

Tiimityön ja organisaatioviestinnän merkitykset yksilötyössä
Case: VR Osakeyhtiö Henkilöliikenne Etelä-Suomi

Jaana Solehmainen
Pro gradu
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2003

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Jaana Solehmainen	
Työn nimi Tiimityön ja organisaatioviestinnän merkitykset yksilötyössä. Case: VR Osakeyhtiö, Henkilöliikenne Etelä-Suomi	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2003	Sivumäärä 86 s.
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>During the 1990's teamwork has become widely used in Finnish business environment. Due to its rapid emergence, there has been a lot of variation how to define a team and teamwork. As a first question this study scrutinizes the significance of team and teamwork. It tries to find answers where teamwork can be applied and what a team actually is? Another focus in this study is organizational communication. The aim is to find its challenges in the case organization and to examine especially the communication between different organizational levels. When studying both teamwork and organizational communication, the scope was to understand their significance to performing daily tasks, coping at work, motivation and commitment to organization.</p> <p>The empirical evidence was gathered from seven four-member groups by using group interviews. The research data was analyzed by applying the Grounded Theory-method. The chaos theory in organizational communication was utilized as the theoretical framework for the study. The case organization was VR Ltd. Passenger Services Southern Finland, where the commuter traffic conductors formed the research object. Teamwork for the conductors contains mainly development and communicative activities, which are closely tied to their work.</p> <p>The main results were associated to on-going change in the organization, to fragment communication and to undefined content and goals in teamwork. These facts are showing that issues of organizational communication and teamwork are still evolving, as well as the whole organizational culture in the case organization. The change from hierarchical to open and dynamic organization arose as a central finding. However, this change takes a considerably long period of time. Until now, teamwork and more open organizational communication have had a positive affect to coping at work and to working atmosphere.</p>	
<p>Asiasanat tiimi, ryhmä, organisaatioviestintä, organisaatiokulttuuri, kaaos team, group, organizational communication, organizational culture, chaos</p>	
<p>Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/ Tourulan kirjasto</p>	
<p>Muita tietoja</p>	

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tutkielman teorettinen aseointi	3
2.1	Ryhmä	4
2.1.1	Ryhmätyyppejä.....	5
2.1.2	Keskeisiä ryhmän käsitteitä.....	6
2.2	Tiimi.....	9
2.2.1	Tiimityyppien määrittelyä ja tiimin muodostuminen.....	11
2.2.2	Miksi tiimejä ja ryhmiä perustetaan ja millainen on toimiva tiimi?	12
2.3	Ryhmien ja tiimien viestinnän ominaisuuksia.....	14
2.4	Erilaisia organisaatioteoreettisia lähtökohtia.....	15
2.4.1	Klassinen organisaatioteoria	16
2.4.2	Ihmissuhteiden ja inhimillisten voimavarojen koulukunnat	17
2.4.3	Systeemi- ja kontingenssiteoria.....	18
2.4.4	Organisaatiokulttuuri.....	19
2.5	Kaaosteoria	20
2.5.1	Attraktori	22
2.5.2	Perhosefekti	23
2.5.3	Bifurkaatio.....	23
2.6	Yhteenveto: organisaatioteoriat ja viestintä.....	24
3	Viestinnän määrittelyä.....	26
3.1	Organisaatioviestintä	28
3.2	Kaaosteoreettinen näkemys viestinnästä	29
3.2.1	Viestinnän kaksoisfunktio	30
3.2.2	Dynaaminen organisaatioviestinnän teoria	31
3.2.3	Organisaation areenat.....	33
4	Tutkimuksen tavoitteet ja kohdeorganisaatio.....	36
4.1	Tutkimuskysymykset	36
4.2	Tutkimuskohde: VR Osakeyhtiö, Henkilöliikenne Etelä-Suomi.....	38

5	Grounded theory metodologisena lähtökohtana.....	40
5.1	Grounded theoryn kaksi lähestymistapaa ja niiden tieteenfilosofiset perusteet	41
5.2	Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi grounded theorya soveltaen	43
5.3	Teoreettinen sensitiivisyys, aineiston luotettavuus ja kattavuus	46
6	Tutkimuksen tulokset.....	49
6.1	Tiimien ja organisaatioviestinnän konkreettiset merkitykset konduktöörin työssä.	50
6.1.1	Merkitys omaan työhön ja sen sisältöön	51
6.1.2	Työssä jaksaminen ja työmotivaatio	53
6.1.3	Ongelmien ja ristiriitojen käsittely	54
6.1.4	Yhteenveto: konkreettiset merkitykset konduktöörin työssä	55
6.2	Tiimien ja viestinnän vaikutus henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen	56
6.2.2	Tiiminvetäjien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus.....	57
6.2.3	Esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus.....	58
6.2.4	Työntekijöiden välinen vuorovaikutus.....	60
6.2.5	Yhteenveto: henkilösuhteet ja vuorovaikutus	61
6.3	Ydinkategoria: yksilön kokemukset ja muodostetut mielikuvat	62
6.3.1	Mielikuvat	64
6.3.2	Vastuun ottaminen.....	66
6.3.3	Muutoksen kokeminen	67
6.3.4	Ydinkategorian sisältö ja merkitys; odotukset, pettymykset ja onnistumiset	69
7	Johtopäätökset	72
7.1	Tiimejä vai jotain muuta?	72
7.2	Organisaatioviestintä murroksessa	74
7.3	Pohdinta ja jatkotutkimuksen kohteita.....	76
	KIRJALLISUUS	78
	LIITTEET	83

1 Johdanto

Tiimien käyttö on yleistynyt voimakkaasti suomalaisessa työelämässä 1990-luvun alusta lähtien. Tiimityö tai ryhmätyö¹ ei ole kuitenkaan ilmiönä tai käsitteenä uusi, sillä jo vuosikymmenten ajan ryhmät on nähty työsuorituksia sääntelevänä tekijänä. Kuitenkaan kaikki tiimit tai ryhmät eivät ole olleet yhtenäisesti määriteltävissä. Tiimityö on myös usein jäänyt hämäräksi käsitteeksi, joka kuitenkin on juurtunut monen organisaation arkipäivään. Alasoini (1998, 5) toteaaakin, että ryhmässä työskentely on eri asia kuin ryhmätyö.

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kartoittaa konduktööreistä muodostettujen tiimien toimivuutta sekä niiden mahdollisia ongelmakohtia VR Henkilöliikenne Etelä-Suomessa. Lisäksi tutkimustehtävinä oli selvittää tiimien tarkoituksenmukaisuutta ja merkitystä työntekijöiden näkökulmasta. Jo tutkimuksen alussa tiimityön -käsite osoittautui ongelmalliseksi, koska konduktöörin tiimit eivät tehneet yhdessä varsinaisia työtehtäviä, ne kokoontuivat harvoin ja olivat kooltaan suuria. Tutkimuksessa tuleekin esille tiimin ja ryhmän erojen määrittely ja tiimin tehtävien pohdinta yleisemmällä tasolla. Tätä kautta on pyritty rakentamaan vastauksia kysymyksiin, milloin ja mihin tiimityö soveltuu ja mikä on tiimi?

Toiseksi keskeiseksi tutkimustehtäväksi muodostui Henkilöliikenteen organisaatioviestinnän kartoittaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää viestinnän vaikutuksia konduktöörin työn suorittamiseen sekä löytää viestinnän ongelmakohtia, ja perehtyä organisaation eri tasojen väliseen viestintään. Keskeisenä tarkastelukohteena oli varsinkin työntekijöiden ja esimiesten välinen viestintä. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluin syksyn 2002 aikana ja haastattelut

¹ Tiimi- ja ryhmätyötä käytetään tutkimuksessa osin rinnasteisesti

tapahtuivat neljän hengen ryhmissä. Mukana oli 24 henkilöä, joista suurin osa oli työntekijöiden edustajia.

Organisaatioviestintää tarkasteltiin kaaosteoreettisen viestintämallin kautta ja varsinkin Aulan (1994; 1999; 2000) kehittämä dynaamisen organisaatioviestinnän teoria oli keskeisesti tutkimustyössä mukana. Vaikka tutkimuskohde edustaa hierarkkista organisaatiota, haluttiin tutkimuksessa hyödyntää uudempaa viestintäteoreettista lähestymistapaa. Tämä johtui osaltaan organisaatiossa vallinneesta muutostilasta ja toisaalta ajatuksesta, voidaanko nykymaailmassa minkään organisaation toimintaa enää pitää kovin stabiilina ja ennakoitavana.

Jatkuvasti muuttuva tekniikka, yhä suuremmat tietomäärät ja kilpailu asettavat organisaatiot tilanteeseen, missä välttämättä vanhat lähestymistavat eivät enää päde. Tutkimusta ei kuitenkaan pyritty sitomaan liian kiinteästi kaaosteoreettiseen malliin, koska tutkimusmenetelmänä käytettiin grounded theory -metodia. Grounded theoryn lähtökohtana on tuottaa omaa teoriaa jatkuvassa analyysin ja aineiston vuorovaikutuksessa sen sijaan, että tutkimus olisi valmiiksi mihinkään teoriaan sidottu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164). Tiukka teorian painottaminen olisi voinut estää grounded theoryn mielekkään soveltamisen. Tutkimuksen tavoitteena oli tulkita grounded theoryn kautta löydettyjä ilmiöitä viestinnän kaaosteoreettisen mallin avulla.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset liittyivät organisaation muutostilaan, organisaatioviestinnän hajautuneisuuteen sekä tiimien sisältöjen ja tavoitteiden määrittelemättömyyteen. Organisaation sisällä oli havaittavissa erilaisia viestinnän areenoita sekä viestintäkulttuureja, kuten myös bifurkaatiopisteitä, jolloin sekä organisaation viestinnän että kulttuurin nähtiin muuttaneen suuntaansa avoimemmaksi. Tiimeistä keskeisimpiä havaintoja oli niiden kehittymättömyys sekä hajanaisuus. Tiimien käyttöönotto ja organisaatioviestinnän sisällöt oli liitettävissä laajempaan kohdeorganisaatiossa tapahtuvaan kulttuurinmuutokseen.

Luvussa kaksi esitellään tutkimukselle keskeiset teoreettiset käsitteet sekä organisaatioteoreettisia lähtökohtia yleisemmin. Luvussa kolme määritellään organisaatioviestintää, jonka jälkeen luvussa neljä siirrytään esittelemään tutkimuksen tavoitteet ja kohdeorganisaatio. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen metodologiasta. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisestä luvusta löytyvät tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdinta.

2 Tutkielman teoreettinen asemointi

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkielmassa ovat tiimi, ryhmä, organisaatiokulttuuri ja organisaatioviestintä. Kaikki nämä käsitteet ovat laajoja jo yksinään, joten termien määrittely ja rajaaminen on tehtävä huolellisesti järkevän kokonaisuuden saavuttamiseksi. Viestinnän teoreettisena lähtökohtana on dynaaminen organisaatioviestinnän teoria, joka perustuu pitkälti kaaosteoriaan ja sen käsitteisiin. Tutkielmassa ei kuitenkaan haluta sitoutua liian vahvasti mihinkään teoreettiseen malliin, vaan tavoitteena on löytää empiirisen aineiston analyysin avulla tutkittavia ilmiöitä parhaiten kuvaavia tekijöitä, joita toivon mukaan voidaan selventää kaaosteoreettisen viestintämallin kautta. Tätä lähestymistapaa puoltaa tutkimuksessa käytettävä grounded theory -menetelmä, joka perustuu pitkälti aineistolähtöisyyteen.

Tutkimuksessa käsitellään erilaisia organisaatioteoreettisia lähtökohtia sekä viestintää laajemmassa viitekehyksessä. Tämä sen takia, että tutkimus halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin kuin pelkkään kaaosteoreettiseen viestintänäkemykseen. Eri organisaatioteoriat ovat olleet aikansa tuotoksia ja niillä on ollut tärkeä merkitys myös viestinnän teorioiden kehityksessä. Tutkimuksessa haluttiin vertailun avulla osoittaa kaaosteorian merkitys juuri tälle työlle suhteessa aiempiin organisaatio- ja viestintäteorioihin.

Toisessa luvussa tullaan määrittelemään työlle keskeisiä käsitteitä kuten tiimin ja ryhmän merkitykset ja sisällöt. Näiden käsitteenmäärittelyjen avulla on tarkoitus selventää, mitä tiimillä tai ryhmällä tarkoitetaan ja onko niiden sisällöllisillä merkityksillä eroja. Tätä kautta voidaan myös tarkastella tutkittavassa organisaatiossa vallitsevaa tiimi- tai ryhmäkäsitystä sekä sen

rakennetta, toimintaa ja tavoitteita. Viestintää ja tiimityötä tarkastellaan myös organisaatiokulttuurin ja sen käsitteiden kautta.

2.1 Ryhmä

Ryhmän ja tiimin sisällöllinen merkitys ei ole täysin sama, vaikka sanoja usein käytetään synonyymeinä. Robbins (2000, 105) määrittelee ryhmän kahden tai useamman henkilön kokoonpanoksi, jossa yksilöt toimivat yhdessä, mutta kuitenkin individualistisesti ja jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmän tavoitteena on jakaa yksilöiden tietämystä mahdollisimman monelle ryhmän jäsenelle ja helpottaa päätöksentekoa kunkin jäsenen resurssien ja vastuualueiden mukaan. Ryhmän työpanos koostuu yksilöiden yhteenlasketuista suorituksista, ei niinkään koko ryhmän yhdessä luomasta ja tekemästä työkokonaisuudesta.

Eskola (1982, 253) puolestaan määrittelee ryhmän vähintään kolmen hengen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Pari ei voi olla ryhmä, sillä jos toinen osapuolista päättää lähteä, niin ryhmän toiminta lakkaa vääjäämättömästi. Kolme henkilöä jo muodostavat yhteisön, jonka olemassaolo ei ole riippuvainen yhden jäsenen tahdosta.

Ryhmän kokoaminen on välttämätöntä esimerkiksi tiettyjen fyysisten töiden suorittamiseksi. Kukaan ei pysty yksin nostamaan autoa ojasta, mutta kymmenen ihmistä yhdessä pystyy sen tekemään. Raskaan fyysisen työn suorittamisessa ryhmä on tehokkaampi kuin yksilö, tiettyyn pisteeseen saakka ja yksinkertaistetussa merkityksessä. Yksilösuorituksen ja ryhmäsuorituksen vertailu ei kuitenkaan ole selkeästi toisistaan rajattua. Toiminnan laatu ja tehokkuus on sidottu pitkälti sekä yksin että ryhmässä työskennellessä tehtävän sisältöön ja päämäärään. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että tiettyyn ryhmäkokoon asti ryhmätyö parantaa myös yksilön suoritusta, mutta ryhmän kasvaessa liian suureksi ryhmävaikutus heikkenee. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 253-254.)

2.1.1 Ryhmätyyppejä

Organisaatioiden sisällä toimii sekä virallisia että epävirallisia ryhmiä. Andrews ja Herschel (1996,198) ovat määritelleet muutamia pienryhmiä niiden tehtävien ja luonteen perusteella. Päätöksentekoryhmät ovat tehtävä- tai päämääräorientoituneita. Niille on ominaista jatkuva ja pitkäkestoinen toiminta yhdessä, vaikka tehtävät ja projektit muuttuvat. Ad hoc –ryhmät² kootaan tietyn tehtävän tai projektin läpiviemiseksi ja niissä hyödynnetään jäsenten erityistaitoja. Kun tehtävä on saatu päätökseen, ryhmä hajoaa. Organisaatiossa on myös monenlaisia epävirallisia ryhmiä, joita voivat olla työpaikan sählyjoukkue tai kahvihuoneryhmä. Epävirallisten ryhmien merkitys on suuri ilmapiirin luojina ja kaikille avoimina keskustelufoorumeina. Robbins (2000, 89) jakaa ryhmät neljään eri kategoriaan:

1. Johtoryhmään (command group) kuuluvat johtajien lisäksi ne henkilöt, jotka ovat suoraan vastuussa johdolle (esimiehet).
2. Tehtäväryhmät (task group) toimivat organisaation kaikilla tasoilla, ja niitä muodostetaan tiettyjen tehtävien suorittamista varten.
3. Eturyhmät (interest group) muodostuvat oman ryhmän etujen ajamiseksi. Esimerkiksi erilaiset ammattijärjestöt ja etuliitot ovat eturyhmiä.
4. Ystävyyteen perustuville ryhmille (friendship groups) on ominaista jäsenten vahva yhteisyyden tunne. Jäsenillä on usein samanlaisia luonteenpiirteitä ja kiinnostuksen kohteita.

Johtoryhmää lukuun ottamatta, ryhmät voivat toimia päällekkäin ja kaikilla organisaation tasoilla. Robbins (2000, 89) korostaa epävirallisten ryhmien tärkeyttä (ystävyyteen perustuvat ryhmät) sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjinä. Työpaikkojen yhteisillä harrastuskerhoilla, juhlilla ja kokoontumisilla on tärkeä merkitys myös itse työntekoon ja suoriutumistasoon. Mikään yksittäinen tekijä ei kuitenkaan selitä, miksi yksilöt muodostavat ryhmiä. Suurin osa ihmisistä kuuluu monenlaisiin ryhmiin sekä työ- että vapaa-aikanaan ja ne edustavat ihmisille erilaisia merkityssisältöjä.

² lat. ad hoc; tällä hetkellä, nyt

2.1.2 Keskeisiä ryhmän käsitteitä

Ryhmän toimintaan keskeisesti liittyviä käsitteitä ovat *normi*, *rooli*, *asema*, *valta* ja *koheesio* eli ryhmän sisäinen kiinteys. Nämä kaikki käsitteet kuuluvat olennaisella tavalla sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ryhmän toiminnan ymmärtämiseen.

Normi

Jokaisen ihmisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavat säännöt, jotka ovat omaksuttuja sosialisoinnin kautta. Säännöt voivat olla mielessämme sekä piilevinä että julkilausuttuina käytösmalleina ja -muotoina. Kun sääntöjen noudattaminen on tarkkaan määriteltyä, ja yhdenmukaisuutta valvotaan palkinnoin ja rangaistuksin, on kyseessä normi. (Sulkunen 1992, 122.)

Yhteiskunnassa kaikkein selvimmin asetettuja normeja ovat lait ja asetukset, joiden rikkomisesta seuraa useimmiten rangaistus. Organisaatiossa normit ovat määräyksiä esimerkiksi työajasta ja toimintatavoista. Normit voivat olla myös piilevinä, jolloin niiden olemassa oloa ei kovin selkeästi tiedosteta, vaikkakin niiden mukaan toimitaan. Normi on tällöin niin hyvin sisäistetty, että sen mukaan toimiminen tuntuu itsestään selvältä. Saman yhteisön sisällä voi olla sekä virallisia että epävirallisia normeja. Organisaatiossa voi myös olla virallisia normeja, joita kuitenkin ei noudateta. Tilalle on sen sijaan voitu muodostaa epävirallinen normi, jonka mukaan yleisesti toimitaan. Tällöin yksilöä, joka toimii virallisen normin mukaan, voidaan jopa pitää poikkeavana ja hänet voidaan eristää muusta ryhmästä. (Sulkunen 1992, 123-124.)

Normien päätarkoitus on saada ihmiset toimimaan yhdenmukaisella tavalla ja keinona yhdenmukaisuuden saavuttamiseen voidaan pitää muun muassa ryhmäpainetta. Ryhmäpaine useimmiten pakottaa yksilön toimimaan ryhmän standardien mukaan ja normista poikkeamisesta seuraa rangaistus. Puolestaan normin mukaisesta toiminnasta voidaan palkita. Yhtenä tärkeimmistä tutkimuksista, jossa normien merkitystä on tutkittu, oli Hawthornen kokeet 1930-luvulla Yhdysvalloissa. Vaikka koetta on myöhemmin kritisoitu toteutukseltaan, on sillä ollut tärkeä merkitys ryhmäkäyttäytymisen tutkimuksessa.

