisteluja. Mikäli työyhteisöstä ei löydy yhteistä tahtotilaa työilmapiirin parantamiseksi, arviointia voidaan mahdollisesti käyttää myös yhtenä välineenä oman aseman pönkittämiseen ja toisten loukkaamiseen.

Intuitiivisesti menetelmään (ja vastaaviin valmennusmuotoihin) liitetään ehkä yleisimmin stereotyyppioinnin riski. Piirre- ja tyyppiteorioiden kriitikoiden mukaan typologiat ovat ikään kuin valmiita paketteja, joissa ei huomioida sitä tosiasiaa, että myös ympäristö vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja että ihmisen persoonallisuus voi elämänsä aikana muuttua (Dunderfelt 1998, 179-180). Ihmisten luokittelu eri tyypeihin saattaa rajoittaa inhimillisen kokemuksen ja havaitsemisen monimuotoisuutta. Tässä tutkimuksessa yksi haastateltavista esitti samansuuntaisen näkemyksen, samoin Beauchampin ja Jacksonin (2005, 27) tutkimuksessa vähemmistö haastateltavista esitti vastaavia mielipiteitä.

Dunderfelt (1998, 36) puolustaa tyyppiteorioita erottamalla toisistaan tyyppittelyn ja luokittelun. Dunderfelt (1998, 36) esittää, että tyyppissä on kyse muotista, jonka sisään mahtuu myös lukuisia pienempiä muotteja. Tyypit ovat toiminnan ylätasoja, organisoivia periaatteita, joiden piiriin kuuluu monenlaisia kokemuksia. Luokka-käsite on sitä vastoin tyyppiä rajatumpi ja poissulkevampi. Dunderfeltin (1998, 180, 24) mukaan psykologiset tyypit ovat tosiasioita, joita koskevasta keskenään kilpailevista teorioista löytyy yllättävän paljon yhtäläisyyksiä. Tyypit eivät kuitenkaan sulje pois ihmisen kehitysmahdollisuutta, yksilöllistä tahtoa ja elämän mukanaan tuomia yllätyksiä. (emt., 180.)

Oma näkemykseni on, että riski stereotyyppioivaan käyttäytymiseen on sitä suurempi, mitä lyhyempi ja pintapuolisempi interventio on. Vaikka Insights Discovery-menetelmässä käytännössä jaetaan

henkilöt eri tyypeihin, menetelmän teoriassa korostetaan myös sitä, että tyypeissä on kysymys ihmiselle luontaisimmasta ja yleisimmästä käyttäytymistyylistä, joka vaihtelee, kun ihminen vaeltaa tilanteesta toiseen. Esimerkiksi esiintymistilanteessa henkilö saattaa käyttää runsaasti ”keltaista energiaa”, vaikka hänen henkilöprofiilissaan sitä olisi vain hitunen – ihminen sopeutuu eri tilanteiden asettamiin vaatimuksiin. Koska ihmisen kyky omaksua tietoa on rajallinen, lyhyissä työpajatilaisuuksissa teorian inhimillisen käyttäytymisen monimuotoisuutta korostavat puolet saattavat valittavasti jäädä ymmärtämättä. Oman minäkuvansa peilaamisen huumassa ihmiset vertailevat innostuneina ”keltaisia”, ”sinisiä”, ”vihreitä” ja ”punaisia” profiileitaan. Samassa sopassa saattaa unohtua myös se, että menetelmän mukaisia tyypejä on neljän sijaan todellisuudessa 72, joilla kaikilla on toisistaan poikkeavat profiilinsa. Laajempi ja pitkäkestoisempi interventio mahdollisesti syventää ihmisten teoriaa koskevaa ymmärrystä ja saa ihmiset myös vastaanottavaisemmiksi muullekin kuin omaa profiilia koskevalle tiedolle.

Vaikka tutkimustulokset eivät antaneet erityistä tukea organisaatiokulttuurin merkityksestä menetelmän teoreettisten periaatteiden käytäntöön sulauttamiselle, on todettava, että organisaatiokulttuurin ”olemuksen” ja ytimeen ei tässä tutkimuksessa päästy ehkä riittävän hyvin käsiksi. Organisaatiokulttuuria koskevien arvioiden jakautuminen selkeästi määrällisesti eri ihmisten kesken (jakonimittäjänä työsuhteen kesto) antoi viitteitä siitä, että organisaatiokulttuurin arvostukset olivat osittain piileviä, kuten Scheinin (1987, 32, ks. tämän tutkielman luku 3.2.1) malli organisaatiokulttuurin tasoista esittää. Mielenkiintoista organisaatiokulttuurin ja yhteiskunnan arvostuksia koskevissa tulkinnoissa oli se, että ne korostivat melko ristiriitaisia arvoja, vaikka esim. Juutin (1992, 288) ja Kopelmanin ym. (1990, 228) mukaan organisaatiokulttuuri heijastaa pitkälti yhteiskunnan kulttuuria. Organisaatiokulttuurin ja yhteiskunnallisten arvostusten suhde ei tämän tutkimuksen valossa näytä olevan näin yksiselitteinen. Esimerkiksi, vaikka yhteiskunnallisten arvostusten koettaisiin yleisesti suosivan tuloksellisuutta ja tehtäväkeskeisyyttä, kulttuuristen arvostusten voisi kuvitella esimerkiksi sosiaali- tai hyvinvointialan organisaatiossa korostavan enemmän ihmiskeskeisempiä arvoja (kuten tämän tutkimuksen kohteena olevassa, matkailu-, myynti- ja palvelualan organisaatiossa). Koska tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteena tutkia organisaatiokulttuuria sinänsä (vaan sen merkitystä), organisaatiokulttuurin piirteiden syyt ja kehittyminen jäivät tässä yhteydessä avoimiksi kysymyksiksi.