Koe osoitti, että ryhmän sisäisillä normeilla oli tärkeä merkitys yksilön työsuoritukseen. Rahallisilla palkinnoilla ei sen sijaan ollut kovinkaan suurta merkitystä. Suurimmat vaikutukset työtehoon ja -tyytyväisyyteen olivat ryhmän säännöillä, asenteilla ja saavutetulla turvallisuuden tunteella. (Robbins 2000, 91-92.)

Rooli

Roolit ovat sosiaaliseen vuorovaikutukseen olennaisesti liittyviä käsitteitä ja ne opitaan ympäristön ja sen odotusten kautta. Jokaisella yksilöllä on monia ja päällekkäisiä rooleja, joita hän toteuttaa erilaisissa toimintaympäristöissä. Normeilla haetaan yhdenmukaista käyttäytymistä, kun puolestaan roolit ovat tapa hakea hyväksytyä erilaisuutta ja erottautumista muista. Roolin valinta ei kuitenkaan ole kenenkään yksinään päätettävissä, koska jokaiseen kohdistuu itsestään riippumattomia rooli-odotuksia. Yksilön on myös kyettävä täyttämään ympäristön odotukset roolissaan. Työpaikalla yksilön odotetaan olevan työntekijä, jolla on tietyt odotukset aseman ja tehtävien mukaan. Kotona puolestaan yksilön on mahdollisesti oltava vanhemman ja kumppanin roolissa, jolloin häneen kohdistuu uudenlaisia erilaisia odotuksia ja vaatimuksia kuin työroolissa. (Sulkunen 1992, 143.)

Sen lisäksi, että yksilöillä on monenlaisia ja päällekkäisiä rooleja, on heillä kyky muuttaa roolikäyttäytymistään hyvinkin nopeasti tilanteen ja vaatimusten muuttuessa. Toisaalta eri roolit voivat aiheuttaa rooliristiriidan. Yksilö voi kokea hankalaksi esimerkiksi työroolin ja vanhemman roolin yhteensovittamisen. Ihmiset kokevat usein stressiä rooli-odotusten ja –ristiriitojen vuoksi. He saattavat tuntea olevansa kykenemättömiä toteuttamaan kaikki heihin kohdistuvat rooli-odotukset. (Robbins 2000, 90-91.)

Valta ja asema

Valta ja asema liittyvät toisiinsa olennaisella tavalla. Mitä korkeammassa asemassa yksilö on hierarkkisesti, sitä enemmän hänellä on valtaa. Sosiologiassa valta määritellään kyvyksi saada muut toimimaan halutulla tavalla. Yksi vallan peruste on vallanpitäjän mahdollisuus ja kyky rangaista tottelemattomuudesta muita ihmisiä joko suoraan tai epäsuorasti. Vallan käsite liittyy myös vahvasti normiin. Valta antaa mahdollisuuden vaikuttaa normien sisältöön, kuten myös valvoa niiden noudattamista. (Sulkunen 1992, 129-130.)

Organisaatiot ovat aina jossain määrin rakenteiltaan hierarkkisia. Jopa hyvin epävirallisissa ja tiimi -orientoituneissa yrityksissä on merkitystä asemalla ja vallalla. Kovin hierarkkisen organisaation ongelma voi olla, että hyvätkään ideat eivät välttämättä tule esille, jos niiden keksijät ovat organisaation alemmilla tasoilla. Organisaatio kuitenkin tarvitsee aina jonkin asteista järjestäytymistä ja rakennetta, jossa tietyt henkilöt päättävät suuret linjat ja toimintatavat. Organisaation jäsenille puolestaan on tärkeää, että asemat on jaettu oikeudenmukaisesti ja oikeilla perusteilla. Merkitystä on myös sillä, miten valta ja asema tuodaan esille organisaatioissa. Valta ja asema voivat ilmetä esimerkiksi suurina työhuoneina ja muina ulkoisina merkkeinä, tai kielteisimmillään välinpitämättömyytenä muiden ajatuksia ja ideoita kohtaan. (Andrews & Herchel 1996, 209-211.)

Koheesio

Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän sisäistä kiinteyttä ja yhdenmukaisuutta. Ryhmät, joiden koheesion aste on suuri, ovat yleensä muodostaneet omat, ryhmän sisäiset normit, asenteet ja arvot. Tällöin yhdenmukaisuuden tunne ja ryhmäkiinteytys ovat toisiinsa sidoksissa. Yksilöt, jotka toimivat kiinteässä ryhmässä, tuntevat yleensä suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta, ovat ylpeitä ryhmästään ja muodostavat ystävyys-suhteita toisiinsa. (Andrews & Herchel 1996, 211.)

Mitä kiinteämpi ryhmä on, niin yleensä sitä paremmin se pystyy suoriutumaan sille annetuista tehtävistä. Varsinkin tiimityössä ryhmän kiinteyden merkitys kasvaa. Ryhmä, jolla ei ole minkäänlaisia yhteisiä tavoitteita, arvoja tai asenteita, ei pysty saavuttamaan päämääriään. (Robbins 2000, 94-95.)

Kiinteyteen liittyy myös emootioiden merkitys ryhmän sisällä. Jokainen ryhmän jäsen tuo työympäristöönsä mukanaan omat tunnetilansa. Yhden henkilön tunnetilalla voi olla ratkaiseva merkitys koko ryhmän tunnetilaan. Organisaatioissa on usein omat sisäiset tunnenorminsa, joiden rajoissa yksilöt ja ryhmät voivat ilmaista tunteitaan ja mielialojaan. Organisaatio, jossa on lupa tuoda esille omia emootioitaan, on yleensä ryhmän koheesion kehittymisen kannalta parempi ympäristö kuin yhteisö, jossa tunteiden esille tuomiseen suhtaudutaan kielteisesti. (Kelly & Barsade 2001, 121-122.)

2.2 Tiimi

Tiimi ja ryhmä käsitetään usein toistensa synonyymeiksi. Vaikka tiimikin on määriteltävissä yhdeksi ryhmätyypiksi, on sen toiminnalle asetettu hieman erilaisia tavoitteita kuin perinteisen ryhmän toiminnalle. Tiimiä kuvaillaan yleensä pienryhmäksi, jolle on annettu tehtävä, minkä täyttämiseksi *ryhmän jäsenet yhdessä päämäärätietoisesti työskentelevät*. Ryhmän toiminta sen sijaan määritellään *yksilöiden ryhmään tuomien tietojen ja taitojen summaksi*, ei niinkään yhdessä ryhmän kanssa tuotetuiksi työtulosten kokonaisuuksiksi. Kuitenkaan ei voida tarkkarajaisesti määritellä, milloin ryhmä muuttuu tiimiksi tai päinvastoin. Tämä on varmasti syynä myös siihen, että käsitteitä käytetään rinnakkain. (Stewart, Manz & Sims 1999, 3.)

Ramstadin ja Jokelaisen (2000) mukaan tiimi on käsitteenä diffuusi. Tiimiksi voidaan kutsua lähes mitä tahansa ryhmätyön muotoa, jolloin tiimin käsite on pitkälti riippuvainen lähestymistavasta, mistä sitä tarkastellaan. Tiimeillä on joitain yhteisiä piirteitä, mutta ne yleensä eroavat toisistaan tehtävän luonteen, organisatorisen aseman ja sisäisen kehittyneisyytensä mukaan. Tiimin kehityksessä on erilaisia vaiheita, jolloin tiimin toiminta ja sisällöt painottuvat eri tavoin. Tiimi ei koskaan voi olla täysin staattinen luonteeltaan tai olemukseltaan. (Ramstad & Jokelainen 2000, 433-437.)

Tiimimäärittely tehdään aina sen viitekehyksen mukaan missä sitä tarkastellaan. Kasvatustieteellinen lähestymistapa tiimiin on yleensä erilainen kuin taloustieteellinen. Ramstad ja Jokelainen (2000, 437) ovat rekonstruoineet yhtenäisen tiimikäsitteen erilaisten tieteellisten tulkintojen ja näkemysten kautta. He päätyivät määrittelemään tiimin neljän eri kriteerin kautta:

1. Tiimi on mahdollisimman itseohjautuva, kehityssuuntautunut ja jäsenten osaamista optimaalisesti hyödyntävä työryhmä, jossa yhteisesti sovitut toimintatavat ohjaavat työskentelyä tavoitteiden muodostaessa toiminnan ytimen organisaation päämäärän suuntaisesti.
2. Vuorovaikutuksellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden olevat tiimin jäsenet jakavat yhteisen myönteisen mielikuvan tiimistä.

3. Tiimi on toimivassa vuorovaikutuksessa organisaation ja toimintaympäristön kanssa niiden tarjotessa edellytyksiä ja asettaessa reunaehdoja tiimin toiminnalle.
4. Tiimi on työn organisoinnin ja kehittämisen väline.

Tiimi pyrkii toimimaan yhdessä tehtävän alusta loppuun. Tiimin työtulokset ovat enemmän kuin yksilöiden henkilökohtaisten taitojen tai tietojen summa. Osaamisen taso riippuu tiimin jäsenten kyvystä toimia ryhmänä, ei niinkään yksilöiden henkilökohtaisista taidoista ja tiedoista. Monet organisaatiot luottavat siihen, että tiimit pystyvät itsenäisesti luomaan positiivisesti latautuneen yhteisön, jolloin työn tuloksien odotetaan myös paranevan ja tehostuvan. Näin ei kuitenkaan aina välttämättä tapahdu. Ryhmän muuttuminen tiimiksi ei tapahdu helposti. Ryhmä tarvitsee muuttuakseen eräitä toimivan tiimin yleisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Kaikista ryhmistä ei välttämättä näitä tarvittavia ominaisuuksia automaattisesti löydy. (Robbins 2000, 105-106.)

Tiimin työskentelyä määrittää annettujen tehtävien erityisyys verrattuna muihin organisaation tehtäviin. Tiimin tekemällä työllä on kuitenkin aina vaikutusta organisaation kokonaistoimintaan ja -tulokseen. Tämän vuoksi tiimin jäsenten on kyettävä erottamaan oma tiiminsä suuremmasta sosiaalisesta yhteisöstä, unohtamatta kuitenkaan tiimiään osana organisaatiota. Esimerkkinä voidaan pitää suunnittelutiimiä, joka itsenäisesti kehittää jonkin tuotteen, minkä jälkeen tuote rakennetaan ja toteutetaan jossain muussa organisaation osassa. (Stewart ym. 1999, 3.)

Suomessa ryhmä- ja tiimityötä on alettu käyttää laajalti juuri 1990-luvulla, vaikkakin 1970-luvulla tiimityötä käytettiin jossain määrin teollisuudessa. Vielä 1980-luvun lopussa tiimityön käyttäminen oli vähäistä varsinkin toimihenkilöiden keskuudessa. Voidaan puhua siis varsin nopeasta muutoksesta kymmenen vuoden aikana. Toimialoittain tutkimustietoa oli vielä 2000-luvulle tultaessa suhteellisen vähän. Metalliteollisuudesta on kerätty jonkin verran tietoa tiimien käytöstä. Niiden mukaan tiimejä on käytetty erityisesti tuotannossa ja suunnittelussa. Työntekijät toimivat yhä edelleen yleisemmin tiimeissä kuin toimihenkilöt. (Vartiainen, Pirskanen & Palva 2000, 15-16.)

Tiimien käyttöönottoa on usein perusteltu työympäristön monimutkaistumisella. Organisaatioissa on huomattu, että yksi henkilö ei pysty hallitsemaan kaikkia tarvittavia työn osa-alueita, vaan tehtävien suorittamiseen tarvitaan useamman henkilön työpanos ja osaaminen. Aiemmin ihmiset työskentelivät saadakseen toteutettua henkilökohtaiset työntavoitteensa, jotka

organisaatio oli heille asettanut. Nyt nämä tavoitteet on asetettu ryhmälle, koska työtehtävät ovat monimutkaistuneet ja käsittävät suurempia asiakokonaisuuksia. Tiimeissä työskentely ei kuitenkaan ole ollut aina ongelmaton individualistiseen työskentelytapaan tottuneiden ihmisten kesken. Tiimityön istuttaminen organisaatioon ja siihen tottuminen vievät aikaa, varsinkin hierarkkisessa organisaatiossa. Ennen tiimityöhön siirtymistä on harkittava tarkoin tiimityön edut ja haitat, sekä mietittävä myös vaihtoehtoisia työmallia. (Örndahl 1999, 20.)

2.2.1 Tiimityyppien määrittelyä ja tiimin muodostuminen

Lumsden ja Lumsden (2000, 8) jakavat tiimit kuuteen eri alaryhmään. 1) Johtotiimi (*management team*) koostuu yleensä organisaation eri yksiköiden johtajista ja esimiehistä. Tällaisen tiimin tehtävänä on koota ja koordinoita eri yksiköiden tuloksia ja tehtäviä sekä allokoida resursseja. 2) Itsenäiset tiimit (*self-managing team*) muodostuvat ihmisistä, jotka itse päättävät ja ovat vastuussa työnsä kaikista vaiheista. Tiimille kuuluu vastuu kaikesta sen toiminnasta, lähtien päätöksenteosta budjetin käyttöön. 3) Laadunvalvontatiimin (*quality team*) jäsenet on koottu organisaation eri osastoilta ja niiden tarkoitus on valvoa ja parantaa tuotteiden tai palveluiden laatua. Laadunvalvontatiimit pyrkivät toimimaan organisaation kaikilla tasoilla. 4) Projektitiimit (*project teams*) ovat yleisimmin käytettyjä tiimityyppejä. Ne yleensä koostuvat ihmisistä, joilla on vaihteleva tausta ja taidot. Projektitiimi perustetaan jonkin tietyn tehtävän läpiviemistä varten. Saavutettuaan päämääränsä tiimi hajoaa. Tiimi voi myös jatkaa samassa kokoonpanossa eri tehtävän parissa. 5) Luovuuteen perustuvat tiimit (*creative team*) koostuvat ihmisistä, joilla on erityisiä taitoja ja lahjoja. Tiimin tavoitteena on luoda uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttaa kehittelemänsä ideat. Luovuuteen perustuvan tiimin kokoaminen voi olla hankalaa ja riskialtista. Kuitenkin onnistuessaan luovan tiimin tuotokset voivat olla organisaatiolle korvaamattomia. 6) Terveystiimit (*health care teams*) kuuluvat terveydenhuollon ja lääketieteen piiriin. Niiden toiminta perustuu pitkälti tiimityöskentelyyn sekä käytännön hoitotyössä että tutkimustyössä.

Tiimin kehitystä voidaan tarkastella Tuckmanin (1965, 384-399) mallia soveltaen viiden eri vaiheen kautta:

- Ensimmäinen vaihe on tiimin perustaminen (*forming*), jolloin tiimin jäsenet alkavat tutustua toisiinsa ja määrittellä yhteisiä sääntöjä tiimin toiminnalle. Tässä vaiheessa aloitetaan myös tehtävien ja roolien jakaminen tiimin jäsenille. Aluksi tiimin toiminta ja yhteistyö on uutta kaikille jäsenille ja yksilöt tuntevat olonsa epävarmaksi. Myöskään oma asema ja sopiva käyttäytymismalli tiimin sisällä eivät ole vielä selvinneet.
- Toinen vaihe on tiimin kuohuminen (*storming*), jolloin jäsenet vastustavat johtajan vallankäyttöä ja asemaa. Ihmiset saattavat käyttäytyä hyvinkin vihamielisesti toisiaan kohtaan ja vastustaa kaikkia päätöksiä. Jos konfliktia ei pystytä ratkaisemaan, tiimi todennäköisesti hajoaa. Jos konflikti sen sijaan pystytään ratkaisemaan, tiimi alkaa kehittyä kohti seuraavaa vaihetta.
- Kolmannessa vaiheessa aletaan rakentaa pysyvämpiä normeja (*norming*). Tiimi alkaa muodostua yhdenmukaisemmaksi ja tiiviimmäksi. Jäsenet alkavat etsiä yhteisiä keinoja tehtävien ratkaisemiseksi ja heidän välille alkaa muodostua henkilökohtaisempia suhteita. Tiimissä uskalletaan tuoda ilmi omia tunteita ja näkemyksiä ja jäsenet alkavat etsiä ratkaisuja, jotka tyydyttävät kaikkia osapuolia. Vaihe päättyy, kun yhteiset pelisäännöt löytyvät.
- Neljännessä vaiheessa aloitetaan itse tehtävän suorittaminen (*performing*). Tiimi on saavuttanut lopullisen muotonsa ja kaikki jäsenet tietävät tehtävänsä ja asemansa sekä hyväksyvät tiimin johtajan ja hänen asemansa. Kaikki energia voidaan kohdistaa tehtävän suorittamiseen, koska ryhmän ei tarvitse enää pohtia tiimin sisäisiä kysymyksiä.
- Viimeinen ja viides vaihe on tehtävän lopettaminen ja tiimin hajoaminen tai siirtyminen seuraavaan tehtävään (*adjourning*).

2.2.2 Miksi tiimejä ja ryhmiä perustetaan ja millainen on toimiva tiimi?

Tiimien ja ryhmien perustamisen syitä voidaan jakaa ryhmän tasolla funktionaalisiin syihin ja yksilötasolla tarpeiden tyydyttämiseen liittyviin syihin. Organisaatioiden tasolla tiimien käytöllä on selvä syy; työn tuottavuutta halutaan parantaa, vaikkakin myös työviihtyvyyteen liittyvät seikat nousevat tärkeiksi.

Yksilön kannalta ryhmään liittymisen funktionaalisia syitä ovat muun muassa sosiaalisen tuen ja turvan hakeminen. Muutama vuosisata taaksepäin ryhmään kuulumisen oli yksilölle elinehto. Evoluutioteoreetikot ovat korostaneet ryhmien merkitystä luonnollisen valikoitumisen etuna. Ryhmät ovat vahvistaneet yksilöiden mahdollisuuksia selviytyä. Nykynäkökulma ei kuitenkaan määrittele ryhmään liittymisen syitä pelkästään lisääntymisellä tai selviytymisellä. Sen sijaan ryhmään tai tiimiin liittymistä perustellaan muun muassa sosiaalisilla ja suoritustehokkuuteen liittyvillä syillä. Ryhmässä työskentely auttaa selviytymään nopeammin ja tehokkaammin eri tehtävistä ja asioita pystytään käsittelemään paljon laajemmalla tietopohjalla kuin yksilötyötä tehtäessä. Liiketaloudellisesta näkökulmasta tiimien merkitys liittyy työn tuottavuuden lisäämiseen. Eri osaamisalueiden henkilöstöä voidaan tehokkaasti käyttää hyväksi jakamalla työntekijät sopiviin tiimeihin tehtävän ja tilanteen mukaan. (Stewart ym. 1999, 4-5.)

Yksilötasolla ryhmään kuulumisen keskeinen syy on yksilön sosiaalinen tarve liittyä muihin. Perusta tälle tarpeelle syntyy jo lapsuudessa oman perheen keskinäisen kanssakäymisen kautta. Lapsi saa vanhemmiltaan huolenpitoa, turvaa ja tukea. Näitä tunteita yksilö hakee myös myöhemmin ryhmistä. Ryhmään liittymisen syynä on myös halu käyttää omaa vaikutusvaltaa joko oman osaamisalueen tai muiden henkilökohtaisten taipumusten kautta. Vallankäytöllä pyritään vaikuttamaan muiden tehtäviin ja käyttäytymiseen. Ihminen haluaa myös kokea kiintymyksen tunteita sekä muiden antamana että osoittaa niitä itse. Tähänkin tarkoitukseen ryhmät antavat hyvän mahdollisuuden. (Stewart ym. 1999, 5.)

Toimivan tiimin perustaminen edellyttää usein muutoksia koko organisaation tasolla. Örndahl (1999, 21-22) on määritellyt muutamia tekijöitä, jotka on huomioitava tiimejä perustettaessa:

1. Tiimin on oltava rajoitettu kooltaan. Liian ison tiimin toiminta hajaantuu ja syntyy erilaisia kuppikuntia.
2. Tiimissä on oltava toisiaan täydentäviä kykyjä.
3. Tiimillä on oltava organisaation luottamus ja tuki takanaan.
4. Tiimin jäseniltä edellytetään kykyä tehdä yhteistyötä.
5. Tiimin jäsenten on koettava asetetut tavoitteet mielekkäiksi.
6. Tiimin jäsenillä on oltava kokonaiskäsitys organisaation toiminnasta ja sen periaatteista (rajat minkä puitteissa he voivat toimia ja miten heidän toimintansa vaikuttaa muuhun organisaatioon).

Tiimityön onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti koko organisaation kulttuuri. Jos organisaatio on hierarkkinen ja kilpailuhenkinen, tiimityöhön siirtyminen voi olla ylitsepääsemättömän hankalaa. Tällöin joudutaan valintatilanteeseen; aletaanko muuttaa koko organisaatiokulttuuria vai luovutaanko tiimityöstä? Muutostilanteissa tiimityön käyttöönotto ei ole helppoa, jos organisaation johdossa tai menettelytavoissa on tapahtumassa muutoksia. Joskus yksinkertaisesti voidaan vain todeta, että tehtävät sopivat paremmin individualistisesti suoritettaviksi. (Lumsden & Lumsden 2000, 10.)

2.3 Ryhmien ja tiimien viestinnän ominaisuuksia

Ryhmän ja tiimin koko on merkityksellinen, kun halutaan tarkemmin määritellä ryhmien viestinnän olemusta ja sisältöä. Tässä työssä ryhmät ja tiimit määritellään Harrisin ja Sherblomin (1999) mukaan kokoonpanoiksi, joissa on vähintään kolme henkilöä ja maksimissaan kaksikymmentä henkilöä. Tällöin voidaan myös puhua pienryhmäviestinnästä (*small group communications*). Tiimin määrittelyissä usein juuri viitataan tiimiin pienenä tai keskisuurena ryhmänä, joka työskentelee tai muuten toimii yhdessä yhteisen päämäärän, mission, työtehtävän, tuotteen tai palvelun saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 1993, 53.)

Pienryhmän viestintää voidaan kuvailla kolmen eri muuttujan kautta. Ryhmien viestinnälle ominaisia ovat transaktionaaliset prosessit (*transactional processes*), symbolinen käytös (*symbolic behavior*) ja jaetut käsitykset (*shared meanings*). Transaktionaaliset prosessit käsittävät ryhmän sisällä käytävän vuorovaikutuksen ja viestinnän. Viestintä ryhmän sisällä nähdään molemminpuolisena vuorovaikutuksena sen sijaan, että viestintä olisi lineaarista viestin välittämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Viestintä ryhmän tai tiimin sisällä perustuu jatkuvaan vuorovaikutteiseen kommunikaatioon. Kaikki ryhmän jäsenet ovat samanaikaisesti sekä lähettäjiä että vastaanottajia. Viestintä ei tällöin ole pelkästään verbaalista vaan viestinnän osana voidaan pitää myös non-verbaalista viestintää kuten ilmeitä ja eleitä. Tämä näkyy esimerkiksi ryhmän jäsenten tavassa omaksua tilanteeseen sopiva rooli muiden käytöstä tarkkailemalla. (Harris & Sherblom 1999, 3-4.)

Verbaalinen ja non-verbaalinen viestintä liittyvät ihmisten kykyyn tulkita symbolisia merkkejä, joita liitämme sanoihin, tekoihin, ilmeisiin ja eleisiin. Merkitykset eivät ole sanoissa tai teoissa itsessään vaan ihmisissä ja heidän tekemisissä tulkinnoissaan. Kun symbolit ovat todellisia ja olemassa olevia, niiden merkitykset puolestaan voivat olla hyvinkin abstrakteja ja erilaisia riippuen yksilöstä tai ryhmästä. Ryhmää yhdistävä tekijä voi olla jollekin ilmiölle tietynlaisen symbolisen merkityksen antaminen, mikä puolestaan erottaa ryhmän muista ihmisistä. Tähän liittyy myös jaetut käsitykset, jotka tarkoittavat yhteisen näkemyksen jakamista ryhmän tehtävistä, toiminnasta sekä viestinnästä. Tällä on myös suora vaikutus siihen, miten toimivaksi ja yhtenäiseksi ryhmä muodostuu. Jos ryhmän jäsenet eivät jaa samoja näkemyksiä, on todennäköistä, että ryhmän toiminta tyrehtyy ja ryhmä hajoaa. (Harris & Sherblom 1999, 4-5.)

2.4 Erilaisia organisaatioteoreettisia lähtökohtia

Seuraavissa kappaleissa käsitellään organisaatioiden toimintaan ja niiden viestintään keskeisesti vaikuttaneita teorioita. Ensimmäisenä esitellään klassinen teoria, joka kritiikistä huolimatta yhä edelleen näkyy monen organisaation toiminnan taustalla. Tärkeitä organisaatioteoreettisia lähtökohtia edustaa myös ihmissuhdekoulukunnan näkemykset sekä systeemi- ja kontengenssiteoria. Kaikki edellä mainitut teoriasuuntaukset edustavat perinteistä organisaatioteoreettista ajattelua. Tämän työn yhtenä keskeisenä teoreettisena lähtökohtana on viestinnän kaaosteoria, joka nähdään 1990-luvulla syntyneen uudenlaisen organisaatioajattelun mallina. Kaikkien näiden edellä mainittujen organisaatioteorioiden kautta voidaan peilata ryhmätyöskentelyn ja tiimien merkityksen muutosta kuten myös eri viestintänäkemyksen kehittymistä vuosikymmenien aikana. Ryhmiä on käytetty aina organisaatioiden toiminnassa, mutta perustelut niiden käytölle ovat vaihdelleet aikakausien mukaan. Samoin näkemys viestinnän merkityksestä organisaation toiminnalle on vaihdellut vuosikymmenten aikana.

Tutkimuksessa esitellään lyhyesti aiempia organisaatioteorioita, koska ilman vertailua aiempaan, on vaikeaa ymmärtää uudempaa teoreettista ajattelua ja varsinkaan sen lähtökohtia. Tämän luvun tavoitteena on selvittää eri teorioiden kautta organisaatioiden kehityskaarta 1900-luvun alusta näihin päiviin. Klassinen teoria kuvasi oman aikakautensa ajattelua kuten kaaosteoria kuvaa osin tämän päivän organisaatioiden toimintaa ja niiden muuttuvaa ympäristöä. Organisaatioteoriat

ovat kuitenkin yhä enemmän pirstoutuneet pois valtateorioista ja uudet näkemykset ja menetelmät ovat tulleet tilalle (Niittymaa 1994, 3). Alvessonin (1995, 3-5) mukaan mikään yksittäinen organisaatioteoria ei ole enää pitkään aikaan pystynyt antamaan kovin todenmukaista kuvaa organisaatioiden toiminnasta. Osaksi tämän vuoksi organisaatioteoreettinen ajattelu on muuttunut, mutta myös tutkijoilla on ollut oma vaikutuksensa organisaatiotutkimuksen sisältöihin.

Organisaatioista on tullut muuttuvia ja dynaamisia kameleontteja, joita ei voida enää asettaa yhden staattisen näkemyksen sisään. Yleinen suuntaus organisaatiotutkimuksessa on ollut, että teoreettisia lähtökohtia on omaksuttu myös muiden tieteiden puolelta. (Niittymaa 1994, 4.) Organisaation kaaosteoria esimerkiksi perustuu pitkälti samoihin käsitteisiin kuin luonnontieteellinen kaaosteoria. Myös tässä työssä yhtenä lähtökohtana on, että mikään yksittäinen teoria ei pysty täysin selittämään minkään organisaation toimintaa. Kaos kuitenkin voi olla yksi mahdollinen väylä uuteen organisaationäkemykseen.

2.4.1 Klassinen organisaatioteoria

Klassisen suuntauksen lähtökohtana oli tiukka järjestelmällisyys ja rationaalisuus kaikessa organisaation toiminnassa. Ennen 1800-luvun teollista vallankumousta tuotteet tehtiin yksilötyönä tai pienissä ryhmissä. Teollistumisen myötä kuitenkin tilanne muuttui kuten myös työn luonne. Tarvittiin järjestelmällisyyttä ja organisointikykyä, että suuret tehdassalit ja työntekijämassat saatiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. (Miller 1999, 4.)

Kolme klassista teoriaa ovat varsinkin vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan: Fayolin administratiivinen koulukunta, Taylorin tieteellisen liikkeenjohtamisen teoria ja Weberin byrokraattinen teoria olivat aikansa tärkeimpiä organisaatioteorioita. Kaikkia näitä teorioita yhdisti teemat rationaalisuudesta, resurssien mahdollisimman tehokkaasta jakamisesta sekä järjestelmällisyydestä. (Miller 1999,4.) Toimintaa määritti ennalta asetetut päämäärät ja tavoitteet sekä niiden suoraviivainen saavuttaminen (Morgan 1980, 613). Parhaimmillaan organisaatio toimi kuin hyvin öljytty kone (Wiio 1993, 189).

Ongelmallista kaikille näille yllämainituille teorioille oli organisaation näkeminen mekaanisena koneena, jossa ihmiset usein jäivät toissijaisiksi. Koneen toiminnalle ominaista on erikoistuminen johonkin tuotannon osa-alueeseen, korkea ennustettavuus ja toiminnan yhdenmukaisuus. Kuitenkaan minkään nykyaikaisen organisaation toimintaa ei voida kuvata näin yksiselitteisesti vaan toiminnalle ominaista on monimuotoisuus ja ennakoimattomuus. (Miller 1999, 6.) Klassiset teoriat unohtivat usein ihmisen ja inhimillisen käyttäytymisen arvaamattomuuden. Klassiset teoriat saivatkin aikaan vastaliikkeen, joka tunnetaan ihmissuhteiden koulukuntana.

2.4.2 Ihmissuhteiden ja inhimillisten voimavarojen koulukunnat

Koneteorian nähtiin olevan monilta osin puutteellinen ja varsinkin ihmisen toiminnan yksinkertaistaminen sai osakseen paljon kritiikkiä. Fayol, Weber ja Taylor unohtivat teorioissaan työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, ei-rahallisten palkintojen merkityksen ja sosiaalisen interaktion merkityksen organisaation sisällä. Nämä tekijät tulivat sen sijaan tärkeiksi ihmissuhteiden ja inhimillisten voimavarojen koulukuntien teoreetikkojen työssä. Tunnetuimpia näistä teoreetikoista olivat muun muassa Maslow, McGregor ja Herzberg. (Miller 1999, 26.)

Yhteistä näille koulukunnille oli huolestuminen 1930-luvulla klassisen organisaatioteorian luomasta modernista teollisuudesta, jossa ihmisten hyvinvointi ja työskentelyolosuhteet jäivät toissijaisiksi tekijöiksi. Toisaalta oltiin myös huolestuneita hyödykkeiden ja palvelujen loputtomasti tuotannosta. Ilmassa oli havaittavissa työväestön kyllästymistä kuluttavaan työhön ja ihmisten laajempien osaamisalueiden hyödyntämättömyyteen. Koulukunnat alkoivat kiinnittää huomiota tehokkuuden ja jatkuvan tuottamisen sijaan yksilön ja pienryhmän toimintaan, ryhmän sisäiseen toimintaan sekä organisaation sisäisiin ilmiöihin laajemmassa mittakaavassa. (Lawrence & Lorsch 1986, 176.) Tämän ajattelun kautta organisaatio alettiin nähdä yhä enemmän autonomisena, orgaanisena yksikkönä.

2.4.3 Systeemi- ja kontingenssiteoria

Systeemiteorialle oli ominaista kuvata organisaatio biologisena organismina, jonka toiminta oli pitkälti ympäristöön sidoksissa. Tämän organismiajattelun tuloksena organisaation toiminta nähtiin samanlaisena kuin eläinten tai ihmisten käyttäytyminen. Organisaatio ikään kuin adaptoitui ympäristön muutosten mukaan. (Tyson & Jackson 1992,10.)

Talcott Parsons kehitti 1950-luvulla teoriaa, joka vaikutti myös systeemiteoreettiseen ajatteluun. Teorian lähtökohtana oli, että sosiaalisten ja yksilön psykologisten järjestelmien välillä vallitsee useita yhdenmukaisuuksia (Eskola 1982, 95). Näin ollen oli pääteltävissä, että yksilön henkilökohtaiset ongelmat vaikuttivat myös organisaatiossa ryhmätasolla esiintyviin ongelmiin. Parsons oletti, että yksilön psykologinen järjestelmä sekä koko sosiaalinen järjestelmä (tässä tapauksessa organisaatio) joutui ratkaisemaan neljä funktionaalista perusongelmaa. Nämä perusongelmat olivat:

1. Päämäärien saavuttaminen (Goal attainment)
2. Mukautuminen ympäristöön sekä keinojen löytäminen tavoitteiden saavuttamiseksi (Adaptation)
3. Toiminnan johdonmukaisuudesta ja motivaatiosta huolehtiminen (Pattern maintenance)
4. Järjestelmän kiinteydestä huolehtiminen (Integration)

Parsons on saanut kritiikkiä liiasta yksilön ja ryhmän yhdenmukaistamisesta. Eskola (1996, 96) toteaa että, "pienryhmän ja kokonaisyhteiskunnan välinen analogia (jota usein moititaan virheelliseksi) saattaa vielä toimia, koska siinä pysytään sosiaalisen järjestelmän tasolla, mutta yksilön ja ryhmän analogia on periaatteessakin virheellinen yritys yhdistää eri systeemitasoja."

Kontingenssiteoria syntyi 1960-luvulla ja sen lähtökohtana oli, että klassisen teorian ja ihmissuhteiden koulukunnan ajatuksia oli mahdollista hyödyntää laajemman teoreettisen viitekehyksen alla (Lawrence & Lorsch 1986; Lorsch & Morse 1974). Kontingenssiteorian lähtökohtana oli ymmärtää organisaation toimintaa kahden eri muuttujan kautta. Ensimmäinen muuttuja, johon kiinnitettiin huomiota, oli organisaation tehokkuus. Kontingenssiteoriaa

hyödyntäen pyrittiin kartoittamaan esimerkiksi, miksi osa organisaatioista saavuttaa tavoitteensa paremmin kuin toiset. Kenttätiedon sekä teoreettisen pohdinnan kautta huomattiin, että ei ole olemassa selviä keinoja organisaation tehokkuuden takaamiseksi. Tämä johti lopputulokseen, jonka mukaan ympäristöllä oli suurin vaikutus organisaation toimintaan. Samaten merkitystä oli organisaation kyvyllä käsitellä erilaisuutta, integraatiota sekä sen kyvyllä ratkaista ongelmiaan. (Lorsch & Morse 1974, 1-2.)

2.4.4 Organisaatiokulttuuri

Yhtenä organisaatioteoreettisena lähtökohtana voidaan pitää organisaatiokulttuurin tarkastelua. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää jossain määrin poikkeavana lähestymistapana verrattuna aikaisemmin tässä työssä esitettyihin organisaatioteoreettisiin näkemyksiin. Organisaatiokulttuurilla on varsin suuri merkitys kaaosteoreettisessa organisaatio- ja viestintätutkimuksessa, mitä puolestaan ei muista edellä mainituista teorioista voida sanoa. Näin ollen on luonnollista, että tässä työssä hyödynnetään myös organisaatiokulttuurisia näkemyksiä.

Kulttuurin käsite yksinään on jo laaja ja monialainen. Perinteisesti kulttuuri nähdään ihmisen älyllisinä, moraalisinä ja muina henkisinä kykyinä, jotka erottavat hänet eläinkunnasta. Tähän näkökulmaan liittyy usein evolutionistinen ajatus ihmiskunnan kehittymisestä kohti yhä korkeampia muotoja, joista kaikkein kehittyneimmät ovat tieteet ja taiteet. Kulttuuri voidaan ymmärtää myös joko sosiologisesta tai antropologisesta näkökulmasta, jolloin sen merkitysisältö on painottunut varsin eri tavalla. Antropologinen lähestymistapa käsittää kulttuurin varsin yleisellä tasolla. Kulttuuri nähdään kokonaisena elämäntapana tai jopa yhteiskuntana, joka muodostuu aineellisesta ja symbolisesta kulttuurista. Aineellisen kulttuurin nähdään edustavan tuotantovälineitä, teknologiaa ja ravintoa, kun puolestaan symbolinen kulttuuri sisältää kielen, kansanperinteen, taiteen ja tieteen. Nämä kaksi kulttuuria muodostavan kokonaisuuden, jotka ovat funktionaalisessa suhteessa toisiinsa. Sosiologian parissa vakiintuneimmat kulttuurin käsitteet liittyvät normiteoriaan. Normiteoria liittyy käsitykseen, että kullakin yhteisöllä on tiettyjä elämän alueita koskevia normeja tai jopa koko yhteisöä koskevia, yleisiä normeja. Normiteorian keskeinen ajatus on, että kullakin yhteiskunnalla tai yhteisöllä on sille ominainen arvojärjestelmä. (Sulkunen 1992, 184-185.)

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa voidaan puhua normeista ja arvojärjestelmästä. Lähtökohta on tällöin sosiologinen. Schein (1985, 9) määrittelee organisaatiokulttuurin perusolettamusten kokonaisuudeksi, jotka on keksitty, löydetty tai kehitelty tietyille ryhmälle. Perusolettamukset ovat muotoutuneet organisaation sopeutuessa ympäristöön ja sen ulkoisiin tekijöihin sekä organisaation sisäisen integraation kautta. Organisaatiokulttuuri on testattu käytännössä ja se on todettu validiksi, joten se opetetaan kaikille uusille organisaationjäsenille tapoina, käytäntöinä ja arvoina.

Kulttuurin merkitys on tärkeä, koska se pitkälti määrittää yksilö- sekä ryhmäkäyttäytymistä, ajatusmalleja ja arvoja. Kulttuuri on usein myös vahva ja näkymätön voima, jonka olemassaoloa ei edes kovin vahvasti tiedosteta. Organisaatiokulttuurin merkitys on huomattava, koska se vaikuttaa yritysten ja yhteisöjen tapaan määrittellä strategiat, päämäärät ja toimintatavat. Kun halutaan saada aikaan muutos, organisaation on tultava tietoiseksi kulttuurinsa taustalla vaikuttavista tekijöistä. Varsinkin johtajien ja esimiesten arvot sekä heidän ajatusmallinsa ovat tärkeässä roolissa kulttuurin muokkautumisessa ja muutoksessa. (Schein 2001, 29.)