6.2 Aiheita jatkotutkimuksille

Aineistossa mielenkiintoinen havainto oli se, että haastateltavat korostivat melko paljon työyhteisön turvallisen ilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen merkitystä, jotta interventio tuottaisi yhteisössä hyvinvointia ja toimisi tavoitteidensa mukaisesti. Menetelmään miellettiin liittyvän riskejä, mikäli sitä sovellettaisiin työyhteisössä, jossa vuorovaikutussuhteet ovat oikeasti tulehtuneet ja kommunikatio ei toimi. Riskejä menetelmään liitettiin myös siinä tilanteessa, mikäli valmennukseen osallistuva ryhmä on hyvin uusi ja keskinäinen tunteminen on vasta alussa. Tällaisissa tilanteissa menetelmään sisältyvä avoin palautteen antaminen saattaisi kääntyä tarkoitustaan vastaan ja palautteen annolla saatettaisiin pyrkiä vahvistamaan omaa asemaa, kuten olen edellä esittänyt.

Tämän tutkimuksen kohteena olevissa ryhmissä menetelmää oli käytetty ns. primaarina preventiona eli ilman, että tutkimuksen kohteena olevissa valmennusryhmissä olisi havaittu erityisiä vuorovaikutuksen ongelmia. Myös haastateltavien kokemukset vahvistivat tämän: oman tiimin (Tallinnan ryhmän tapauksessa oman työyhteisön) työilmapiiriä pidettiin hyvänä. Primaarien preventiomenetelmien tarkoituksena onkin eliminoida potentiaalisesti ongelmia aiheuttavia tekijöitä joko yksilö- tai yhteisötasolla (Reynolds 1997, 94). Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ajateltiin, että tiimin jäsenten keskinäisen tuntemisen parantaminen ehkäisisi mahdollisia vuorovaikutusongelmia ja tiimin hyvä yhteishenki auttaisi henkilöitä sopeutumaan lukusiin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Muutokset tunnistettiin täten työntekijöiden hyvinvoinnin uhkatekijäksi ja niiden potentiaalisilta negatiivisilta vaikutuksilta haluttiin suojautua.

Näistä lähtökohdista menetelmän vaikutuksia vuorovaikutusongelmaisessa työyhteisössä koskeva pohdinta jää tässä tutkimuksessa ainoastaan teoreettiseksi. Kysymys on kuitenkin tärkeä: Voidaanko menetelmää käyttää myös ongelmia korjaavana tai työyhteisön negatiivisen kehityskulun pysäyttävänä interventiomenetelmänä (tertiaalinen ja sekundaarinen preventio, ks. Reynolds 1997, 94)? Tässä tutkimuksessa haastateltujen arvelujen mukaan ei. Toisaalta Stefandottirin & Sutherlandin (2005) tutkimuksessa menetelmän vaikutuksista stressin kokemuksiin osoittautui, että menetelmästä hyötyivät eniten ne, joiden stressikokemukset olivat alun perin suuremmat. Myös ne, joilla tyytyväisyys ja tyytyväisyys työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin olivat alun perin heikoimmat, hyötyivät menetelmästä muita osaryhmiä enemmän. (emt.) Tutkimus koski kuitenkin nimenomaan intervention vaikutuksia henkilöiden omiin stressinhallintakeinoihin. Sillä ei ollut yhteisöllisiä tavoitteita

eivätkä tutkimukseen osallistujat olleet välttämättä samasta työyhteisöstä²³. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää menetelmän vaikutuksiin työyhteisön ilmapiiriin ja spesifin työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Kysymys menetelmän vaikutuksista suhteessa työyhteisön tilanteeseen olisikin merkittävä ja tärkeä jatkotutkimusten aihe.

Eräs toinen kiinnostava havainto tässä tutkimuksessa oli se, että menetelmän hyödyllisimmäksi koki ryhmä, joka oli osallistunut kahteen valmennustilaisuuteen (myyntitiimi), kun puolestaan muilla ryhmillä oli takanaan yksi valmennustilaisuus. Ero ryhmien välillä ei ollut kuitenkaan yksiselitteinen, vaan myyntitiimissä oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet kokeneet menetelmää lainkaan hyödylliseksi ja korostivat sen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia muita tutkimukseen osallistuneita henkilöitä enemmän. Myös tämä havainto on mielestäni lisätutkimuksen arvoinen, eli missä määrin interventiota koskeviin kokemuksiin vaikuttaa yhteisien valmennustilaisuuksien määrä? Kuinka monta valmennustilaisuutta vaaditaan, jotta menetelmästä saataisiin maksimaalinen hyöty? Minkä kestoisen valmennustilaisuuksien välisen ajanjakson tulisi olla? Beauchampin ja Jacksonin (2005) tutkimuksessa menetelmää koskevat tulokset olivat lähes yksinomaan positiivisia, kun tutkimuskohteenä ollut urheilujoukkue osallistui työpajoihin sekä teki menetelmän teoriaan liittyviä tehtäviä säännöllisesti kuuden kuukauden ajan. Selkeästi erilaisia ajanjaksoja ja työpajatilaisuuksien määrää koskeva vertaileva tutkimus kuitenkin puuttuu.

Tämän tutkimuksen valossa pidän edellä mainittuja kysymyksiä työyhteisön tilanteesta ja valmennuskertojen määrästä keskeisimpinä ja tärkeimpinä jatkotutkimusten aiheina. Tutkimuksen tulokset antavat viitteellistä pohjaa myös muunlaisille tutkimusaiheille. Menetelmän vaikutuksia olisi tärkeää tarkastella myös esimerkiksi sen suhteen, mikä merkitys on sillä, kuinka kiinteää yhteistyötä valmennuksen kohteena olevan työyhteisön jäsenet tekevät; onko henkilön persoonallisuusprofiilin tulokselle yhteyttä siihen, miten hän suhtautuu menetelmään kokonaisuutena; miten menetelmä vaikuttaa työyhteisöön pitkällä aikavälillä; jne.

Kysymys, mihin tämä tutkimuksen aiheen perusteella ei ole mahdollista ottaa kantaa, koskee menetelmän suhdetta muihin vastaavanlaisiin henkilöarviointi- ja vuorovaikutusvalmennuksiin, esimerkiksi muihin Jungin teoriaan perustuviin interventiomenetelmiin (ks. muista menetelmistä tämän

²³ Tutkimuksen osallistujat olivat vapaaehtoisina tutkimukseen ilmoittautuneita akateemisen työn tekijöitä (pääosin opettajia) kahdesta eri korkeakoulusta (Stefansdottir & Sutherland 2005, 313). Huomattavaa on, että tutkimukseen osallistujien määrä putosi tutkimuksen kulun aikana 30:stä kahdeksaantoista, mikä saattaa heikentää tutkimuksen tulosten luotettavuutta. (ks. emt.)

tutkielman luku 2.2). Vertaileva tutkimus antaisi luonnollisesti luotettavamman kuvan menetelmän hyödyistä ja sillä olisi käytännöllistä merkitystä yrityksille, jotka pohtivat erilaisia vaihtoehtoisia keinoja työyhteisön vuorovaikutusilmapiirin parantamiseksi tai sitä koskevien ongelmien ehkäisemiseksi.