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata jakamalla se kolmeen eri tasoon. Nämä tasot ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja yhteiset piilevät oletukset eli organisaation pohjimmaiset perusolettamukset. Artefaktit määrittävät organisaation infrastruktuuria, organisaation ilmapiiriä ja ihmisten tapaa käyttäytyä toistensa seurassa. Artefakteja voidaan pitää organisaation kulttuurin näkyvimpinä tasoina. Ilmaistut arvot käsittävät organisaatiossa yleisesti tunnustetut ja julkituodut arvot ja näkemykset. Yhteiset piilevät oletukset käsittävät itsestään selvinä pidettävät hiljaiset normit ja arvot. Ongelmia voi syntyä, jos ajattelun piilevät oletukset määräävät näkyvän käyttäytymisen mallit ja sisällöt, vaikka organisaation ilmaistut ja julkituodut arvot olisivat erilaiset. Tästä seuraa ristiriitaisia tilanteita. Tämän vuoksi onkin tärkeää tulla tietoiseksi myös organisaation taustalla olevista piilevistä oletuksista, jotka edustavat organisaation syvempiä tasoja. (Schein 2001, 30-35.)

2.5 Kaaosteoria

Organisaatioteoriat ovat usein olleet tehokkaita organisaatiokäyttäytymisen kuvaajia ja ne ovat keskittyneet organisaatioiden elämän kuvaamiseen viimeisten vuosikymmenten ajan, kuten

edellisistä kappaleista voidaan nähdä. Jokainen uusi organisaatioteoria on keskittynyt pohtimaan sitä edeltäneen organisaatioteorian ongelmia. Nykyiset teoriat taistelevat ympäristön ja organisaation kompleksisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvien kysymysten kanssa. Suurimmassa osassa aikaisempia organisaatioteorioita kompleksisuus nähtiin tuntemattomana ja määrittelemättömänä kokonaisuutena, jota teoreetikot kutsuivat epävarmuudeksi tai epätasapainoksi. Kaaosteoria on uusi lähestymistapa organisaatioteorioiden joukossa ja se poikkeaa varsin paljon aikaisemmista organisaatioteorioista. Kompleksisuutta ja monimutkaisuutta lähestytään suoraan niiden omista lähtökohdista sen sijaan, että ne nähtäisiin ainoastaan jonkin asian tai tapahtuman seurauksina. (Marion 1999, 12-13.)

Kaaoteoriaa voidaan pitää osana maailmankuvaa, jossa painottuvat evoluution, monimuotoisuuden, universaalisuuden, holismin ja luovuuden merkitys. Mekanistisessa lähestymistavassa, jota monet organisaatioteoriat edustavat, sen sijaan korostuu deterministinen maailmankuva, jossa häiriöillä ja epämääräisyydellä on vain sivurooli. Kaaoteoriassa juuri epämääräisyys ja häiriöt nousevat olennaiseksi elementiksi. (Aula 1999, 237.)

Kaaoksen käsite ei ole selkeä tai yksiselitteinen ja sen määrittely tapahtuu sen mukaan minkä tieteen- tai elämän alueella se ilmenee. Aulan (1999, 23) mukaan kaaoksella tarkoitetaan *järjestelmän kompleksista, satunnaiselta vaikuttavaa käyttäytymistä, jota kuitenkin hallitsee pinnanalainen, perimmäinen järjestys ja siihen liittyvät lainalaisuudet*.

Kaaoteoriat tulevat alun perin luonnontieteiden puolelta, mistä ne ovat myöhemmin siirtyneet myös yhteiskuntatieteiden sovellettavaksi. Vaikka luonnontieteellinen ja yhteiskuntatieteellinen ala operoivat pitkälti samoilla kaaosteorian käsitteillä, on niiden ongelmanasettelu ja lähtökohdat kuitenkin hieman erilaiset. Kaaosteorian soveltamista yhteiskuntatieteisiin voidaan tarkastella kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa teoriaa sovelletaan metaforisella tasolla eli kaaos ja siihen liittyvät ilmiöt hahmotellaan lähinnä kuvina. Toisessa vaiheessa kaaosteorian ajatuksia ja ideoita aletaan soveltaa yhteiskuntatieteelliseen tutkimusalaan ja kolmannessa vaiheessa kaaosteorian pohjalta tehdään matemaattisia johtopäätelmiä. (Aula 1999, 28.)

Kaaoteoriaa voidaan käyttää myös organisaation viestinnän tutkimisen apuna. Aulan (1999, 240) mukaan kaaosteorian käyttö on mielekästä silloin, kun *organisaatio ja organisaation viestintä käsitetään dynaamisina, epälinearisina järjestelminä*. Tämä on myös lähtökohta tässä

työssä. Organisaatiot nähdään muuttuvina yksiköinä, jotka joutuvat jatkuvasti kohtamaan ympäristön asettamia uudistumishaasteita. Menestyminen kilpailussa asettaa myös haasteita organisaatioille, jotka aikaisemmin on nähty staattisina ja klassiseen ajatteluun pohjautuvina. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin pohtia, voidaanko enää mitään organisaatiota pitää täysin dynaamisen ja epälineaarisen järjestelmän määrittelyn ulkopuolella.

Järjestelmässä, joka nähdään dynaamisena, viestintää voidaan käyttää välineenä minkä avulla organisaatio välttää haitallisen kaaoksen syntymisen. Tätä kautta kaaosta on mahdollisuus käyttää myös uuden järjestyksen luomiseen. Tämän periaatteen toteumista pyritään tarkastelemaan myös tässä tutkimuksessa. Seuraavissa kappaleissa tullaan määrittelemään lyhyesti kaaosteorian kolme keskeisintä käsitettä, jotka ovat *attraktori*, *perhosefekti* ja *bifurkaatio*.

2.5.1 Attraktori

Attraktori on järjestelmän sisäinen organisointiperiaate, järjestelmään sisäänrakennettu muoto tai asioiden tila, johon järjestelmä pyrkii aina kehittyessään palaamaan. Esimerkkinä voidaan pitää kaappikellon heiluria, jonka heilurin heilumissuunta ja nopeus tunnetaan. Kellon tasainen käyminen näkyisi säännöllisenä ympyränä graafisessa esityksessä. Heilurin tönäiseminen aiheuttaisi pienen muutoksen rytmissä, mutta hyvin pian heiluri palaisi normaaliin käyntiin. Graafisessa esityksessä poikkeama näkyisi pienenä hyppäyksenä, joka kuitenkin pian tasoittuisi. Ympyrää tai mitä muuta tahansa rataa voidaan sanoa attraktoriksi kun se pystyy imemään järjestelmän pienet poikkeamat itseensä. Sitä voidaan pitää eräänlaisena magneettina, joka pystyy vetämään järjestelmän syrjähyppyt itseensä. (Aula 1999, 63.) Organisaation toiminnassa attraktori voidaan ymmärtää kehänä, jonka sisällä organisaatiossa tapahtuvat muutokset tapahtuvat. Jokin yllättävä tapahtuma organisaatiossa tai sen ympäristössä voi aiheuttaa hetkellisen häiriön organisaation käytännöissä ja toiminnoissa, mutta tietyn ajan kuluessa toiminta palaa attraktorin määrittämiin, vanhoihin uomiin. Jos organisaatiossa halutaan saada aikaan todellinen muutos, on se mahdollista ainoastaan attraktorin kehän muutoksen kautta. Kriisissä organisaatio ylittää attraktorin määrittämät rajat. Organisaation on löydettävä uusi attraktorin kehä saavuttaakseen tasapainotilansa takaisin. (Aula 2000.)

2.5.2 Perhosefekti

Perhosefektin käsite tulee alun perin säätieteestä ja se tarkoittaa järjestelmän herkkää riippuvuutta alkutilasta. Toisin sanoen pienikin muutos järjestelmän alkutilassa voi muuttaa ratkaisevasti lopputulosta. Käsitteen alkuperä on 1960-luvulta, jolloin meteorologi Edward Lorenz löysi ilmiön tutkiessaan sääilmiöitä. Perhosefektin ideana on, että pienetkin tekijät säässä voivat laittaa ennustukset uusiksi. Tapahtumaketjun alkupäässä tapahtuva pieni asia voi aiheuttaa lopputuloksen, jota kukaan ei voi ennakoida. Teoriassa siis perhosen siiven lehahdus voi aiheuttaa ketjun, josta seuraa pyörremyrsky. Pienen tapahtuman vaikutus alkaa kertautua ja luoda yhä uusia häiriöketjuja, joista saattaa seurata mitä tahansa. Perhosefekti onkin yksi käytetyimpiä kaaosteorian käsitteitä. (Aula 1999, 68-69.) Organisaation toiminta voi häiriintyä tai muuttua yllättävällä tavalla johtuen täysin tuntemattomista tai yllättävistä tekijöistä. Esimerkkinä organisaatiossa tapahtuvasta perhosefektistä voidaan pitää esimerkiksi huhun leviämistä, joka voi johtaa myöhemmin yllättäviin toiminnan suuntiin organisaation sisällä.

2.5.3 Bifurkaatio

Bifurkaatiolla tarkoitetaan järjestelmän tilan tai sen käyttäytymisen äkillistä jakautumista tai haarautumista kahdeksi erilliseksi tai toisiinsa liittyväksi osakäyttäytymiseksi. Järjestelmän eri kehitysvaiheet ovat jaksoja, joissa bifurkaatiopisteet kuvaavat järjestyksen muuttumista epäjärjestykseksi. Ensimmäinen bifurkaatiokohta kertoo, onko mahdollinen tuleva kaaos kehityksen uhka vai mahdollisuus. Bifurkaatiolle on ominaista jakson kahdentumisen kautta tapahtuva asteittainen monimutkaistuva dynamiikka sekä kaottisten ja stabiilien jaksojen vuorottelu. Bifurkaatiopisteissä on olemassa sekä uhkien että mahdollisuuksien tekijät. Bifurkaatiota on mahdotonta ennustaa, mutta bifurkaatiotilanteissa organisaatioiden on mahdollista tehdä valintoja viestinnän kaksoisfunktiota hyödyntäen. Viestinnän kaksoisfunktio esitellään kappaleessa 3.2.1. Oikean bifurkaatiokohdan valitseminen voi johtaa muutoksiin, joita organisaatioissa tarvitaan. (Aula 1999, 81-85.) Bifurkaation syntyvaihetta voidaan pitää myös muutoksen lähtökohtana. Se määrittää ne vaihtoehdot, joista organisaatio voi valita toiminnan suunnan. Bifurkaatiotilanteen voi nähdä puuna, jonka lukuisat oksat haarautuvat moneen suuntaan. Organisaation olisi vain kyettävä valitsemaan kestävimät oksat.

2.6 Yhteenveto: organisaatioteoriat ja viestintä

Tutkimuksessa on läpikäyty organisaatioteoreettista ajattelua eri vuosikymmenien ajalta. Tämä sen takia, että organisaatioteorioiden kehitys on vaikuttanut myös olennaisesti yhteisöviestinnän kehittymiseen. Yhteisöviestinnän teorioiden takana ovat useimmiten olleet organisaatioteoreettiset lähtökohdat tai ajattelumallit. Ymmärtääkseen organisaation kommunikaatioprosesseja, on ymmärrettävä myös niitä lähtökohtia, mille organisaatiot toimintansa perustavat. Ilman tätä perehtymistä on hankalaa ymmärtää organisaatioviestintää laajemmassa kontekstissa. (Miller 1999, 15.)

	Traditionaalinen/ Funktionaalinen	Dissipatiivinen
Käsitys viestinnästä/ Teoreettinen tausta	Klassinen teoria Ihmissuhteiden koulukunta Systeemi- ja kontingenssiteoria	Kaaosteoria
Viestinnän tarkoitus	Organisaatiostrategioiden tukeminen Rationaalisuus	Ei tarkasti määriteltyä Tavoitetta Irrationaalisuus
Sisältö ja viestinnän luonne	Johdon väline ja resurssi Monologi Toiminnallinen	Innovatiivisuus Dialogi Ambivalenssi
Organisaation rakenne	Hierarkkinen	Orgaaninen, muuttuva, avoin

TAULUKKO 1. Hallitsevat käsitykset organisaatioviestinnästä mukailen Juholinia (Juholin 1999, 57)

Edellisellä sivulla oleva taulukko kuvaa eri organisaatioteoreettisten ja yhteisöviestintämallien eroja ja yhteneväisyyksiä (viestinnän paradigmat).

Taulukosta käy selkeästi esille, miten klassinen, ihmissuhteiden sekä systeemi- ja kontingenssiteoria ymmärretään perinteisiksi funktionaalisen paradigman varaan perustuviksi teorioiksi. Sen sijaan kaaosteoria edustaa uudenlaista ajattelua, jossa dynaamisuus ja ambivalenssi nousevat keskeiseen asemaan. Tällöin myöskään viestinnän sisältö tai luonne eivät ole tarkkaan määrättävissä tai ennustettavissa etukäteen. Tämä ennakoimattomuus läpäisee koko organisaation toiminnan ja periaatteet.

Klassinen teoria ei juuri painottanut viestinnän merkitystä vaan näki viestinnän paremminkin välineenä, jonka kautta työhön liittyvä tieto ja viestit kulkivat vertikaalisesti. Viestintä nähtiin lähinnä kirjoitettuina ja virallisina tiedonantoina, jotka eivät personoituneet henkilöihin. Ihmissuhteiden koulukunnassa puolestaan viestinnän merkitys jo ymmärrettiin laajemmassa merkityksessä kuin pelkkinä välineinä ja kanavina. Virallisen ja epävirallisen viestinnän merkitys tiedostettiin, ja ihmisten välinen vertaisviestintä korostui. Systeemi- ja kontingenssiteoriassa viestintä nähtiin jo tärkeäksi tekijäksi organisaation toiminnassa. Viestinnän koettiin olevan koko organisaatiota koossa pitävä voima sekä kaikkiin organisaation tasoihin vaikuttavaa. (Rogers & Agarwala-Rogers 1976, 30-31.)

Viestinnän kaaosteoreettinen malli painottaa viestinnän ja viestintätapahtumien dynaamisuutta, epälineaarisuutta, herkkää riippuvuutta alkutilanteesta sekä ennustamattomuutta. Kaaosteorian kautta on mahdollista ymmärtää tarkemmin viestintätapahtuman epälineaarisuutta, kompleksisuutta ja viestintärakenteiden dynaamisuutta. Kaaoksen avulla voidaan myös löytää uusia ja tehokkaampia viestinnän analyysitekniikkoja sekä kartoittaa erilaisia viestinnän käyttäytymismuotoja. Kaaosteoria voi olla avuksi myös viestintäprosessien ennakoimisessa. Väite perustuu siihen, että kaaosteoria pystyy identifioimaan ne viestintäprosessien ehdot, joiden vallitessa kaaos voi syntyä tai vastaavasti, miten kaaoksesta voidaan siirtyä kohti järjestystä. (Aula 1994, 41-42.)

3 Viestinnän määrittelyä

Viestintää ei voida tarkastella ilman viestinnän sijoittamista laajempaan viestintätutkimuksen kenttään. Viestinnän tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi pääkoulukuntaa, jotka ovat prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta. Näiden koulukuntien näkemykset ovat vaikuttaneet olennaisesti myös yhteisöviestinnän teorioiden lähtökohtiin ja kehittymiseen. Prosessikoulukunnan ajattelua on perinteisesti pidetty organisaatioviestinnän lähtökohtana, koska se on hyödyntänyt yhteiskuntatieteiden, sosiologian ja psykologian ideoita. Näin ollen sen tutkimuskohteeksi ovat tulleet viestintäteot, joihin on kiinnitetty huomiota myös organisaatioviestinnässä. Semioottinen koulukunta on puolestaan kiinnittänyt enemmän huomiota viestintäteoksiin eli esimerkiksi siihen, miten sosiaalinen vuorovaikutus muokkaa yksilöstä tietyn kulttuurin tai yhteiskunnan jäsenen. (Fiske 1993, 14-15.)

Viestinnän teorian lähtökohtana voidaan pitää Shannonin ja Weaverin (1949) -mallia, joka pohjautuu matemaattiseen malliin informaation lähetyksestä tiettyä kanavaa pitkin. Tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen, miten voidaan lähettää maksimimäärä informaatiota tiettyä kanavaa pitkin, ja miten on mahdollista selvittää kanavan informaationvälityskapasiteetti. Vaikka teoria olikin keskittynyt kanavaan ja kapasiteettiin liittyviin kysymyksiin, Shannon ja Weaver olivat sitä mieltä, että mallia voitiin soveltaa myös laajemmin kaikkeen inhimilliseen viestintään. Shannonin ja Weaverin näkemyksessä viestintä käsitetään yksisuuntaiseksi viestien siirroksi. Malli on innostanut moniin jatkokehittelyihin muun

muassa organisaatioviestinnässä, mutta sitä on myös kritisoitu viestinnän liiallisesta yksinkertaistamisesta sekä yksisuuntaisuudesta. Shannonin ja Weaverin mallilla on ollut vääjäämättä tärkeä merkitys viestinnän teorioiden kehityksessä. (Fiske 1993, 19-21.)

Semioottinen koulukunta kiinnittää huomion merkkiin prosessin sijaan. Semioottisessa tutkimuksessa voidaan erottaa kolme tutkimuskohdetta, jotka Fiske (1993, 60-62) määrittelee seuraavalla tavalla:

1. **Merkki.** Varsinkin merkkien eri muunnelmat ja tavat käyttää niitä kiinnostavat semioottista tutkimussuuntaa. Merkit voidaan ymmärtää ainoastaan sen pohjalta miten ihmiset käyttävät niitä.
2. **Koodit.** Koodit ovat järjestelmiä joihin eri merkit jäsennetään.
3. **Kulttuuri.** Kulttuuri tarkoittaa sitä kehystä, minkä sisällä koodit ja merkit toimivat. Koodit ja merkit ovat puolestaan koko kulttuurin lähtökohta.

Semiotiikka kohdistaa huomionsa tekstiin, kun prosessikoulukunta ei juurikaan anna tekstille sen enempää painoarvoa kuin millekään muullekaan viestinnän prosessille. Semiotiikka näkee myös viestin vastaanottajan aktiivisena toimijana. Semiotiikka puhuukin usein vastaanottajan sijasta usein lukijasta, joka viittaa interaktiiviseen toimintaan viestin tuottajan ja vastaanottajan välillä. Vastaanottaja tai tässä tapauksessa lukija, antaa viestin sisällölle uusia merkityksiä ja tulkitsee mahdollisesti viestin eri tavalla kuin lähettäjä. Organisaatioviestinnässä semioottisen koulukunnan ajattelun vaikutus voidaan nähdä muun muassa viestinnän transaktionaalisessa mallissa. (Fiske 1993, 60-62.)

Viestinnän teorioilla on monenlaisia ontologisia ennako-oletuksia, jotka perustuvat erilaisiin näkökulmiin ja tarkoitukseen. Näiden ontologisten periaatteiden kautta voidaan myös määritellä erilaisia paradigmoja erilaisille teorioille. Craganin ja Shieldsin (1998, 16-17) mukaan paradigmat muodostuvat kolmenlaisten ennako-oletusten kautta. Ensimmäisen, rationaalisen paradigman lähtökohtana voidaan pitää ajatusta, jonka mukaan ihmiset toimivat ja viestivät yhdessä loogis-rationaalisten syiden vuoksi. Tällöin taustalla vaikuttavat materiaaliset sekä toiminnan järjestelmällisyyteen ja tehokkuuteen liittyvät tavoitteet. Toisen, relationaalisen paradigman muodostumiseen vaikuttaa ontologinen oletus ihmisistä sosiaalisina yksilöinä, jotka luovat ja ilmentävät viestinnän kautta sosiaalisia rakenteita. Kolmantena symbolisen paradigman

ennakko-oletuksena on, että ihmiset luovat todellisuuteensa symbolien ja niiden merkitysten kautta. Perinteinen prosessikoulukunta ja sen pohjalta luodut teoriat nojaavat viestintämalleissaan pitkälti rationaalisen paradigman varaan. Semioottiseen perinteeseen nojaavat viestinnän teoriat puolestaan perustuvat symboliseen paradigmaan. Käytäntöön painottuvaa ajattelumallia puolestaan edustaa relationaalinen paradigma, joka korostaa viestinnän sosiaalisia merkityksiä ja lopputuloksia varsinkin ryhmien viestintätutkimuksessa. (Cragan & Shields 1998; Keyton 1995.)