6.3 Tutkimuksen arviointia matkan päätepysäkillä

Tutkimusprosessia ei syyttä suotta verrata usein matkaan (esim. Hakola 2006, 98). Kuten matkustamiseen, myös tutkimusprosessiin liittyy suunnittelua, innostusta, avautumista uusille asioille ja kokemuksille. Harvoin vältetään myöskään yllättäviltä käännteiltä ja joskus kohdataan jopa kiperiä tilanteita. Täysin ennen kuulumatonta ei ole sekään, että mikäli matka on pitkä, välillä matkakohteessa tympii kaikki. Vaikka matkalla lähdetään usein intoa täynnä, myös kotiinpaluu tuntuu poikkeuksetta mahtavalta. Itse asiassa matkan loppuvaiheessa alkaa usein odottaa jo kotiin pääsyä ja alkaa tuntea jonkin asteista matkaväsymystä ja koti-ikävää. Silti kotiin palattua alkaa kohta haaveilla jo uudesta matkasta, jonka suunnittelua siivittävät aikaisemmat matkakokemukset; ”mitä olen jo nähnyt, missä en ole vielä ollut, minne haluan nähdä syvemmälle”.

Tämän gradun suunnittelu alkoi alustavasti jo vuonna 2005. Matka on ollut pitkä, ja siihen on mahtunut monenlaisia tunteita ja kokemuksia innostuksesta ja työn imusta tympääntyneisyyteen ja itsetunnon aallonpohjiin. Perille pääsy oli mahtava ja helpottava tunne. En kuitenkaan uskalla vannoa, että en lähtisi vastaavalle matkalle enää koskaan uudestaan. Kuten elämässä niin usein muutenkin, se mikä ottaa, yleensä myös antaa paljon.

Lopputulosta eli tutkimuksen onnistuneisuutta ja tulosten luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi Eskolan & Suorannan (1998, 212-213) ehdottamien kriteerien suhteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan heidän mukaansa arvioida esimerkiksi tulosten uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden suhteen. Uskottavuus merkitsee sitä, missä määrin tutkijan käsitykset vastaavat tutkimuskohteen käsityksiä. Siirrettävyydellä kirjoittajat viittaavat siihen, voidaanko tutkimusentulokset tietyin ehdoin siirtää myös toiseen kontekstiin, vaikka sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuus asettaakin sille rajoituksia. Varmuudessa on kyse siitä, että tutkija pyrkii ottamaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät ja vahvistuvuudessa siitä, ovatko tutkimuksen tulokset yhdenmukaisia aikaisempien vastaavaa ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa. (emt.)

Tutkimustulosten uskottavuuden olen pyrkinyt takaamaan havainnollistamalla tehtyjä tulkintoja melko runsailla aineistonäytteillä. Tulkintojen tukena olen esittänyt myös taulukoita, joista ilmenee, kuinka moni haastateltavista oli esittänyt lausuman, johon tulkinta perustui. Lausumat esitin taulukoissa alkuperäisistä tiivistetyssä muodossa, usein täsmälleen haastateltavien ilmaisun mukaisena. Taulukoista on näin ollen selkeästi nähtävissä, minkälaisiin lausumiin muodostetut yläkategoriat perustuivat. Ajallisista resursseista johtuen tehtyjä tulkintoja ei ollut mahdollista tarkistuttaa haastateltavilla etukäteen. Toisaalta on otettava huomioon myös se, kuten Eskola ja Suoranta (2001, 211) esittävät, että haastateltavat saattavat olla joskus myös sokeita tilanteelleen. Tutkittavien oma käsitys tilanteesta saattaa olla erilainen kuin tutkijan useampien haastattelun perusteella muodostamat, abstrahoivat tulkinnat.

Tutkimustulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin ei ole puolestaan sellainen mittari, mitä tässä tutkimuksessa olisi pidetty merkittävänä tavoitearvona. Kuten on useaan otteeseen tullut ilmi, tutkimuksessa on kyse yhdestä tapauksesta, jolla on oma erityislaatuinen kontekstinsa ja lähtökohtansa. Konteksti on pyritty huomioimaan tutkimuksessa mahdollisimman tarkasti organisaatiokulttuuria myöden. Tutkimustulosten siirrettävyyden sijaan tavoitteena on ollut paitsi avata tieteellistä keskustelua työyhteisön kehittämisen ja henkilöarvioinnin populaarimenetelmistä, myös luoda käsitystä siitä, millaisista näkökulmista tutkimuskohdetta kannattaisi mahdollisissa jatkotutkimuksissa lähestyä. Varmojen johtopäätösten ohella pidän arvokkaina myös niitä havaintoja, jotka tässä tutkimuksessa jäivät vielä selitystä vaille. Tutkimuskohde on ilmiönä moniulotteinen, eikä sen kaikkia osa-alueita ole edes mahdollista ottaa tarkastelun alle yhden tutkimuksen puitteissa. Laadullisella tutkimusotteella voidaan kuitenkin avata ilmiötä ja luoda käsitystä siitä, mitä osa-alueita siitä kannattaisi erityisesti tutkia, mahdollisesti myös toisentyypisillä tutkimusotteilla.

Vaikka vertailukelpoisia kohteita on vähän, tutkimustuloksista löytyy selkeää vahvistuvuutta sitä tutkimuskysymyksiltään ja –asetelmaltaan lähimpänä olevaan Beauchampin ja Jacksonin (2005) tutkimukseen. Huolimatta niistä tutkimusten välisistä keskeisistä eroista, että Beauchampin ja Jacksonin Insights Discovery –intervention hyötyjä käsittelevä tutkimus toteutettiin huippu-urheilun kontekstissa²⁴ ja tutkimuksen toiselle kohderyhmälle toteutettu interventio oli huomattavasti perus-

²⁴ Kaksiosaisen tutkimusprojektin toinen kohderyhmä koostui huippu-urheilijoista ja toinen urheiluleirin hallinto- ja tukihenkilöstöstä (Beauchamp & Jackson 2005). Ks. lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen tuloksista tämän tutkielman sivuilta 14-15.

teellisempi ja pitkäkestoisempi²⁵ kuin tämän tutkimuksen kohteena oleville ryhmille suoritettavat interventiot, tutkimuksen tuloksista löytyy paljon yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Tutkimustulosten vahvistavuus antaa hieman yllättäen varovaista uskoa siihen, että erityisestä kontekstistaan huolimatta tutkimuksen tulokset saattaisivat sittenkin olla myös siirrettävissä toiseen kontekstiin.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat ainakin neljä Beauchampin ja Jacksonin (2005) tutkimuksessaan tekemää havaintoa. Ensinnäkin, tutkimuksessa havaittiin kahden tutkimuskohteena olleen ryhmän välillä olevan selvästi eroa menetelmän koettujen hyötyjen suhteen. Laajemman intervention kohteena ollut ryhmä koki intervention hyödyllisemmäksi kuin suppeampaan interventioon osallistunut ryhmä. (emt., 2.) Samansuuntainen havainto tehtiin myös tässä tutkimuksessa²⁶. Toinen tämän tutkimuksen tulosten kanssa yhteneväinen havainto oli, että toisen ryhmän jäsenet kokivat merkittäväksi menetelmän hyödyntämisen esteeksi yhteisen ajan puutteen (vrt. vuorovastaavatiimi tässä tutkimuksessa) (Beauchamp & Jackson 2005, 26-27).

Kolmantena tutkimustuloksia vahvistavana havaintona, Beauchampin ja Jacksonin (2005) tutkimuksessa lähes kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt pitivät omia palauteprofiileitaan hyvin paikkaansa pitävinä. Tutkijat (emt., 7) myös esittävät, että palauteprofiilin ”todeksi” kokeminen todennäköisesti vaikutti siihen, miten henkilö suhtautui menetelmään yleisesti. Tässä tutkimuksessa tehty yksittäinen havainto tukee käsitystä. Viimeisimpänä tämän tutkimuksen tuloksia myötäilevänä havaintona, osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä koki, että menetelmästä oli hyötyä ryhmän sisäisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisessä ja se paransi ryhmän sisäistä vuorovaikutusilmas-
toa (Beauchamp & Jackson 2005).

Tutkimuksen luotettavuuden viimeistä kriteeriä eli tutkimuksen varmuutta olen pyrkinyt lisäämään koko tutkimusprosessin ajan tarkkailemalla omia lähtökohtaoletuksiani sekä refleктоimalla kokemuksiani tutkimusprosessin kulusta ja onnistumisesta. Lähtökohtaoletusten paljastamisessa ja purkamisessa auttoi ainakin osittain tutkimuksen alkutaipaleella erityisesti graduseminaarissa käydyt keskustelut. Kaksoisrooliani tutkijana ja tutkimuskohteena olevalla menetelmällä valmentavan yri-

²⁵ Urheilujoukkueen jäsenet olivat menetelmän kanssa tekemisissä säännöllisesti kuuden kuukauden ajan. Interventioon sisältyi yhteisten työpajojen lisäksi myös internet-oppimisympäristössä tehtäviä yksilötehtäviä. (Beauchamp & Jackson 2005, 1 & 4.)

²⁶ On tosin huomattava, että ”laaja” viittaa tässä ja Beauchampin ja Jacksonin tutkimuksessa eri mittaluokkiin.

tyksen edustajana olen reflektoinut luvussa 4.4.1. Itseni ja Tallinnan ryhmäläisten välisten kulttuurierojen mahdollista merkitystä ja vaikutuksia aineistoon olen puolestaan käsitellyt luvussa 4.1.1.

Valitettavasti tutkija ei koskaan voi täysin irtautua lähtökohdistaan eikä niistä kumpuavista odotuksista ja näkemyksistä. Tutkija on ennakko-oletuksiensa suhteen kuin organisaatio kulttuuriinsa nähden, etenkin, mitä pidemmälle tutkimusprosessi etenee - liian lähellä ja tahtomattaan puolueellinen nähdäkseen joka hetki koko totuutta. Itsereflektiivinen tutkimusote paljastaa osan ennakko-oletuksista, mutta jotain jää aina myös piilevälle perusoletusten tasolle. Viime kädessä tutkimusta ovat parhaita arvioimaan sen ulkopuoliset henkilöt. Nöyränä kiitän ja kiittaen.

KIITOS

Suuri kiitos kuuluu esimiehelleni, joka patisti minua tekemään graduni loppuun ja antoi siihen myös aikaa ja käytännön mahdollisuuksia.

Lähteet

- Alasuutari, Pertti (2001): Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Beauchamp, Mark R & Jackson, Ben (2005): Insights & Elite Sport. [HTML-dokumentti] <http://insightseducation.com/casestudies/UKSPORT___Insights.pdf> (luettu 31.7.2007).
- Benton, Stephen, van Erkom Schurink, Corine & Desson, Stewart (2005): An Overview of the Development, Validity and Reliability of the English Version 3.0 of the Insights Discovery Evaluator. Business Psychology Center, University of Westminster (ei julkaisutietoja, lähde saatu Insights Finlandin kautta [<http://www.insights.com/core/Finnish/AboutInsights/ContactUs.shtml>]).
- Boan, David M. (2006): Cognitive-Behavior Modification and Organizational Culture. Consulting Psychology Journal 58(1), 51-61.
- Dunderfelt, Tony (1998): Henkilökemia: yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Söderkulla: Dialogia.
- Elovainio, Marko (1994): Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa: Lindström, Kari (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 117-137.
- Eskola, Antti (1996): Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Helsinki: Tammi.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Falcione, Raymond L. & Sussman, Lyle & Herden, Richard P. (1987): Communication Climate in Organizations. Teoksessa: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. & Porter, Lyman W. (toim.) (1987): Handbook of Organizational Communication. Newbury Park: Sage, 195-227.
- Friedlander, Frank (1987): The Ecology of Work Groups. Teoksessa: Lorsch, Jay W. (toim.) (1987): Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 301-314.
- Gabarro, John J. (1987): The Development of Working Relationships. Teoksessa: Lorsch, Jay W. (toim.): Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 172-189.
- Goleman, Daniel (1999): Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Guzley, Ruth M. (1992): Organizational Climate and Communication Climate. Predictors of Commitment to the Organization. Management Communication Quarterly 5(4), 379-402.
- Hakola, Mari (2006): Juurtuvat juuret ja reitit – kielellisesti rakentuva kulttuuri-identiteetti Portugalissa asuvien suomalaisten haastatteluissa. Tampereen yliopisto, pro gradu –työ.
- Hakulinen, Auli & al. (toim.) (2004): Lausuma ja vuoro. [HTML-dokumentti] <http://www.kotus.fi/tutkimus/kielioppi/pdf/kotisivu-lausuma_uus.pdf> (luettu 5.2.2006). Saatavissa myös teoksessa: Hakulinen, Auli & al. (toim). 2004: Iso Suomen kielioppi. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