3.1 Organisaatioviestintä

Andrews ja Herschel (1996, 14) kuvailevat organisaatioviestintää interaktiivisena tapahtuma, jossa yksilöt luovat ja lähettävät viestejä sekä tulkitsevat niitä ja neuvottelevat viestien sisällöstä. Viestinnän tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys käsiteltävistä asioista.

Littlejohn (1996, 19) puolestaan määrittelee organisaatioviestinnän isoissa, yhteistyöhön perustuvissa järjestelmissä ilmeneväksi toiminnaksi, johon sisältyy käytännöllisesti katsoen kaikki aspektit sekä yksilöiden että ryhmien välisestä viestinnästä. Organisaatioviestintä koskettaa kaikkia organisaation osa-alueita kuten rakenteita, tehtäviä, ihmissuhteita ja organisaatiokulttuuria.

Viestinnän merkitys on ymmärretty organisaatioissa olennaisen tärkeäksi, mutta itse viestintä määritellään hyvinkin eri tavoin. Sisällöllisesti viestintä on liitetty ympäristöön, päämääriin, yhteistyöhön, johtamiseen, tiedon jakamiseen ja epävarmuuden hallitsemiseen. Tulkintoja ja näkökulmia löytyy yhtä monia kuin organisaatioitakin. Organisaation viestintää on määritelty muun muassa funktionaalista ja tulkitsevasta näkökulmasta. Funktionaalinen näkökulma korostaa viestinnän tuloksellisuuden merkitystä viestintäprosessien sijaan. Organisaatiot nähdään funktionaalisessa näkökulmassa konemaisina kokonaisuuksina tai kohteina, joita voidaan tutkia hyvinkin järjestelmällisesti ja tilastollisin menetelmin. Ongelmana on funktionalistisen lähestymistavan liiallinen luottamus organisaation yhtenäisyyteen ja päämäärien selkeyteen. Kuitenkin organisaatiot ovat varsin kerrostuneita rakenteiltaan ja niiden sisällä voi olla monenlaisia alakulttuureja, kuten myös toimintatapoja. (Andrews & Herschel 1996, 13.)

Tulkitseva lähestymistapa puolestaan korostaa kulttuurin merkitystä viestinnän tutkimuksessa. Tähän liittyy vahvasti sosiaalisen konstruktionismin näkemys todellisuuden kerrostuneesta luonteesta. Konstruktionismin lähtökohtana on tarkastella yhteiskuntaa ihmisen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden dialektiikkana ja vuorovaikutuksena. (Berger & Luckmann 1966.) Samaa ajatusta voidaan soveltaa myös organisaatioihin.

Organisaation nähdään muodostuvan monista eri ryhmistä, joilla on myös vaihtelevia päämääriä ja tavoitteita. Organisaatiotutkimuksessa tulkitseva suuntaus käyttää usein hyväkseen metaforien, tarinoiden, rituaalien ja symbolien tulkintaa. Tätä kautta voidaan kartoittaa eri ryhmiä organisaation sisällä ja selvittää heidän näkökulmiaan ja asennoitumistaan asioihin. (Andrews & Herschel 1996, 14.)

Sekä funktionalistista että tulkitsevaa lähestymistapaa tarvitaan. Esimerkiksi viestinnän keinojen ja välineiden kartoittamisessa funktionalistinen lähestymistapa on tehokkaampi kuin tulkitseva. Puolestaan tulkitsevaa tapaa on hyödyllistä käyttää viestinnän merkityksiä ja rooleja tutkittaessa. (Andrews & Herschel 1996, 14.)

3.2 Kaaosteoreettinen näkemys viestinnästä

Kaaosteoreettinen lähestymistapa on varsin tuore näkemys viestinnän tutkimuksessa. Suomessa varsinkin Pekka Aula (1999,2000) on käyttänyt kaaosteoriaa ja sen käsiteitä ansiokkaasti viestintätutkimuksessa. Kaaosteorian hyödyllisyyttä viestinnän tutkimuksessa voidaan perustella monin argumentein; kaaosteoria nähdään paremminkin jatkuvana prosessina kuin staattisesti paikoillaan olevana teoriarakenteena (Gleick 1987, 5). Samaten viestintä voidaan nähdä dynaamisena prosessina, joka muuttuu ja kehittyy vallitsevien tilanteiden ja tapahtumien mukaan (Aula 1994, 37).

Kaaosteorian käytölle voidaan asettaa joitain reunaehtoja, jos sitä halutaan mallintaa organisaatioviestinnän tutkimukseen. Ensiksikin organisaatio ja organisaation viestintä on nähtävä dynaamisina ja epälinearisina järjestelminä. Perinteisen järjestelmänäkemyksen

mukaan organisaatio on ihannetilassa, jos se on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa. Tämä ei enää päde, jos organisaatio nähdään kaoottisena järjestelmänä. Tällöin organisaatiolla on useita dynaamisia tiloja, jolloin se voi välillä olla todellisen epäjärjestyksen tilassa tai toisaalta jähmettyneessä tasapainotilassa. Kuitenkin äärimmäiset hajaantumisen tai jähmettymisen tilat ovat harvinaisia. Näitä kahta tilaa voidaan mallintaa viestinnän kaksoisfunktion avulla, johon perehdytään tarkemmin kappaleessa 3.2.1. (Aula 1999, 240-241.)

Kun organisaatio voidaan mallintaa dynaamiseksi ja epälineaariseksi järjestelmäksi, niin organisaation viestinnällä huomataan useimmiten olevan vahva suhde sekä organisaatiokulttuuriin että ympäröivään ulkomaailmaan. Näitä suhteita kulttuurin, viestinnän ja ympäristön välillä voidaan kuvata organisaation areena-mallilla, joka esitellään kappaleessa 3.2.3. (Aula 1999, 245-246.)

3.2.1 Viestinnän kaksoisfunktio

Viestinnän voidaan nähdä jakautuvan kahteen erilaiseen luokkaan, joista toinen vie kohti järjestystä ja toinen kohti epäjärjestystä. Kvalitatiivisten ominaisuuksiensa perusteella nämä kaksi viestinnän aluetta voidaan jakaa *integroivaan viestintään* ja *dissipatiiviseen viestintään*. Yhdessä integroiva ja dissipatiivinen viestintä muodostavat viestinnän kaksoisfunktion. (Aula 1999, 144.)

Bifurkaatiotilanteessa integroiva viestintä ohjaa organisaatiota kohti järjestystä organisaation niin halutessa. Esimerkiksi muutostilanteissa integroivaa viestintää voidaan käyttää tehokkaana työkaluna. Dissipatiivinen viestintä toimii käänteisesti ja ohjaa organisaation valintoja bifurkaatiotilanteessa. Se voi ohjata toimintaa organisaatiota hyödyttävästi, mutta joskus myös vahingollisesti, jolloin organisaatio ohjautuu väärälle kehityspolulle. Kuitenkaan epäjärjestys ei aina ole organisaation kannalta haitallista, vaan joissain tilanteissa epäjärjestys voi viedä kohti organisaation monimuotoisuutta ja auttaa hallitsemaan organisaation järjestäytymistä. (Aula 1999, 144-145.) Seuraavassa taulukossa vertaillaan tarkemmin luvussa 2.6 esiintyneitä organisaatioviestinnän tyyppisiä. Integroivalla viestinnällä voidaan nähdä olevan lähes sama merkitys kuin traditionaalisella ja funktionaalisella viestinnällä.

Integroiva viestintä

Dissipatiivinen viestintä

tarkkaa, kirjaimellista

metaforista

reaktiivista

proaktiivista

intentionaalista

spontaania

kontrolloitua

impulsiivista

monofonista

polyfonista

monologista

dialogista

TAULUKKO 2. Viestinnän kaksoisfunktion laadullisia ominaisuuksia (Aula 1999, 146)

Integroiva viestintä saa sanomansa perille suoraan, loogisesti ja tehokkaasti. Siihen liittyy tunne jatkuvuudesta ja tietoisuutta kontrollista. Integroivan viestinnän käyttäminen on tarkoituksenmukaista tehtävien ollessa toistuvia, koska se on luonteeltaan varsin yksisuuntaista viestintää. Dissipatiivinen viestintä on puolestaan vuorovaikutteisempaa ja epäsuorempaa. Viestintään osallistuvat henkilöt voivat esittää uusia näkemyksiä ja tulkintoja vapaasti. Muutostilanteissa dissipatiivinen viestintä antaa mahdollisuuden uusien rakenteiden syntymiselle sekä uusien ideoiden toteuttamiselle. Integroiva viestintä sen sijaan on hyvin strukturoitua ja rakenteita säilyttävää. Kriisitilanteissa dissipatiivisen viestinnän merkitys korostuu, kun puolestaan stabiilissa vaiheessa integroiva viestintä on tehokkaimmillaan. (Aula 1999, 145.) Seuraavassa kappaleessa esitellään dynaamisen organisaatioviestintäteorian keskeisimmät teemat. Viestinnän kaksoisfunktion merkitys teorialle on ilmeinen kuten myös tälle työlle.

3.2.2 Dynaaminen organisaatioviestinnän teoria

Kaaosteoreettista näkemystä viestinnästä kutsutaan dynaamiseksi organisaatioviestinnänteoriaksi. Teorian sisältö rakentuu organisaatioon, organisaatioviestintään ja -kulttuuriin liittyvistä käsitteistä. Näiden käsitteiden välisiä suhteita pyritään kuvaamaan kaaosteoriasta muokattujen *propositioiden* eli esitysten avulla. Keskeistä on viestinnän ja kulttuurin välisten pinnanalaisten vuorovaikutussuhteiden sekä viestintä- ja kulttuuriprosessien dynamiikan kuvailu. Dynaamisen organisaatioviestinnän teoriassa viestintä muodostaa

rakenteen, johon kuuluu viestintäsuhteita, sanomien sisältöjä, viestinnän resursseja ja viestintää koskevia sääntöjä. (Aula 1999, 252.)

Aula (1999, 253-256) esittää dynaamiselle organisaatioviestinnän teorialle kuusi propositiota, joiden avulla hän selventää teorian keskeisimmät ajatukset. Tässä työssä keskeiseen asemaan nousevat varsinkin organisaatioviestinnän ja –kulttuurin välinen suhde sekä viestinnän kaksoisfunktion käsite.

Ensimmäisen proposition mukaan organisaation viestintä ja kulttuuri ovat jatkuvassa ja toistuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Vuorovaikutus on epälineaarista ja se voi joko integroida organisaatiota kohti tasapainoa tai toisaalta viedä kohti epätasapainoa ja kaaosta, riippuen prosessien sisällöstä ja kulusta.

Toinen propositio sisältää viestinnän kaksoisfunktion käsitteen. Kaksoisfunktion mukaan viestintä voi olla integroivaa eli järjestystä tuottavaa tai dissipatiivista eli kaaosta luovaa. Organisaation viestinnässä on sekä vakaita ja epävakaita vaiheita. Vakkaan vaiheen viestintää voidaan ennakoida, kun puolestaan epävakaan viestinnän vaiheita ei voida edeltä käsin ennustaa.

Kolmannen proposition mukaan viestinnän kaksoisfunktion avulla voidaan luoda ja ylläpitää erilaisia organisaation kulttuureja. Näin ollen viestinnällä on myös mahdollisuus pitää yllä tai tukahduttaa kulttuurien monimuotoisuutta organisaation sisällä. Viestinnän merkitys on olennaisen tärkeä organisaation dynamiikan ohjauksessa ja hallinnassa.

Teorian neljäs propositio esittää kaaoksen syntymisen ja sen tekijät organisaation luontaisina ominaisuuksina. Yhdistettynä viestinnän kaksoisfunktion, tämä käsitys tukee ajatusta, että organisaation sisäiset ominaisuudet ovat merkittäviä muutosta aiheuttavia tekijöitä. Muutoksen tuottamisessa viestinnän tehtävä on myös uusien suotuisten olosuhteiden luominen ja laadullisten rakenteiden itseohjautuvan järjestelmän tukeminen.

Dynaamisen organisaatioviestinnän teorian viidennen proposition mukaan paikallinen vuorovaikutus ja viestintäprosessi vaikuttavat merkittävästi koko organisaation hallintaan. Organisaation kokonaisrakenteet perustuvat paikallisuuteen ja vaikuttavat myös paikallisiin

olosuhteisiin. Toisin sanoen organisaation mikrotason vuorovaikutuksella on vaikutusta myös makrotason rakenteisiin.

Kuudennen proposition mukaan organisaatio täytyy nähdä osana laajempaa ympäristöä, jonka kanssa organisaatio käy jatkuvaa vuoropuhelua. Ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan kuten myös organisaatio ympäristön toimintaan.

3.2.3 Organisaation areenat

Staceyn (1991) mukaan organisaation areenoilla tarkoitetaan niitä kaikkia virallisia ja epävirallisia paikkoja, joilla tapahtuu organisaation inhimillistä vuorovaikutusta (Stacey Aulan mukaan 1999, 151). Viestinnän areenat voivat olla mitä erilaisimpia ja monimuotoisempia Ne voivat perustua säännönmukaisuuteen ja virallisuuteen tai epävirallisuuteen ja spontaaniin toimintaan. Ne voivat muodostua kaikille avoimiksi viestinnän foorumeiksi tai vaihtoehtoisesti olla ainoastaan yhdelle ryhmälle suunnattuja. Yhdistävät tekijät näille areenoille ovat ainoastaan osallistujien määrä sekä viestintään käytettävän ajan rajallisuus.

Areenat voidaan jakaa *institutionalisoituneisiin* ja *spontaaneihin* areenoihin. Institutionaalinen areena liitetään organisaation sääntöihin, tavoitteisiin ja menettelytapoihin. Viestinnän suunta on tällöin useimmiten vertikaalinen ja viestintä on tarkkaan kontrolloitua ja säännönmukaista. Institutionaalista viestintää voidaan kuvata myös integroivaksi viestinnäksi. Spontaanit areenat puolestaan ovat organisaation epävirallisia ja vapaita viestinnän areenoita. Esimerkkeinä spontaaneista areenoista tapahtumapaikkoina voidaan pitää kahvihuonekeskusteluja tai epävirallisia palavereja. Spontaanit areenat edustavat dissipatiivista viestintää ja niissä piilee mahdollisuus viestinnän sekä organisaation kehittämiseen ja uudistumiseen. Näiden kahden eri areenan kautta voidaan peilata organisaation viestinnän tasoja, sekä hyödyntää integroivan ja dissipatiivisen viestinnän eri ominaisuuksia. (Stacey 1991, Aulan mukaan 1999, 151-152 .)

Stacey (1991) mukaan areenoiden tehtäviä on muun muassa siirtää organisaation kulttuuria ja toimintatapoja henkilöstölle sekä vahvistaa olemassa olevia arvoja, symboleita ja merkityksiä. Areenat mahdollistavat myös hallinnollisten asioiden hoitamisen, menneiden saavutusten ja suoritusten tarkastelun ja ryhmien (sekä viralliset ja epäviralliset) muodostumisen. Nämä

tehtävät liittyvät varsinkin institutionaalisen areenan toimintaan. Sen sijaan spontaanin areenan toimintaa organisaatio ei pysty kontrolloimaan. Spontaanin areenan toiminta perustuu osallistujien keskinäiseen luottamukseen, yhteisesti jaettuihin panoksiin ja hyötyihin sekä työtaakan tasaiseen jakamiseen. (Stacey 1991, Aulan 1999, 155-156 mukaan.)

Aula (1999, 155-156) kuitenkin kritisoi Stacey'n käsitystä viestintäareenoista liian suppeana. Tällä Aula viittaa siihen, että organisaatiossa on vuorovaikutuspaikkoja, joissa viestinnällä ei ole suurtakaan merkitystä, mutta silti ne ovat organisaation toiminnalle tärkeitä. Toisaalta areenoita ei voida selkeästi erottaa toisistaan, vaan ne ovat vuorovaikutteisesti kiinnittyneet toisiinsa. Stacey'n näkemys ei myöskään huomioi kulttuuria tai edes itse viestintää areenan toimintaa määrittävinä tekijöinä. Aula (1999, 156) sen sijaan käyttää viestinnän kaksoisfunktion käsitettä kuvaamaan institutionaalisen ja spontaanin areenan viestinnän tapahtumia. Aulan lähtökohtana on, että areenat syntyvät viestinnän kautta eivätkä päinvastoin. Areenoita voidaan kutsua organisaation areenoiksi eikä viestinnän areenoiksi.

Areenan perusteiden voidaan nähdä muodostuvan neljän eri tekijän liitosta, joita ovat viestinnän dynamiikka, palautteen epälineaarisuus, kaoottisuus ja itseohjautuvuus. Areenan vuorovaikutuksen perusyksikkönä voidaan pitää diadia eli kahdenvälistä keskinäisviestintää. Diadille ominaista on, että viestintä perustuu vuorovaikutukseen, joka määrittää myös viestinnän suuntaa ja kehittymistä. Kumpikin viestinnän osapuolista nähdään sekä lähettäjänä että vastaanottajana. Tätä viestintätapahtumaa voidaan kuvata dynaamiseksi ja jatkuvasti kehittyväksi viestintäprosessiksi. Diadi ei kuitenkaan ole sama kuin organisaation areena. Siitä kuitenkin muodostuu areena, kun mukaan huomioidaan viestintään osallistujat (areenalle osallistujat), ympäristö (areenan katsomo), katsojat (ympäristötekijät) ja muutoksen epälineaarinen dynamiikka. (Aula 1999, 157.)

Organisaation areena-mallille toinen keskeinen kuvaaja on organisaation kulttuuri. Kulttuuri nähdään monimuotoisena ja vaihtelevana. Lähtökohtana on, että jokaisella areenalla on oma kulttuurinsa. Areenan kulttuuri voi olla kerrosteisesti rakentunut ja areenalla voi olla useita päällekkäisiä ja rinnakkaisia kulttuurisia lähtökohtia. Organisaation kulttuurit ovat muodostuneet viestinnän kautta ja niitä myös ylläpidetään ja muokataan viestinnän kautta. Toisaalta areenan kulttuurit vaikuttavat organisaation viestintään sekä muokkaavat sitä.

EKSPLIISIITTINEN NÄKYVÄ KULTTUURI

IMPLISIITTISET NÄKYMÄTTÖMÄT KULTTUURIT

Anarkistinen kulttuuri

- integroiva viestintä vähäistä
- dissipatiivinen viestintä runsasta

•Kulttuurien kamppailu:

- Integroiva viestintä runsasta
- dissipatiivinen viestintä runsasta

Latentti kulttuuri:

- integroiva viestintä vähäistä
- dissipatiivinen viestintä vähäistä

Monoliittinen kulttuuri:

- Integroiva viestintä runsasta
 - dissipatiivinen viestintä vähäistä
-

TAULUKKO 3. Organisaation areenoiden kulttuurinen diversiteetti Aulan mukaan (Aula 1999, 181.)

Yllä olevassa taulukossa esitetään Aulan organisaation areena-mallin jako kulttuurien diversiteetin eli monimuotoisuuden kautta.