- Halpin, Nick (2002): Insights ja terapeutinen neuvontaprosessi. The Counselling Service, University of Dundee (ei julkaisutietoja, lähde saatu Insights Finlandin kautta <<http://www.insights.com/core/Finnish/AboutInsights/ContactUs.shtm>>, luettu 15.3.2007).
- Halpin, Nick (2004): Insights And First Year Medical Students Personality, Development And Learning Styles. [HTML-dokumentti] <http://insightseducation.com/casestudies/Insights_and_Dundee_Medical_Students.pdf> (luettu 31.7.2007).
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005): Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, Joyce & Holland, Brent (2003): Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Sosioanalytic Perspective. Journal of Applied Psychology 88:1, 100-112.
- Hogan, Robert (2004): Personality Psychology to Organizational Researchers. Teoksessa: Schneider, Benjamin & Smith, Brent D.: Personality and Organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-24.
- Honkanen, Henry (toim.) 2005: Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.
- Insights Learning and Development Ltd.:n internetsivut: <<http://www.insights.fi>> (luettu 16.8.2007).
- Insights Learning and Development Ltd. (2003): Validating Insights Discovery. [HTML-dokumentti]: <http://www.jmpinfo.net/programs/insights/insights_fact_sheets/Validity%20&%20Reliability.pdf> (luettu 15.3.2007)
- James, Lawrence R. & James, Lois A. & Ashe, Donna K. (1990): The Meaning of Organizations: The role of Cognition and Values. Teoksessa: Scheiner, Benjamin (toim.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 40-84.
- Jacobi, Jolande (1973): The Psychology of C. G. Jung. New Haven: Yale University Press.
- Jauhainen, Riitta & Eskola, Marjatta (1994): Ryhmäilmiö. Helsinki: WSOY.
- Jokinen, Arja & Kuronen, Marjo: Tapaustutkimus. [HTML-dokumentti]: <<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/tapaustut.htm>> (luettu 4.5.2007).
- Joyce, William F. & Slocum, John W. (1990): Strategic Context and Organizational Climate. Teoksessa: Scheiner, Benjamin (toim.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 130-150.
- Jung, Carl (1977): Psychological Types. The Collected Works of C. G. Jung, osa 6. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Juuti, Pauli (1987): Työpaikan ilmapiiri. Teoksessa: Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: Ammattienedistämislaitos.
- Juuti, Pauli (1988): Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: JTO tutkimuksia. Sarja 2.

- Juuti, Pauli (1991): Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia. Sarja 5.
- Juuti, Pauli (1992): Yrityskulttuurin murros. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, Pauli (2006): Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1966): The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kier, Frederick & Thomson, Bruce (1997): A New Measure of Jungian Psychological Types for Use in Counseling. [HTML-dokumentti]
<http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/94/13.pdf> (luettu 28.5.2006). Artikkelin esitetty the Southwest Educational Research Associationin vuosikokouksessa Austinissa (Teksas, USA) 24.1.1997.
- King, Wesley C. & Lahiff, James M. & Hatfield, John D. (1988): A Discrepancy Theory of the Relationship Between Communication and Job Satisfaction. Communication Research Reports 5(1), 36-43.
- Kinnunen, Ulla & Ruoppila, Isto & Nousiainen, Hannu (1991): Työ sairaalassa: Organisaatioilmas- to ja työn kokeminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Työelämän tutkimusyksikkö/Keki- Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kopelman, Richard E. & Brief, Arthur P. & Guzzo, Richard A. (1990): The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa: Schneider, Benjamin (toim.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 282-317.
- Kreisman, Barbara J. (2002): Insights into Employee Motivation, Commitment and Retention. [HTML-dokumentti]< <http://www.insightsvancouver.com/PDFs/Employee%20Commitment-Retention%20White%20Paper%5B1%5D.pdf>> (luettu 28.5.2006).
- Kuula, Arja (2006): Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lahtinen, Marjaana; Vartia, Maarit; Soini, Sinikka & Joki, Marjut (2002): Työyhteisön ongelmali- tanteet kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa: Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) (2002): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 94-102.
- Lindström, Kari (2002): Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. Teoksessa: Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (2002): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 194-209.
- Lindström, Kari (2003): Työyhteisöt. Teoksessa: Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J, Tossavainen A. (2003): Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos, 105-142.
- Litwin, George H. & Stringer, Robert A. (1968): Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University.

- Loppela, Kaija (2004): Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Martin, Joanne (2002): *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- McCaulley (1990): *The Myers-Briggs Type Indicator: A Measure for Individuals and Groups*. [HTML-dokumentti] <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=9705111082>> (luettu 10.3.2006).
- Minzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moran, Thomas E. & Volkwein, Fredericks J. (1992): *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*. *Human Relations* 45(1), 19-45.
- Muchinsky, Paul M. (1977): *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. *Academy of Management Journal* 20(4), 592-607.
- Nakari, Maija-Liisa (2003): *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa verkkodokumenttina: <<http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf>> (luettu 27.3.2007).
- Niitamo, Petteri (2003): *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Otala, Leenamajja (2000): *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa*. Helsinki: WSOY.
- Ouchi, William (1982): *Teoria Z: Japanilainen johtamismalli länsimaissa*. Helsinki: Rastor.
- Pennington, Donald C. (2005): *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pettigrew, Andrew M. (1990): *Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role*. Teoksessa: Schneider, Benjamin (toim.) (1990): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 413-431
- Reichers, Arnon E. & Schneider, Benjamin (1990): *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. Teoksessa: Schneider, Benjamin (toim.) (1990): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 5-39.
- Rentsch, Joan R. (1990): *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*. *Journal of Applied Psychology* 75(6), 668-681.
- Reynolds, Shirley (1997): *Psychological Well-Being at Work: Is Prevention Better Than Cure?* *Journal of Psychosomatic Research* 43(1), 93-102.
- Robertson, Ivan & Callinan, Militza (1998): *Personality and Work Behaviour*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 321-340.
- Rubenowitz, Sigward (1985): *Organisaatiopsykologia*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, Edgar H. (1970) *Organisaatiopsykologia*. Jyväskylä: Gummerus.

- Schein, Edgar H. (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, Edgar H. (1990): Organizational Culture. *American Psychologist* 45(2), 109-119
- Schneider, Benjamin (1990): The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa: Schneider, Benjamin (toim.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 383-412.
- Siehl, Caren & Martin, Joanne (1990): Organizational Culture: A Key to Financial Performance? Teoksessa: Schneider, Benjamin (toim.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 241-281.
- Singer, June (1973): Boundaries of the Soul: The Practice of Jung's Psychology. Garden City: Anchor Books.
- Smircich, Linda & Calás, Marta B. (1987): Organizational Culture: A Critical Assessment. Teoksessa: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. & Porter, Lyman W. (toim.) (1987): Handbook of Organizational Communication. Newbury Park: Sage, 228-263.
- Stefansdottir, Steinunn I. & Sutherland, Valerie J. (2005): Preference Awareness Education as Stress Management Training for Academic Staff. *Stress and Health*, 21(5), 311-323.
- Target Training International – Performance Systems, Ltd & Success Insights, Inc. (2004): Style Insights – DISC. Instrument Validation Manual. [HTML-dokumentti] <http://www.nefried.com/_dload/DISC.pdf> (luettu 15.3.2007).
- Thompson, Bruce & Arnau, Randolph C. (1998): Stability and Internal Consistency Reliability of Personal Preferences Self-Description Questionnaire (PPSQD) Scores. [HTML-dokumentti] <http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/11/3c/8f.pdf>. (Luettu 11.3.2006.) Artikkelin esitetty Mid-South Educational Research Associationin vuosikokouksessa New Orleansissa 4.11.1998.
- Trombetta, John J. & Rogers, Donald P. (1988): Communication Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management Communication Quarterly* 1(4), 494-514.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, Matti (2000): Ryhmä- ja tiimityö organisaatioinnovaatioiden muotoina. Teoksessa: Vartiainen, Matti & Pirskanen, Saara, & Palva, Anna & Simula, Tiina: Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, 8-35.
- Way, Jack Martin (2003): Vertailudokumentti. Insights Discovery System ja Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Skotlanti, Iso-Britannia: Insights Learning & Development Ltd (ei julkaisutietoja, lähde saatu Insights Finlandin kautta <<http://www.insights.com/core/Finnish/AboutInsights/ContactUs.shtm>>, luettu 15.3.2007).

Liitteet

Liite 1: Tutkimusesite

Tutkimus Insights Discovery –henkilöarviointimenetelmän koetuista vaikutuksista työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin

Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos sekä Opteam Henkilöstöpalvelut toteuttavat yhteistyössä tutkimushankkeen Insights Discovery -henkilöarviointimenetelmän koetuista vaikutuksista työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin. Tutkimus on sosiaalipsykologian pro gradu –työ. Tutkimukseen osallistuu 1-3 organisaatiota, joissa on toteutettu Insights-valmennus 1-6 kk aikaisemmin.

Tutkimuksen tavoitteet ovat kaksitasoisia. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimuksen tavoite on lisätä tietoa siitä, miten henkilöarviointimenetelmät toimivat koulutuksen, ohjaustyön sekä erilaisten työyhteisöjen kehittämisohjelmien osana. Käytännöllisestä näkökulmasta tavoitteena on tuottaa tietoa Insights Discovery –menetelmää käyttäville työelämän toimijoille menetelmän käytön mahdollisuuksista ja mahdollisista ongelmista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot saavat samalla konkreettista tietoa menetelmän vaikutuksista ko. työyhteisössä, mikä auttaa tunnistamaan syvemmin organisaation vuorovaikutuskulttuurin piirteitä ja ongelmia sekä suuntaamaan tulevaisuudessa tehtäviä vuorovaikutuksen kehittämis- ja koulutushankkeita.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu Eckerö Line. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Haastattelut toteutetaan kaikille tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneille henkilöille, jotka ovat osallistuneet Insights -valmennukseen. Haastattelu toteutetaan yhteisesti sovitussa ajankohdassa ja paikassa. Haastattelun arvioitu kesto on 45-90 minuuttia.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta mahdollisimman monen Insights-valmennukseen osallistuneen henkilön osallistuminen tutkimukseen on kuitenkin erittäin tärkeää. Osallistumalla tutkimukseen pääset vaikuttamaan tulevien kehityshankkeiden sisältöön organisaatiossanne. Haastattelut suoritetaan äärimmäisen luottamuksellisesti, eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa varsinaisista tutkimusraporteista.

Yhteistyöterveisin,

Milla Lintervo
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden yo

Juri Röhr
Opteam Henkilöstöpalvelut
Insights Discovery –myyntijohtaja

Lisätiedot tutkimuksesta: milla.lintervo@uta.fi / puh. +358 40 5520203

Liite 2: Tutkimussuostumuslomake

Tutkimus Insights Discovery –henkilöarviointimenetelmän koetuista vaikutuksista työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin

Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos sekä Opteam Henkilöstöpalvelut toteuttavat yhteistyössä tutkimushankkeen Insights Discovery -henkilöarviointimenetelmän koetuista vaikutuksista työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja työilmapiiriin. Tutkimus on sosiaalipsykologian pro gradu –työ.