Anarkistiselle kulttuurille on ominaista avoimuus ja monimuotoisuus ja sen viestintä on hyvin dissipatiivista. Kulttuurien kamppailussa viestintäilmasto on sekava ja sille ominaisia piirteitä ovat epäjärjestys, epävarmuus ja häilyväisyys. Latentti kulttuuri on epävarmuuden vastakohta ja sille on ominaista passiivinen viestintä ja lähes jähmettynyt olotila. Latentin kulttuurin sisällä voi kuitenkin olla piileviä voimavaroja, joita on mahdollisuus ottaa tietyissä tilanteissa käyttöön. Monoliittinen kulttuuri on suljettua ja yksioikoista ja sitä määrittää integroivaviestintä. (Aula 1999, 181.) Areenoiden avulla voidaan kuvata esimerkiksi organisaatiossa toimivien erilaisten ryhmien viestintää. Varsinkin silloin, jos kysymyksessä on tiimiorganisaatio, voi sen sisällä olla useita erilaisia organisaation areenan tiloja ja alakulttuureja. Areenoiden kautta on mahdollisuus tuoda esille konkreettisemmin sekä organisaation viestinnän että kulttuurin muutosta.

4 Tutkimuksen tavoitteet ja kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat sekä tiimityötä että organisaatioviestintää. Tutkimuksen keskiöön sijoittuu tiimien ja niiden toiminnan tarkastelu, mutta myös organisaatioviestinnän tarkastelu korostuu. Tämä sen vuoksi, koska kohdeorganisaatiossa on koettu sekä tiimien toiminnan että viestinnän järjestäminen hankalaksi. Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on tarkastella organisaation toimintaa muutoksen kautta. Sekä tiimien käyttöönotto että viestinnän uudelleen järjestäminen perinteikkäässä ja varsin hierarkkisessa organisaatiossa on usein hankala prosessi.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat kohdeorganisaation viestinnän ongelmia ja miten nämä ongelmat vaikuttavat konduktöörin työhön?

Tutkimuskysymyksen avulla pyritään löytämään kohdeorganisaation ongelmakohtia organisaatioviestinnän jokapäiväisessä toteutumisessa. Viestinnän ajankohtaisuuteen, avoimuuteen ja sisältöön liittyviin kysymyksiin varsinkin kiinnitetään huomiota, koska niillä on

keskeinen merkitys konduktöörin työhön. Esimerkiksi tiedot teknisistä ongelmista radoilla, uudistukset lippukäytännöissä tai aikatauluissa olisi pystyttävä välittämään konduktööreille nopeasti ja ymmärrettävässä muodossa. Tällaisen tiedon puuttuminen vaikuttaa konduktöörin työhön välittömästi ja ilmenee esimerkiksi tietämättömyytenä asiakaspalvelutilanteessa.

Tutkimuksen keskiöön asettuvat työntekijöiden omat kokemukset ja näkemykset. Tutkimushaastattelussa oli mukana myös esimiehiä, mutta heidän näkemykset toimivat lähinnä vertailupohjana työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimuskysymys kattaa myös eri henkilöstöryhmien välisen kanssakäymisen, joka tässä tapauksessa tarkoittaa lähinnä työntekijöiden ja esimiesten välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Tutkimuskysymyksen sisällä pohditaan myös muutoksessa olevan hierarkkisen organisaation viestinnän ongelmia laajemmin. Avoimen, ajankohtaisen ja selkeän viestinnän järjestäminen ei välttämättä ole itsestään selvyys organisaatiossa, jossa on totuttu hyvin porrastettuun ja yksipuoliseen ylhäältä-alas –viestintään vuosikymmenien ajan.

Tutkimuskysymys 2: Miten tiimityö on toteutunut kohdeorganisaatiossa tähän mennessä, ja missä kehitysvaiheessa tiimit ovat tällä hetkellä?

Tiimityö ei ole aina automaattisesti paras ratkaisu organisaation tarpeisiin, eikä kaikkea ryhmätyöskentelyä voida kutsua varsinaiseksi tiimityöksi. Tästä oletuksesta lähdetään liikkeelle myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuskysymyksen kautta pyritään ensiksikin selvittämään, voidaanko kohdeorganisaatiossa puhua varsinaisesta tiimityöstä tai tiimeistä. Toisena tavoitteena on kartoittaa tähän asti tehtyä tiimi- tai ryhmätyötä sekä löytää sen positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia työntekijöille. Tämän lisäksi tutkimuskysymyksen tavoitteena on kartoittaa tämän hetkistä tiimien kehitysvaihetta sekä suuntaa, mihin ne mahdollisesti jatkossa kehittyvät.

Tutkimuskysymys 3: Mikä merkitys viestinnällä ja tiimeillä on työntekijöille organisaation muutostilanteessa?

Tutkimuskysymyksen avulla pyritään tarkastelemaan tiimityön ja viestinnän merkityksiä työssä jaksamiseen, työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteena on tarkastella organisaatioviestinnän ja tiimien mahdollisuuksia edistää ja tukea muutosprosessin kulkua sekä organisaation että yksittäisen työntekijän tasolla. Toisaalta myös

pyritään löytämään niitä ongelmia, joihin tiimit ja organisaatioviestintä voivat törmätä muutostilanteissa.

4.2 Tutkimuskohde: VR Osakeyhtiö, Henkilöliikenne Etelä-Suomi

Valtionrautatiet on perinteikäs yritys, joka on kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana VR-konserniksi. VR-konsernin emoyhtiö on VR-Yhtymä Oy, joka on liikenne- ja viestintäministeriön toimialaan kuuluva, Suomen valtion kokonaan omistama osakeyhtiö (VR vuosikertomus 2002). Konsernin suurin yhtiö on VR Osakeyhtiö, joka vastaa tavara- ja henkilöliikenteen kuljetuksista. Yhtymä tuottaa myös tavara- ja henkilöliikennettä tukevaa tai siihen liittyvää palvelutuotantoa sekä välittömästi että tytä- ja yhteistyöyritystensä kautta. Tämä toiminta pitää sisällään muun muassa kuorma- ja linja-autoliikennettä, ravintola- ja kiinteistötoimintaa sekä kuljetus- ja logistiikka-alan tietotekniikka ja telepalveluja. Vuonna 2002 konsernin palveluksessa oli n. 14 400 työntekijää, joista 8800 työskenteli junaliikenteen tehtävissä. (VR vuosikertomus 2002.)

Henkilöliikenne Etelä-Suomi on yksi VR Osakeyhtiöön kuuluvista viidestä henkilöliikenteen tulosityksiköistä. Tulosityksikön päätehtävänä on toimia pääkaupunkiseudulla yhtenä lähiliikenteen tehokkaana liikenteen palvelujen tarjoajana. Kaikista VR:llä vuonna 2001 tehdyistä matkoista peräti 77 prosenttia tehtiin lähiliikenteessä. Matkoissa laskettuna tämä on tarkoittaa n. 41,3 miljoonaa matkaa vuodessa. Lähiliikenteessä työskenteli yli tuhat ihmistä, joista 380 työskentelee lähiliikennekonduktöörin tehtävissä. (Henkilöstöraportti 2001, 2.)

Henkilöliikenteen yksikössä on tehty sovellettua tiimityötä vuodesta 1997. Alun perin tiimeistä käytettiin joukkuetyöskentely-nimikettä, mutta vuosien kuluessa tiimi-nimike on vakiintunut. Tiimi- tai joukkuetyöskentelyn lähtökohtana oli parantaa työntekijöiden tiedonvälitystä, luoda jokaiselle työntekijälle oma viiteryhmä, edistää esimies-alainen -viestintää sekä ammattiosaamista ja estää syrjäytymistä. Tiimeille luotiin omat tavoitteet ja päämäärät sekä ohjeistus toimintasisällöistä. Tiiminjohtajia koulutettiin aluksi parisenkymmentä, mutta vuosien aikana tiimejä on tullut lisää ja näin ollen tiimivettäjä on koulutettu tarpeen mukaan. (Pöytäkirja 29.8.1997.)

Tiimit ovat kokoontuneet kaksi kertaa vuodessa kahdeksan tuntia kerrallaan. Yhdessä tiimissä on ollut jäseniä 10-15 henkilöä. Yleensä tiimipäivä on jakaantunut kahteen eri osaan. Aamupäivä on yleensä vietetty VR:n tiloissa ja käytetty koulutukseen, tiedotukseen ja keskusteluun työhön liittyvistä asioista. Osa tiimeistä on aamupäivän jälkeen on siirtynyt vapaamuotoisempaan yhdessäoloon esimerkiksi retkien ja urheilun parissa. Tiimien ajankäytön sekä sisällön välillä oli kuitenkin varsin suuria eroja. Osa tiimeistä saattaa viettää koko päivän koulutuksellisten ja työhön liittyvien asioiden parissa, osan painottaessa virkistäytymistä.

Organisaatioviestinnän toteuttaminen on koettu jossain määrin ongelmalliseksi Henkilöliikenteessä. Tähän on vaikuttanut yksikön suuri koko ja tiedon huomattava määrä. Työntekijöiden vuorotyö asettaa myös viestinnälle omat haasteensa. Haasteellisuutta viestinnän järjestämiseen on myös tuonut organisaation monivuotinen muutosprosessi. Hierarkkisen valtion viraston muuttuminen valtion yhtymäksi on edellyttänyt organisaatioviestinnän muutosta yhä avoimempaan ja tiedottavampaan suuntaan. Samaten työntekijöiden ääni on otettava entistä paremmin huomioon. Aikaisemman ajattelumallin mukaan, työntekijöillä ei juuri ollut sananvaltaa heitä ja heidän työtään koskevissa asioissa. Tiimien perustamisen yhtenä syynä oli, että työntekijät haluttiin saada mukaan myös oman työnsä kehittämiseen. Tiimien toivottiin myös antavan työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin suuressa organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, miten tiimien toiminnalle asetettuja tavoitteita on saavutettu ja mitkä ovat olleet pahimpia karikkoja tiimien toiminnassa. Mukaan on otettu myös viestinnän kartoittaminen, koska sillä on ollut olennainen merkitys myös tiimitoiminnan toteutumisessa. Tutkimuksen varsinaisiksi kohteiksi valittiin lähiliikenteenkonduktöörit, joita tällä hetkellä on n. 380. Näytteestä rajattiin ulos lipunmyyjät, johtuen heidän erilaisesta työnkuvastaan ja tiimijärjestelmästä.

5 Grounded theory metodologisena lähtökohtana

Tutkimuksessa käytetään grounded theory -menetelmää, joka tunnetaan myös ankkuroidun teorian nimellä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164). Menetelmä on saanut alkunsa jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa, mutta se on yhä edelleen varsin yleisesti käytössä oleva tutkimusmetodi. Erityisesti yhteiskuntatieteiden puolella menetelmää on hyödynnetty ansiokkaasti. Teorian oppisinä pidetään Barney G. Glaseria ja Anselm L. Straussia, jotka esittelivät teorian ensimmäisen kerran 1964 ilmestyneessä kirjassa *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*.

Strauss ja Corbin (1990, 24) määrittelevät grounded theoryn, ”...kvalitatiiviseksi metodiksi, joka käyttää systemaattisia menetelmiä kehittääkseen aineistolle uskollisen teorian ilmiöstä.” Teoria kehittyy jatkuvan analyysin ja aineiston vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164). Janhosen ja Latvalan (2001, 166) mukaan grounded theory -menetelmä on käyttökelpoinen varsinkin silloin, kun ilmiön tarkasteluun tarvitaan uudenlaista näkökulmaa. Metodologian avulla on myös mahdollista löytää tutkijan ennakko-oletuksista vapaita sosiaalisia prosesseja, ilmiöitä tai merkityssuhteita. Tämä oli myös lähtökohta grounded theory -metodin valitsemiseen tässä tutkimuksessa.

Käytännössä grounded theory on lähellä tekstianalyysia, jossa koodauksen avulla muodostetaan erilaisia kategorioita aineistosta. Kategorioiden käyttökelpoisuus ja oikeellisuus on sidottu empiriseen aineistoon, johon palataan koko analyysiprosessin ajan. Kategoriat tarkentuvat ja

kehittyvät analyysin edetessä ja loppujen lopuksi aineistosta kristallisoituu ydinkategoria, jonka ympärille tutkimuksen teoria rakentuu. (Häkkinen 2002.)

Grounded theory -menetelmässä aineisto käydään moneen kertaan lävitse, palaten tutkimusprosessin aikana aineistoon yhä uudelleen. Tärkeimmät vaiheet ovat 1) aineiston avoin koodaus, 2) aksiaalinen koodaus ja 3) selektiivinen koodaus. Avoimessa koodauksessa teksti käydään tarkalla lähiluvulla läpi ja mitä, miksi, milloin -kysymysten avulla pyritään löytämään erilaisille tapahtumille ja ilmiöille omia käsitteitä ja nimityksiä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistetään vielä jakamalla saadut käsitteet laajempiin kategorioihin, joille annetaan erilaisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia. Seuraavassa vaiheessa eli aksiaalisessa koodauksessa pyritään analyttisesti kategorioita läpi käymällä löytämään eri luokkien välisiä suhteita. Viimeisessä vaiheessa eli selektiivisessä koodauksessa tutkimus saa kehyskertomuksen ja yläkategoriat, jonka ympärille tutkimus rakentuu. (Moring 1999, 239-242.)

5.1 Grounded theoryn kaksi lähestymistapaa ja niiden tieteenfilosofiset perusteet

Grounded Theory oli alun perin Straussin ja Glaserin kehittämä tieteellinen metodi, vaikka Glaser (1978) on todennut, että grounded theory paremminkin löydettiin kuin kehitettiin ”Awareness of dying” – tutkimuksen yhteydessä. Grounded theoryn lähtökohtana oli kritisoida hypoteettis-deduktiivista tieteenihannetta (Moring 1999, 231). Glaser ja Strauss pyrkivät kehittämään kvalitatiivisen metodin, jolla voitiin luotettavasti kehittää sosiaalitieteellisiä teorioita. Suurimpana ongelmana he näkivät 1960-luvun sosiaalitieteessä koulun teoreettisen ja empiirisen aineiston välillä. Tieteen tavoitteena oli ainoastaan verifioida esitetyt hypoteesit, joilla vahvistettiin valmiiksi annettua teoriaa. Keskeiseen sijaan nousivat metodit, sen sijaan että itse teoriaa olisi mitenkään reflektoitu. (Silvonen & Keso 1999, 88-89.)

Myöhemmin Glaserin ja Straussin näkemykset alkoivat erota toisistaan ja nykyään voidaankin puhua glaserilaisesta ja straussilaisesta koulukunnasta. Straussin ajattelu pohjautui pitkälti Chicagon koulukunnan työhön ja varsinkin G.H. Meadin ja John Deweyn ajatuksiin. Deweyn

pragmatismiin keskeinen teema oli tiedon ja teorian välineellisen arvon korostaminen kokemusten jäsentämisessä ja ongelmien ratkaisussa. Keskeisempi teoreettisempi lähtökohta Straussin työlle oli kuitenkin Meadin symbolisen interaktionismin käsite. Interaktionismille on keskeistä ihmisten väliset sosiaaliset prosessit, jotka rakentuivat erilaisista merkityksistä. Merkitykset syntyvät ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta ja muovautuvat kunkin yksilön henkilökohtaisen tulkintaprosessin kautta. (Janhonen & Latvala 2001, 169-171.)

Kylmä (2000, 66) kuvaa väitöskirjassaan aikaisempaan kirjallisuuteen nojautuen symbolisen interaktionismin kolme keskeisintä teemaa seuraavasti:

1. Ihmiset toimivat erilaisten merkitysten mukaan ja merkitykset ovat itse annettuja
2. Merkitykset muodostuvat tai syntyvät sosiaalisen interaktion kautta, toisin sanoen merkitykset ovat sosiaalisia tuotteita
3. Merkitykset muokkautuvat tulkintaprosessien kautta ja yksilön henkilökohtaisen kokemuksen kautta.

Tämän työn grounded theory -analyysissä ihmisten henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset nousevat suureen rooliin. Lähtökohtana on, että käsitykset tiimityöstä ja organisaatioviestinnästä perustuvat ihmisten henkilökohtaiseen kokemukseen ja tulkintaan eri tapahtumista ja tilanteista. Straussilaiselle (Strauss & Corbin 1990) grounded theory -lähestymistavalle on myös ominaista kenttätutkimuksen tekeminen, aineistolähtöisen teorian kehittäminen ja kokemuksen luonteen ja sen jatkuvuuden ymmärtäminen. Tutkijalle on tärkeää ymmärtää ihmisen keskeinen rooli ympäristönsä muokkauksessa, jatkuvat muutosprosessit sekä elämän kompleksisuus ja olosuhteiden, merkitysten ja toiminnan vaihtelevuus. Tässä työssä on sovellettu straussilaista lähestymistapaa.

Glaser puolestaan perustaa näkemyksensä kvantitatiiviseen tutkimustraditioon, joka korostui myös hänen opiskelupaikassaan Columbian yliopistossa. Glaserin ajattelu on saanut vaikutteita varsinkin Paul Lazarsfeldin työstä, joka korosti laadullisen aineiston merkitystä tieteellisen tutkimuksen teossa. Lazarsfeld ei kuitenkaan varsinaisesti analysoinut laadullisia aineistojaan vaan käytti niitä lähinnä taustatukena kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Glaserin mukaan grounded theory perustuu laadulliseen matematiikkaan eli kuten Lazarsfeld asian ilmaisi, ei ole olemassa sellaista laadullista hypoteesia, jota ei voitaisi muokata matemaattiseen muotoon.

Tutkimuksen hypoteesit muodostuvat grounded theoryn tutkimusprosessin aikana, jolloin hypoteesien verifiointista teorian takia voidaan luopua. Hypoteesit paremminkin ohjaavat aineiston analyysia kuin ovat itse tarkoitus. Keskeistä Glaserin ajattelulle on myös grounded theoryn säästäväisyys. Tällä hän tarkoittaa, että grounded theoryn kautta on mahdollista tuottaa pienemmällä aineistolla ja teoreettisella otannalla aitoa ja todenmukaista teoriaa. (Janhonen & Latvala 2001, 173-174.)

5.2 Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi grounded theorya soveltaen

Tutkimus toteutettiin syksyn 2002 aikana kvalitatiivisena case -tutkimuksena. Valittu menetelmä, grounded theory, asetti tutkimuksen toteutukselle omat ehtonsa. Grounded theoryn peruseriaatteita on, ettei aineiston kokoa juuri määritellä etukäteen vaan aineiston sopiva koko määräytyy niin sanotulla teoreettisella otannalla tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin haastattelujen määrä rajattiin jo tutkimuksen alkaessa, johtuen haastateltavien vuorotyöstä. Tutkimusotos määriteltiin varsin reiluksi, millä puolestaan taattiin aineiston kylläntyminen. Haastattelujen kuluessa oli selvästi huomattavissa saturaatiopiste, jolloin samat asiat alkoivat yhä uudelleen esiintyä ryhmien keskusteluissa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu on menetelmä, jota voidaan pitää sekä tiedonkeruun että vaikuttamisen välineenä. Se soveltuu paitsi teorian kehittämiseen niin myös sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimukseen. Ryhmähaastattelua voidaan soveltaa sekä perinteisessä että ymmärtävässä tutkimusotteessa. Ehkä kuitenkin selvimmin ryhmähaastattelun edut tulevat esille laadullisessa tutkimusotteessa. (Moilanen 1995, 8-28.)

Haastattelut rakentuivat kolmen eri teeman ympärille, jotka esitellään liitteessä 1. Ensimmäisessä osassa keskityttiin organisaatioviestintään liittyviin kysymyksiin, toisessa tiimeihin sekä niiden merkityksiin ja viimeisessä osassa pohdittiin ilmapiiriin liittyviä asioita. Teemat rakentuivat pitkälti tutkimuskysymysten ympärille. Haastatteluissa ei kuitenkaan orjallisesti edetty teemojen ja kysymysten mukaan, vaan tavoitteena oli saada aikaan mahdollisimman avoimen, luottamuksellisen ja vapaan keskustelun ilmapiiri.

Haastatteluihin osallistui kuusi neljän hengen ryhmää eli yhteensä 24 henkilöä. Neljä ryhmistä oli työntekijöiden ryhmiä. Loput kaksi ryhmää muodostuivat tiiminvetäjistä ja esimiehistä. Tässä työssä kuitenkin painotettiin työntekijöiden ja tiiminvetäjien näkemyksiä. Tiiminvetäjät kuuluvat henkilöstöryhmänä työntekijöihin. Esimiesten haastattelua on käytetty lähinnä vuorovaikutusta ja henkilösuhteita kartoittavassa tutkimusosassa vertailukohtana. Haastateltavien valinnassa painotettiin ikää, sukupuolta ja työuran pituutta. Tämä sen vuoksi, että kokonaisuusjoukko oli suuri ja valinnat oli tehtävä mielekkäässä suhteessa työntekijöiden kokonaismäärään nähden.

Haastattelut toteutettiin VR:n tiloissa ja haastattelu-aikaa oli varattu noin kaksi tuntia ryhmää kohden. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin myöhemmin kirjalliseen muotoon. Haastattelutilanteessa haluttiin korostaa tilanteen luottamuksellisuutta sekä tutkijan puolueettomuutta. Aineistoja on käsitellyt ainoastaan tutkimuksen tekijä.

Haastattelujen litteroinnissa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen kannalta olennaisempaan materiaaliin. Olennaiseksi määriteltiin kaikki materiaali, joka suoraan liittyi haastattelun teemoihin ja tutkimuskysymyksiin. Suurin osa haastatteluista kuitenkin purettiin kokonaisuudessaan kirjalliseen muotoon johtuen tutkijan kokemattomuudesta grounded theoryn soveltamisessa. Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin luokitella lähiluvulla tekstisegmentti (yksi haastateltavan kommentti, lause tai sana) kerrallaan. Keskeisiksi tutkimustehtäviksi asetettiin eri ilmiöiden ja tapahtumien kuvaus mitä, miksi, missä, miten ja milloin -kysymysten avulla. Tämän jälkeen aloitettiin avoin koodaus ja tekstisegmenttien tarkempi lajittelu.

Avoimen koodauksen tavoitteena oli varsin vapaasti jäsenellä ja tiivistää lähiluvun kautta saatua materiaalia. Vaikka materiaalia oli varsin runsaasti (n. 90 sivua), apuna ei käytetty mitään atk-avusteista menetelmää. Jälkikäteen ajateltuna tällainen metodi olisi voinut nopeuttaa aineiston järjestämistä, sen sijaan että kaikki työ tehtiin alleviivaustusseja ja kynää käyttäen. Aksiaaliseen koodaukseen siirryttäessä tavoitteena oli tiivistää ja selkeyttää saatuja kategorioita käymällä avoimen koodauksen kautta saatuja luokkia lävitse koodausparadigmaa hyödyntäen. Koodausparadigmalla (Strauss & Corbin 1990, 99-107) pyritään kiinnittämään huomiota tutkimusaineiston keskeisiin seikkoihin ja yksittäisten koodien dimensioihin. Sen taustalla voi nähdä pyrkimyksen interaktionistiseen todellisuuden hahmottamistapaan, joka kohdistuu yksilöiden vuorovaikutukseen ja toiminnan strategioiden tarkasteluun (Moring 1999, 241). Koodausparadigman keskeiset tekijät voidaan jakaa viiteen eri tekijään, jotka ovat: 1) toiminnan

ehtojen määrittäminen, 2) ilmiön määrittäminen, 3) kontekstin määrittäminen, 4) toimijoiden välisen vuorovaikutuksen määrittäminen ja 5) toiminnan seurausten määrittäminen. Näihin viiteen asiaan tulisi erityisesti kiinnittää huomiota koodauksen kuluessa. Seuraavalla sivulla esitellään taulukko, joka muodostui avoimen ja aksiaalisen koodauksen aikana. Yläkäsitteet edustavat aksiaalisen koodauksen kautta saatuja määrittelyjä (merkitys omaan työhön, merkitys työssä jaksamiseen jne.), joiden alakäsitteiksi on ryhmitelty avoimen koodauksen kautta saatuja luokkia. Aksiaalisen koodauksen kautta syntyi yhteensä kaksitoista yläluokkaa.

Merkitys omaan työhön: <ul style="list-style-type: none"> •Tiimeillä merkitystä koulutuksellisesti (kärryillä pysyminen) •Tiedon puute ja vanhentunut tieto hankaloittaa asiakaspalvelua •Nolostuminen 	Merkitys työssä jaksamiseen: <ul style="list-style-type: none"> •Ei syntynyt tuki/viiteryhmää •Koulutuksen ja virkistytymisen ristiriita tiimeissä (kummallekin tarve) •Toimiva viestintä auttaa työn suorittamista (reaalitieto) •Henkilöt, joilta kysyä apua ja neuvoja (sekä tiimeissä ja niiden ulkopuolella) 	Merkitys työmotivaatioon: <ul style="list-style-type: none"> •Toimiva tiedonkulku viestii arvostuksesta, nostaa motivaatiota •Toimiva viestintä helpottaa työn suorittamista •Tiimeillä ei suurtakaan merkitystä (harvat tapaamiskerrat) 	Mielikuvat: <ul style="list-style-type: none"> •Huono sisäinen viestintä: ei arvosteta työntekijää •Tiedon suuri määrä ja selkiytymättömyys •Mikä on tärkeää? •Oma aktiivisuus •”Pallottelu” •Miksi tiimejä? •Virkistyminen (uutta, hauskaa, eksotiikka ei merkitystä, tylsää) •Koulutus (hyöty, haitta, tylsää) 	Ristiriidat ja niiden ratkaisu: <ul style="list-style-type: none"> •Jokainen pitää huolta itsestään •Ristiriidoista ei puhuta tarpeeksi •Tiimit lieventävät vanha-nuori-jakoa •Tiimien hyödyntäminen jatkossa ongelmien ratkaisussa 	Suhde: tiiminvetäjä-työntekijä: <ul style="list-style-type: none"> •Vastuu •Demokraattisuus •Halu kuunnella •Halu vaikuttaa •Halu edistää työntekijöiden oikeuksia
Suhde:työntekijä-työntekijä: <ul style="list-style-type: none"> •Kaveria autetaan tarvittaessa (tiimeistä riippumatta) •Lähimmät työkaverit muualta kuin tiimeistä •Lähimmät tietolähteet ja helpoimmin tavoitettu tietolähde (huhut) 	Suhde: työntekijä-tiiminvetäjä: <ul style="list-style-type: none"> •Arvostus (oman ajan käyttö, rajalliset resurssit) •”Voi olla kuka tahansa työntekijöistä” •Tiimin onnistuminen kiinni vetäjästä •Aktiivisuus •Kekseliäisyys 	<ul style="list-style-type: none"> •Muutoksen läpivieminen: •Ensin muutokset, sitten tieto (epäluottamus) •Epätietoisuus •Tiedotuksen puute •Tiimeillä vähän mahdollisuuksia vaikuttaa •Koulutuksen puute 	Avoimuus/salailu: <ul style="list-style-type: none"> •Muutoksiin liittyvät asiat salataan (hinnoittelu) •”Riippuu asiasta” 	Kuka vastuussa mistäkin: <ul style="list-style-type: none"> •Joka viestin laittaa •Jokainen •Esimies •Tiiminvetäjä 	Mahdollisuus vaikuttaa: <ul style="list-style-type: none"> •Tiimien kautta vaikuttaminen •Ei yksilönä mahdollisuutta vaikuttaa •Hierarkkisuus •Tulevaisuudessa tiimien kautta

TAULUKKO 4. Avoimen ja aksiaalisen koodauksen kautta saadut kategoriat

Esimerkkinä koodausparadigman käytöstä, voidaan pitää *merkitys omaan työhön* -kategoriaa, jossa kokemus tiimeistä ja viestinnästä on *ilmiö*, joka on muodostunut interaktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa. Ilmiötä voidaan selittää *toiminnan ehdoilla*, joita esimerkiksi ovat tiimikokouksen sisältö, tiimien kokoontumispaikka ja käytetyt viestintävälineet ja -ympäristö. *Konteksti* puolestaan määrittää päivittäistä työympäristöä ja

tapahtumia, johon viestinnällä on vaikutusta. Tiimeillä konteksti liittyy tiimikokoukseen tapahtumana ja siellä käsiteltäviin asioihin. *Toimijoiden välinen* vuorovaikutus ilmenee organisaation jäsenten välisinä viestintäsuhteina sekä tiimin sisäisenä ja ulkoisena vuorovaikutuksena. *Toiminnan seuraukset* muodostuvat kaikkien edellä mainittujen kokonaisuudesta. Tiimien merkitys voidaan esimerkiksi kokea koulutuksellisenä, jolloin toiminnan seuraus on uuden oppiminen. Puutteellisesta tiedotuksesta puolestaan seuraa ongelmia asiakaspalvelutyössä.

Tutkimuksessa pitkälti sovellettiin straussilaista interaktionistista ajattelumallia. Ilmiön ja sitä selittävien tekijöiden eräänlaisena lopputuloksena pidettiin toiminnan seurauksia. Koodausparadigman sisällä oli huomattavissa myös erilaisia dimensioita, jotka tässä tutkimuksessa yksinkertaisesti määriteltiin positiivinen-negatiivinen -välille.

Selektiivisen koodauksen aikana tutkimuksen aineistoa yhä tiivistettiin ja muodostettiin kolme yläkategoriaa, joiden alle aksiaalisessa koodauksessa saadut luokat ryhmiteltiin. Yksi näistä luokista valittiin tutkimuksen ydinkategoriaksi. Selektiivisten luokkien muodostuminen ja sisältö esitellään tarkemmin luvussa kuusi. Ydinkategorian valintaa tukivat muun muassa haastattelut, joihin palattiin yhä uudelleen, sekä tutkimuksen aikana kirjoitetut muistilaput eli memot. Tutkimuksen tekijä oli aloittanut memojen kirjoittamisen heti tutkimusprosessin alkaessa paperilapuille sekä sivujen reunoihin lukiessaan litteroituja haastatteluita. Näin ollen oli mahdollista palata tarpeen mukaan tutkimuksen aiempiin vaiheisiin sekä tarkistaa analyysin kulun loogisuutta. Seuraavassa kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen liittyviä kysymyksiä.

5.3 Teoreettinen sensitiivisyys, aineiston luotettavuus ja kattavuus

Strauss ja Corbin (1990, 46-47) määrittelevät teoreettisen sensitiivisyyden tutkijan kyvyksi erottaa datasta olennainen epäolennaisesta sekä antaa tälle olennaiselle aineistolle järkevä merkitys. Teoreettinen sensitiivisyys kehittyy monen eri tekijän kautta. Yksi tällainen tekijä on tutkijan henkilökohtainen kokemus tutkimustyön tekemisestä. Tämän tutkimuksen tekijällä ei juuri ollut kokemusta aikaisemmasta itsenäisestä tutkimustyöstä ja varsinkaan grounded theoryn

käytöstä. Tutkimuksen teossa kuluihin huomattava aika metodia käsittelevän kirjallisuuden lukemiseen sekä itse aineiston käsittelyyn. Backman ja Kyngäs (1998, 263) toteavatkin grounded theoryn analyysin olevan moniulotteinen prosessi, joka vaatii tutkijalta aikaa ja herkkyyttä edetä aineiston ehdoilla. Tämä huomattiin konkreettisesti myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimuskokemuksen lisäksi tutkijalla voi olla henkilökohtaisia kokemuksia, jotka voivat vaikuttaa analyysin kulkuun. Henkilökohtaiset kokemukset voivat olla joskus eduksi analyysin kautta rakentuvan teorian muodostuksessa, mutta tämä edellyttää tutkijan kykyä nähdä myös muita aspekteja kokemuksille kuin henkilökohtaiset, omat kokemukset. Tällainen ”ensikädenkokemus” voi olla hyödyksi varsinkin kokeneemman tutkijan työssä. Tämän tutkimuksen tekijällä ei ollut tutkimuksen alkaessa henkilökohtaista sidettä tai valmiiksi muodostettua mielipidettä tutkittavasta organisaatiosta. Aloittelevalle tutkijalle tämä on luultavasti helpompi tilanne, sillä omien kokemusten ja mielikuvien erottaminen aineistosta olisi luultavasti hankaloittanut analyysin tekoa.

Keskeiseksi teoreettisen sensitiivisyyden rakennusaineeksi tässä työssä nousi kirjallisuuteen perehtyminen. Glaserin (1978) mukaan tutkijalla on oltava mahdollisimman vähän ennakkoletuksia tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen alussa, ja näin ollen kirjallisuutta, joka liittyy ilmiöön, ei kannata systemaattisesti lukea. Tämä sen vuoksi, että kirjallisuuden kautta saadut ennakkoletukset alkavat ohjata analyysin kulkua ja näin ollen myös teoriaa. Toisaalta kuitenkin aloittelevalle tutkijalle tämä on lähes mahdoton vaatimus, sillä olemassa olevan tiedon kautta on mahdollisuus myös selvittää ennakkoletukset ja näin ollen selkiyttää ja rajata tutkimustehtävää (Backman & Kyngäs 1998, 265). Niinpä tässäkin tutkimuksessa ensimmäinen askel oli kirjallisuuteen perehtyminen ja esiymmärryksen luominen, jonka rajoihin tutkimusongelma ja -kysymykset oli mielekästä asettaa. Kuitenkin tutkimuksessa pyrittiin liikkumaan teoriavapaalla alueelle siinä mielessä, että työtä ei ole varsinaisesti sidottu mihinkään teoreettiseen lähtökohtaan. Vaikka työssä käytetään viestinnän kaaosteoreettisia käsitteitä, tutkimustulosten ei välttämättä uskota verifioivan kaaosteorian väitteitä. Ilman kuitenkaan tätä kehyksen asettamista, tutkimustyö olisi huomattavasti vaikeutunut sekä lopputulokset olisivat jääneet hatarammalle pohjalle.

Grounded theoryssä korostuvat kokemuksen ja kirjallisuuden kautta tutkijan kyky luovaan tutkimuksen tekoon. Luovuus ei kuitenkaan saa tarkoittaa tieteellisen aspektin unohtamista.

Luovan ja tieteellisen lähestymistavan vuoropuhelu ei kuitenkaan ole saavuttamaton yhtälö, vaan tutkimuksessa on mahdollisuus eri keinoin yhdistää nämä kaksi tekijää. (Strauss & Corbin 1990, 44.) Yhtenä keinona on jatkuva palaaminen aineistoon ja kysymyksiä esittäminen aineistolle. Joskus tutkijan ennakko-oletukset voivat ohjata analyysia väärin varsinkin jos näitä ennakko-oletuksia ei ole tarkasteltu aineiston avulla tai kautta. Tässäkin tutkimuksessa tuli usein vaiheita jolloin tutkijan oli palattava aineistoon tarkistaakseen omia päätelmiään.

Toinen väline tai keino teoreettisen sensitiivisyyden saavuttamiseksi, on pysyä jossain määrin skeptisenä kaikille teoreettisille selitysmalleille, kategorioille, hypoteeseille ja aineistosta nouseville kysymyksille sikäli, kun ne tulevat joko suoraan tai epäsuorasti vertailujen kautta, kirjallisuudesta tai tutkijan kokemuksista. Kaikki nämä oletukset on pyrittävä tarkistamaan aineistosta eli tutkijan on aina palattava aineistoon ennen mitään aineistoa koskevien päätelmien tekoa. Kirjallisuus voi toki tukea tutkimuksen tuloksia, mutta se ei ole mikään välttämättömyys. Teoreettisten väittämien ja selitysten on aina löydettävä vastaavuutensa aineistosta. Ilman tätä vastaavuutta on mahdotonta rakentaa luotettavaa teoriaa. (Strauss & Corbin 1990, 45.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli olemassa jo tutkimusta aloitettaessa, mutta teoriaan pohjautuen ei ollut tehty mitään hypoteeseja tai ennakko-oletuksia itse tutkimusaiheesta. Tutkija on pyrkinyt myös aktiivisesti tulemaan tietoiseksi omista ennakko-oletuksistaan tai -odotuksistaan. Aineistoon perustuen voidaan myös sanoa tukeeko se teoreettisen viitekehysten sisältöjä vai ei. Tätä pohditaan laajemmin Johtopäätöksiä -kappaleessa.

6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tuloksia koodauksen eri vaiheessa muodostuneiden kategorioiden ja niitä kuvaavien esimerkkien kautta. Tutkimuksen eri vaiheita ei voida aina selkeästi erotella, sillä esimerkiksi avoin ja aksiaalinen koodaus tapahtuivat päällekkäisesti. Näin ollen osa tutkimustuloksista voi olla päällekkäisiä, vaikkakin näkökulmat vaihtelevat. Tutkimustulosten esittelyssä edetään deduktiivisesta induktiiviseen. Jokaisen yläkappaleen alussa esitellään taulukko, josta on löydettävissä selektiivisen ja aksiaalisen koodauksen keskeiset sisällöt. Kolme yläkategoriaa, joiden alle muut kategoriat ryhmittyvät, ovat selektiivisen koodauksen kautta muodostettuja. Näiden kolmen yläluokan mukaan edetään myös tulosten esittelyssä. Kunkin kappaleen lopusta löytyy yhteenveto.

Viimeisessä kappaleessa 6.3 esitellään selektiiviseen koodauksen kautta saatu tutkimuksen keskeinen tarina ja ydinkategoria, joka tässä työssä on nimetty yksilöllisten kokemusten ja mielikuvien -kategoriaksi. Tuloksien voidaan nähdä muodostuvan kolmen keskeisen teeman ympärille, jotka voidaan nimetä *konkreettiseksi merkityksiksi*, *vuorovaikutukseksi* ja *kokemuksiksi*.

6.1 Tiimien ja organisaatioviestinnän konkreettiset merkitykset konduktöörin työssä

Tässä kappaleessa esitellään *konkreettiset merkitykset konduktöörin työhön* -yläkategorian alle ryhmitettyjä ilmiöitä. Tämän kategorian alle määriteltiin niitä tekijöitä, joilla on konkreettista vaikutusta konduktöörin työn jokapäiväiseen tekemiseen, ammattitaitoon, työssä jaksamiseen, työmotivaatioon ja ongelmien käsittelyyn. Alakategoriat, jotka yhdistettiin yläkategorian alle, olivat *merkitys omaan työhön ja sen sisältöön, työssä jaksaminen ja työmotivaatio sekä ongelmien ja ristiriitojen käsittely*.