Tutkimuksen tavoitteet ovat kaksitasoisia. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimuksen tavoite on lisätä tietoa siitä, miten henkilöarviointimenetelmät toimivat koulutuksen, ohjaustyön sekä erilaisten työyhteisöjen kehittämisohjelmien osana. Käytännöllisestä näkökulmasta tavoitteena on tuottaa tietoa Insights Discovery –menetelmää käyttäville työelämän toimijoille menetelmän käytön mahdollisuuksista ja mahdollisista ongelmista. Tutkimuksen kohdeorganisaatio saa samalla konkreettista tietoa menetelmän vaikutuksista ko. työyhteisössä, mikä auttaa tunnistamaan syvemmin organisaation vuorovaikutuskulttuurin piirteitä ja ongelmia sekä suuntaamaan tulevaisuudessa tehtäviä vuorovaikutuksen kehittämis- ja koulutushankkeita.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu Eckerö Line. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Haastattelut toteutetaan kaikille tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneille henkilöille, jotka ovat osallistuneet Insights -valmennukseen.

Haastattelut nauhoitetaan äänitallenteiksi. Kaikki jotka äänitallennetta käsittelevät, ovat sidottuja vaitiolovelvollisuuteen. Haastattelujen jälkeen äänitallenteet kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä henkilönimet muutetaan peitenimiksi. Tutkimuksen päätyttyä äänitallenne ja haastateltavien nimitiedot hävitetään. Haastatteluista kirjatut tekstitiedostot arkistoidaan pysyvästi aihetta koskevan tutkimuksen ja opetuksen käyttöön Tampereen yliopiston Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitokselle.

Haastatteluissa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisussa tavalla, josta yksittäisiä henkilöitä ei voida välittömästi tunnistaa. Tutkimusraporttiin valitaan ainoastaan sellaisia aineistonäytteitä, joista ei ole mahdollista päätellä haastateltavan henkilöllisyyttä.

Sitoudun yllä mainittuihin periaatteisiin tutkimuksen toteuttamisesta.

Helsingissä _____

Milla Lintervo
Tampereen yliopisto
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
Pro gradu –työn tekijä

Minua on informoitu tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä aineiston käsittelyä koskevista periaatteista. Suostun haastateltavaksi tutkimukseen.

Helsingissä _____

Liite 3: Teemahaastattelurunko

Oma työhistoria organisaatiossa

Tehtävänkuva

Oma rooli ja asema tiimissä

Tiimin muodostuminen ja historia

Työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet organisaatiossa oman työhistorian aikana

Oma Insights-profiili

Mielipiteet profiilista

Profiloinnin herättämät tunteet

Yleinen kiinnostus profiilin sisältämään palautteeseen

Tiimivalmennustilaisuus

Sisältö

Hyödyllisyys

Ilmapiiri tilaisuudessa

Oman palauteprofiilin julkinen jakaminen

Muiden profiileihin tutustuminen

Kokemukset valmennuksen jälkeisestä ajasta:

Tiimin vuorovaikutussuhteet, ilmapiiri ja yhteistoiminta

Vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa

Vuorovaikutussuhteet alaisiin, alaisten motivointi ja johtaminen

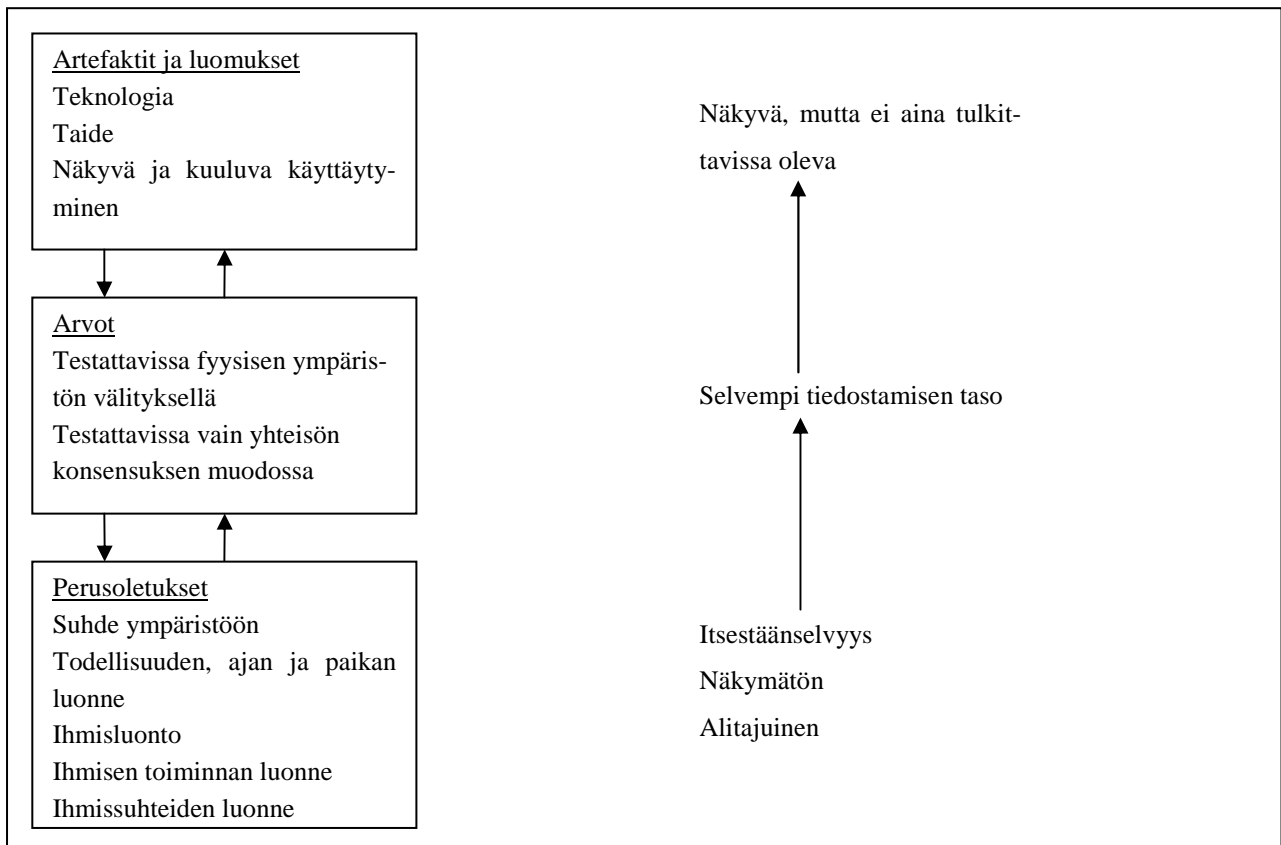
Omat yleiset sosiaaliset valmiudet erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä

Valmennuksessa saadun informaation soveltaminen organisaation ja tiimin kulttuurisissa konteksteissa

Lopetus

Onko jotain lisättävää, jokin teema arviointiin tai tiimivalmennukseen liittyen, josta emme ole keskustelleet?

Liite 4: Kuvat



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1987, 32)



Kuva 2: Valmennus- ja tutkimusprosessi aikajanalla

Liite 5: Taulukot

Haastateltava	Lausuma	Tiivistys
B1	(...) mut tää tuo kyllä arvokasta lisäarvo osun päivittäiseen työhön ... just sitä, että sä voit, sä tunnistat siinä ihmisessä nää jutut, että nii et piru, mä muistan et sä oot, nyt mun pitää sanoo, siitä tulee vitsi, se on semmonen hauska juttu kanssa, et se tuo sitä rentoutta.	Rentous, huumori

Taulukko 1: Esimerkki aineiston tiivistämisestä

Positiiviset tunnetilat ja kokemukset

Palaute piti hyvin paikkaansa (11) (mt, vt, tr)

Huvittuneisuus (2) (mt)

Palaute imartelevaa (2) (mt, vt)

Hämmennys (positiivinen) (2) (tr)

Ihana tietää, että tiedostettu ja tiedostamaton minä olivat samanlaiset (1) (tr)

Neutraalit tunnetilat ja kokemukset

Palauteprofiili ei sisältänyt itselle uutta informaatiota (6) (mt, vt)

Ei herättänyt juuri mitään tunteita tai ajatuksia (1) (mt)

Negatiiviset tunnetilat ja kokemukset

Ihmetys (negatiivinen) (1) (mt)

Palaute kaukaa haettua ja yleistävää (1) (mt)

Taulukko 2: Oman palauteprofiilin lukemisen herättämät ajatukset ja tunteet (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Työväline omien vuorovaikutustaitojen ja henkilökohtaisen tyylin kehittämiseen (8)

- Onnistunut muuttamaan omia käyttäytymisrutiinejaan (2) (mt)
- Työväline omien sosiaalisten taitojen kehittämiseen (4) (mt, vt, tr)
- Pysäyttää miettimään ihmisten erilaisuutta ja omaa käyttäytymistä (2) (tr)
- Työväline saada palautetta, mikäli sitä työyhteisössä ei muuten anneta (2) (mt, tr)
- Alkanut miettiä näkyvän käyttäytymisen takana vaikuttavia tekijöitä (2) (mt, vt)
- Auttanut ymmärtämään, miten toisia ihmisiä kannattaa lähestyä (3) (mt, vt, tr)

Työväline työkavereiden syvälliseen tuntemiseen ja ymmärtämiseen (4)

- Oppinut tuntemaan kollegoitaan paremmin (2) (mt)
- Tieto toisen käyttäytymispreferensseistä ehkäisee väärinkäsityksiä (1) (mt)
- Keskinäinen ymmärtäminen ja erilaisuuden kunnioittaminen lisääntyneet (4) (mt, vt)

Työväline johtamiseen ja henkilökohtaisten esimiestaitojen kehittämiseen (6)

- Parantaa tulosta, koska ihmiset ovat oikeilla paikoilla ja vuorovaikutuksen karikot on karsittu pois (1) (mt)
- Oma esimies on parantanut johtamiskäytäntöjään menetelmän avulla (2) (vt)
- Työväline omien esimiestaitojen parantamiseen (3) (mt, tr)
- Manuaali alaisten yksilölliseen johtamiseen ja motivointiin (2) (mt)
- Työväline kehityskeskusteluihin (3) (mt, tr)

Parantunut työilmapiiri (3)

- Ilmapiiristä tullut turvallisempi (1) (mt)
- Luottamus lisääntynyt työyhteisössä (1) (mt)
- Kuulluksi tuleminen parantunut (1) (mt)
- Lisännyt avoimuutta työyhteisössä (1) (mt)
- Tiivistänyt tiimiä (1) (mt)
- Työyhteisön hiljaisimmat saavat äänensä kuuluviin (1) (vt)

Keventynyt ilmapiiri ja huumorin lisääntyminen työpaikalla (3)

- Persoonallisuuseroihin liittyvä huumori ja tilannekomiikka lisääntyneet työyhteisössä (3) (mt, vt)
- Työyhteisön ristiriidat laukeavat nopeasti (1) (mt)
- Oppinut nauramaan itselleen ja suvaitsemaan paremmin myös omaa epätäydellisyyttä (1) (mt)

Taulukko 3: Menetelmän koetut hyödyt (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Ajan puute (5) (mt, vt)

Rauhaton työympäristö (mt)

Tiimityöskentelyssä ei ollut sellaisia ongelmia, joita menetelmän avulla pyritään ratkaisemaan (mt, tr)

Taulukko 4: Menetelmän vaikuttavuuden esteet (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Ihmiskeskeinen

Boheemi (1) (mt)

Ruotsalainen (1) (mt)

Silkkihansikaskulttuuri (1) (mt)

Mukautuvuuden ja huomaavaisuuden arvostus (3) (mt, vt, tr)

Perinteinen

Vanhoillinen/vanhahtava (2) (mt)

Voimakas muutosvastarinta (2) (mt, vv)

Hierarkkisuus/herran pelko (2) (mt)

Sulkeutunut/sisään pääsy organisaatioon vaikeaa (2) (mt, vt)

Taulukko 5: Organisaatiokulttuuria koskevat näkemykset ja tulkinnat (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)

Ajattelupreferenssi (1) (vt)

Kovien arvojen ihmiset (2) (vt) (tr)

Suorituskeskeisyys (2) (vt) (mt)

Taulukko 6: Yhteiskunnan kulttuurisia arvostuksia koskevat näkemykset ja tulkinnat (suluissa ko. lausuman esittäneiden haastateltavien määrä sekä tiimit, joihin lausumat esittäneet henkilöt kuuluivat)