Merkitys omaan työhön ja sen sisältöön	Työssä jaksaminen ja työmotivaatio	Ongelmien ja ristiriitojen käsittely	Dimensio
Tiimi ammattitaidon ylläpitäjänä (koulutus)	Virkistäytyminen	Nuorten ja vanhojen ristiriitojen lieventäminen	positiivinen-negatiivinen
Tiimi oman työn kehittämisen väylänä	Yhdessäolo	Dialogi työntekijöiden ja työnantajan välillä	positiivinen-negatiivinen
Tiimi työolosuhteiden kehittäjänä	Yhteishenki	Ongelmien avoin käsittely	positiivinen-negatiivinen
Tiedon suuri määrä ja eriytymättömyys työn hankaloittajana	Tuki/viiteryhmä		positiivinen-negatiivinen
Tiedon puute ja myöhässä tuleva tieto työn hankaloittajana	Tutustuminen työtovereihin		positiivinen-negatiivinen
Kiireinen työ estää tiedon hankkimisen	Tunnesuhteet		positiivinen-negatiivinen
	Avoin keskustelu		positiivinen-negatiivinen
	Avoin tiedottaminen		positiivinen-negatiivinen
	Ajoissa tapahtuva tiedottaminen		positiivinen-negatiivinen

TAULUKKO 5. Konkreettiset merkitykset konduktöörin työssä -kategoria

Ilmiöiden ulottuvuudet sijoitettiin positiivinen-negatiivinen ulottuvuudelle eli asioiden merkitys voitiin nähdä joko kielteisesti tai myönteisesti. Tekstiesimerkeillä pyritään selventämään saatuja tuloksia sekä nostamaan esiin joitain keskeisiä asioita. Esimerkeillä pyritään myös selventämään

koodauksen eri vaiheita sekä sitä, miten tuloksiin on päästy. Tulokset esitellään tässä vaiheessa sellaisenaan. Johtopäätösten ja tulkinnan vuoro tulee kappaleessa seitsemän.

6.1.1 Merkitys omaan työhön ja sen sisältöön

Tiimien merkitys ammattitaidon ylläpitämisen ja lisäämisen väylänä korostui varsinkin vanhempien työntekijöiden (40-60 -vuotiaat) keskuudessa. Uusi tekniikka ja jatkuvat muutokset esimerkiksi lipunmyyntikäytännöissä ovat aiheuttaneet työntekijöille epävarmuutta omasta osaamisestaan. Vaikka koulutuksia on ollut, niin osa koki asioiden kertaamisen ja yksilökohtaisen opetuksen jääneen liian vähälle sekä tiimeissä että muissa koulutustilaisuuksissa. Tämän vuoksi koulutus nähtiin jatkossa yhtenä tärkeänä sisältönä tiimeille.

”Sillä on merkitystä, että jos on todellakin tällaisia koulutusjuttuja, niin sillä vois olla merkitystä, vaikka joskus tuntuukin, että on vanhan toistoo. Mutta kyllä uskoisin joka tapauksessa näin, että kahdeksankymmentäviis prosenttia niistä, jotka ovat saaneet matkakorttikoulutuksen, eivät vielä tänäkään päivänä tiedä, että millä tavalla niitä myydään ja millä tavalla tarkistetaan...”

Tiimeillä nähtiin olevan myös jossain määrin mahdollisuuksia vaikuttaa konduktöörin työhön ja työolosuhteisiin, vaikkakin pienissä asioissa. Varsinkin tiiminvetäjät kokivat mahdollisuudet vaikuttaa parempina kuin tiimien jäsenet. Tiimikokouksissa tehtiin ehdotuksia, jotka käsiteltiin poikkeuksetta organisaation sisällä. Tiimien kautta oli esimerkiksi saatu järjestettyä itsepuolustuskoulutusta ja pieniä muutoksia työolosuhteisiin ja käytäntöihin.

Tiimien mahdollisuudet kuitenkin vaikuttaa laajemmassa määrin nähtiin varsin rajallisina ja monet kokivat pienienkin asioiden jäävän byrokratian rattaisiin.

”Niin kuin joku tomonen ihan naurettava asia. Niin kuin semmosia puhaltimia kävin kysymässä, näitä propelleita...kyllä semmonen propelli olis pitänyt antaa pitäs sinne vaikka kivennavalta, tuonne päiväystyhuoneelle kun oli oikein ne helteet. Semmoinenkaan asia ei tuonne ylöspäin mene. Se kaatuu aina siihen se asia. Noin yksinkertainen asia, mikä koskee meitä sitten.”

Osa työntekijöistä ei jaksanut uskoa tiimien mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin työolosuhteisiin millään tasolla tai saada ääntään kuuluviin organisaatiossa. Annettuja vaikuttamisen mahdollisuuksia saatettiin pitää lähinnä kosmeettisina. Erilaiset suhtautumistavat johtivat juurensa eri tiimien toisistaan poikkeavista toimintatavoista ja painotuksista. Kokonaisuutena tarkastellen tiimien toimintaa ei voinut pitää kovin homogeenisina, vaan eri tiimit olivat

painottaneet tiimeissään joko koulutuksellista puolta tai virkistäytymistä. Virkistäytymistä käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.1.2.

Tiedonvälityksessä ongelmalliseksi koettiin tiedon suuri määrä ja eriytymättömyys. Varsinkin reaalityiedon saaminen koettiin hankalaksi. Muutokset junien kulussa, myöhästymiset ja muut akuutit ongelmat junaliikenteessä vaativat nopeaa tiedonkulkua kentälle. Tärkeä ja ajankohtainen tieto oli usein vaarassa hävitä epäolennaisemman tiedon joukkoon. Tieto koettiin myös sirpaleiseksi ja tällöin suurten kokonaisuuksien hahmottuminen muodostui hankalaksi. Tämä johtui osaltaan tiedotusvastuiden epämääräisyydestä ja kohderyhmien heikosta ryhmittelystä. Tietoa kuitenkin useimmiten löytyi, jos sitä vain osattiin etsiä, tai sen etsimiseen oli aikaa. Työntekijät kuitenkin kokivat, että työaikataulu on kuitenkin sen verran tiukka, ettei omaehtoiseen tiedon etsimiseen jäänyt aikaa tai mahdollisuutta.

***Tutkija:** ”.. Että tammöset jutut, jotka vaikuttaa teidän työhön, tuleeko ne aina myöhässä?”*

***Haastateltava 1:** ”Ei kaikki, mutta meille tulee sitä tietoa niin hävyttömän paljon. Siis päivittäin jotain muutoksia ja ne kaikki tiedot ei vaan tuu ajoissa. Kyllä nyt jotain tulee...sitten se vaan on ittestä kiinni, kuinka aktiivisesti lukee ennen työn alkua kun tulet vauhdin kanssa töihin.”*

***Haastateltava 2:** ”Niin mutta ei kai se nyt oo tarkotettu, että omalla ajalla tarvii tulla lukee ilmoitustauluja. Että kyllä sitä aloitusaikaa sais lisätä tai jotain muuta, että ehtis lukee ne.”*

Erityisesti työntekijöiden ja tiiminvetäjien parissa koettiin turhauttavana tiedon tuleminen myöhässä tai valmiiksi vanhentuneena. Pahimpana puutteena organisaation viestinnässä pidettiin sellaisen tiedon myöhästymistä tai kokonaan puuttumista, joka vaikutti konkreettisesti työntekijöiden oman työn suorittamiseen, varsinkin kun työntekijä tunsii joutuneensa hankalaan tilanteeseen joko asiakkaiden tai muiden työntekijöiden kanssa.

Konduktöörit tunsivat olevansa organisaation näkyvimpiä edustajia ja näin ollen he myös joutuivat ensimmäisenä vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin, jotka koskivat esimerkiksi lippujen tai hintojen uudistuksia. Tämän takia konduktöörit kokivat, että uudistuksista tiedottamisen olisi tapahduttava ajoissa sekä sillä tavoin, että tieto tavoittaa kaikki asianomaiset. Tiimeillä ei koettu myöskään olevan tiedonvälityksessä suurta merkitystä, sillä tiimien tapaamiset olivat harvoja ja aikajänne niin pitkä, että suurin osa tiedosta ehti vanhentua ennen seuraavaa tiimitapaamista.

Tiedotuksen puutteella oli myös selvä yhteys huhujen syntymiseen. Tällöin oli vaarana tiedon muuttuminen ja vääristyminen niin, että sillä oli vaikutusta esimerkiksi työkäytäntöihin. Väärää

tietoa kuitenkin korjattiin työkavereiden kesken, mikäli jokin tieto tiedettiin virheelliseksi. Työkavereilta saadulla tiedolla oli myös suuri merkitys esimerkiksi lomalta palatessa.

6.1.2 Työssä jaksaminen ja työmotivaatio

Tässä kappaleessa esitetyt ilmiöt luokiteltiin *työssä jaksaminen ja työmotivaatio* – kategoriaan. Tavoitteena oli määritellä aineistosta nousevia seikkoja, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti työmotivaatioon sekä työssä jaksamiseen.

Haastatteluista tuli selvästi esille tiimien toiminnan jakautuminen koulutuksen ja virkistäytymisen kesken. Koulutuksellinen puoli liitettiin asioiden kertaamiseen, ammattitaidon ylläpitämiseen ja uuden oppimiseen. Virkistäytyminen puolestaan koettiin työn ulkopuoliseksi tekemiseksi, jolla kuitenkin oli jossain määrin vaikutusta työssä jaksamiseen. Virkistäytyminen määriteltiin erilaisiksi retkiksi, uusiin asioihin tutustumiseksi tai yhdessä olemiseksi. Varsinkin yhdessäolo työkavereiden kanssa koettiin positiiviseksi asiaksi. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että nuoremmat työntekijät (20-40 -vuotiaat) korostivat tiimeissä enemmän virkistäytymisen merkitystä kuin koulutusta.

Monille sekä tiiminjäsenistä että -vetäjistä tiimien tarkoitus ja päämäärät olivat jääneet melko epäselviksi, mistä osaltaan johtunee koulutuksen ja virkistäytymisen ristiriita sekä koko tiimitoiminnan rajaaminen näihin kahteen tekijään.

”Se oli yhdessä vaiheessa epäonnistunutta, kun ne ymppäs niitä työhommia siihen. Meni maku koko tiimihommasta, siellä pitäis olla pieni osa sitä, että pitäis järjestää ne koulutushommat erikseen. Ei kai sitten tuomosen yhteisviettoaikana ruveta mitään työasioita puljaamaan.”

Virkistäytymisen ja koulutuksen lisäksi tiimeillä katsottiin olevan merkitystä kanssakäymisen edesauttajana, työkavereihin tutustumisessa sekä yhteishengen parantamisessa. Toisaalta tiimeistä ei ollut tullut suurimmalle osasta työntekijöistä minkäänlaista pysyvää viiteryhmää tai lähempää kaveripiiriä. Lähimmät työkaverit tulivat yleensä muita reittejä kuin tiimien kautta. Tähän vaikutti myös vuorojen eriaikaisuus ja muuttuminen niin, että tiiminjäseniä tai –vetäjää ei välttämättä nähty kuukausiin.

Organisaatioviestinnän toimivuudella tai toimimattomuudella voitiin nähdä olevan välillinen vaikutus työssä jaksamiseen sekä motivaatioon. Ongelmaksi koettiin tiedon tuleminen myöhässä, jolloin oman työn tekeminen esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa hankaloitui. Toinen, työmotivaatiolle merkityksellinen asia oli palautteen antaminen sekä työnantajan puolelta että asiakkailta. Työntekijät varsinkin kokivat, että negatiivinen palaute tulee suoraan ja kaikkia koskien, kun puolestaan positiivinen palaute oli harvaa ja henkilöitynyttä. Tämä näkemys varsinkin korostui, jos palautteen antajana oli työnantaja.

***Haastateltava 3:** "... Tietysti pitäähän meidänkin sääntöjä noudattaa, ei se siitä oo kiinni, mutta ei sitä voi yleistää. Pitää ottaa henkilökohtaisesti, jotka tekee väärin ja jutella niille sitten."*

***Haastateltava 1:** "Ei sitä haukkumakirjettä tarvii kaikille pistää."*

***Haastateltava 2:** Viis sadasta semmoista, jotka tekee sitä. Ei sitä kaikille. Kaikilla laskee heti työinto."*

Tärkeäksi koettiin, että kaikilla olisi mahdollisuus joskus saada myös positiivista palautetta, koska työntekijät kokivat suurimmaksi osaksi tekevänsä työnsä hyvin ja huolellisesti. Kaikkien leimaaminen yhden tekemän virheen vuoksi koettiin epäilelliseksi.

6.1.3 Ongelmien ja ristiriitojen käsittely

Tiimien jakautuminen koulutukseen ja virkistäytymiseen on jossain määrin verottanut tiimien mahdollisuuksia toimia keskusteluforumina, jossa esimerkiksi keskusteltaisiin työelämään liittyvistä ongelmista tai ristiriidoista. Tähän liittyi myös tiimien harvat kokoontumiset sekä käytettävä aikamäärä. Tiimien jäsenten vaihtuvuus sekä suuri koko ovat myös osaltaan vaikuttaneet siihen, että tiiviitä ryhmiä tai tiimejä ei ole syntynyt. Näin ollen myöskään kovin luottamuksellista tai avointa keskustelun ilmapiiriä ei ollut päässyt syntymään.

Tiimeillä on kuitenkin ollut jonkin verran merkitystä vanhempien ja nuorempien työntekijöiden ristiriitojen lievittäjänä. Valtion rautateiden työntekijöiden keski-ikä on 46-vuotta ja uusia rekrytointeja on tapahtunut vasta viime vuosien aikana. Urakehitys on monilla työntekijöillä tapahtunut yleensä pitkän kaaren kautta ratapihalta konduktööriksi kaukojunaan. Enää kuitenkaan ei tällaista kehityskaarta synny ja uudet työntekijät ovat tulleet suoraan koulutuksesta konduktööreiksi. Tämä on jossain määrin aiheuttanut katkeruutta vanhempien työntekijöiden joukossa sekä aiheuttanut ristiriitoja henkilöstön kesken. Tiimit on pyritty muodostamaan sellaisiksi, että niissä on sekä vanhoja ja nuoria. Näyttääkin siltä, että tämä on jossain määrin

auttanut luomaan keskusteluyhteyttä eri henkilöstöryhmien kesken sekä lieventämään kahtiajakautumista.

Haastateltava 1: "Se on ihan hyvä, että siellä on sekaisin porukkaa".

Tutkija: "Pääsee vähän tutustumaan sitten?"

Haastateltava 1: "Sais vähän sitä kuulua karsittua kasaan, nuoria ja vanhoja".

Tiimeillä koettiin olevan myös merkitystä vuoropuhelun muodostamisessa työntekijöiden ja työnantajan välille. Yleensä tiimeissä oli vierailut joku esimiesten edustaja, joka oli kertonut uusimpia organisaation kuulumisia sekä ottanut vastaan työntekijöiden näkemyksiä. Näin myös mahdollisia ongelmia työssä ja työkentällä voitiin tuoda tarpeen mukaan esille. Työntekijät kuitenkin usein kokivat, että täysin avoin mielipiteiden vaihto esimiesten kanssa ei aina ollut onnistunut. Tähän käsitykseen liittyivät sekä vuorovaikutukseen, kokemuksiin ja mielikuviin liittyvät seikat, joita käsitellään myöhemmissä kappaleissa 6.3.

6.1.4 Yhteenveto: konkreettiset merkitykset konduktöörin työssä

Tässä kappaleessa löydettiin vastauksia tiimityön ja organisaatioviestinnän merkityksiin konduktöörin työn eri osa-alueilla sekä motivaatioon, jaksamiseen ja sitoutumiseen liittyviin kysymyksiin. Organisaatioviestinnän konkreettiset merkitykset liittyivät jokapäiväiseen työntekoon ja vuorovaikutukseen. Myöhässä tuleva tieto, vanhentunut tieto tai kokonaan puuttuva tieto hankaloitti konduktöörin työn tekemistä. Kuitenkaan suurimpana ongelmana ei pidetty tiedon puutetta, vaan ongelmat liittyivät yleensä tiedon suureen määrään ja eriytymättömyyteen. Oman työn kannalta olennainen tieto saattoi olla hankalasti löydettävissä ja aikataulun ollessa tiukka, ei omaehtoiseen tiedonhankintaan jäänyt aikaa. Tiedotusvastuun ja kohderyhmien määrittelyn puuttuminen osaltaan hankaloitti tilannetta. Virallisen tiedon puuttuessa tietoa saatiin työkavereiden kautta, jolloin huhujen ja asiattoman tiedon osuus kasvoi. Toisaalta kuitenkin puskaradio koettiin tärkeäksi ja joskus jopa ainoaksi tietolähteeksi, kuten esimerkiksi lomien jälkeen.

Organisaatioviestinnällä nähtiin olevan myös jonkin verran merkitystä työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Ajanmukainen ja toimiva viestintä helpottaa työtä kentällä ja näin olen vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Toinen tärkeä tekijä oli työnantajan ja asiakkaiden antama palaute, jonka koettiin olevan useimmiten negatiivista ja yleistettyä

koskemaan kaikkia työntekijöitä. Positiivista palautetta kaivattiin ja sen nähtiin olevan suhteessa myös työn kokemiseen mielekkäänä.

Tiimien merkitys omalle työlle oli jäänyt hieman vaillinaiseksi, koska tiimien tapaamiset olivat harvoja ja ajallisesti rajattuja. Tiimien toiminnan hajanaisuus näkyi jakona koulutukseen ja virkistäytymiseen, jolloin avoin ja vapaa, työtä koskeva keskustelu jäi puuttumaan. Tiimit olivat kuitenkin jossain määrin lieventäneet vanhojen ja nuorien välistä kuilua sekä auttaneet tutustumisessa työkavereihin. Yhdessä oleminen ja tekeminen koettiin lähes poikkeuksetta positiivisesti. Samaten tiimien kautta oli saatu yhteys työnantajan ja työntekijöiden välille, vaikkakin kaikki eivät nähneet vuorovaikutuksen olevan aina kovin avointa tai tasapuolista.

Tiimeistä ei ollut juuri syntynyt työntekijöille mitään lähempää tai tutumpaa viite- tai tukiryhmää. Osaltaan tämä johtui tiimin jäsenten ja tiiminvetäjien jatkuvasta vaihtumisesta sekä tiimien suuresta koosta. Suurin syy kuitenkin tiimien hajanaisuuteen oli vähäinen tapaamisten määrä sekä ajankäyttö. Myöskään vuorotyö ei suo välttämättä mahdollisuutta oman tiiminvetäjän tai -jäsenten tapaamiseen.

6.2 Tiimien ja viestinnän vaikutus henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen

Tässä kappaleessa tarkastellaan tiimien ja organisaatioviestinnän merkitystä eri henkilöstöryhmien vuorovaikutukseen. Kappaleissa käsitellään eri henkilöstöryhmien näkemyksiä niin, että kaikkien osapuolien näkökulmat tulevat esille. Vuorovaikutussuhteet nousivat keskeiseksi tekijäksi varsinkin tiimien toimintaa kartoitettaessa, mutta henkilösuhteilla voidaan myös nähtävän olevan merkitystä organisaatioviestintään.

Tiiminvetäjien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus	Esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus	Työntekijöiden välinen vuorovaikutus	Dimensio
Demokraattisuus	Hierarkkisuus	Kaveria aina autetaan	positiivinen-negatiivinen
Halu kuunnella ja auttaa	Tuntemattomuus	Työkaverit tietolähteenä (puskaradio)	positiivinen-negatiivinen
Halu vaikuttaa	Arvostuksen puute	Työkaverit tiimeissä/tiimien ulkopuolella	positiivinen-negatiivinen
Tiiminvetäjien arvostus	Luottamuksen puute		positiivinen-negatiivinen
Tiimin onnistuminen kiinni vetäjästä	Asiantuntijuus		positiivinen-negatiivinen
Aktiivisuus	Työntekijöiden asioiden edistäminen		positiivinen-negatiivinen
Tiiminvetäjä yksi työntekijöistä	Viestinnän avoimuus		positiivinen-negatiivinen

TAULUKKO 6. Tiimien ja organisaatioviestinnän vaikutus henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen -kategoria

Yläkategorian alle muodostui kolme eri luokkaa, jotka olivat *tiiminvetäjien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus*, *esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus* ja *työntekijöiden välinen vuorovaikutus*. Esimiehillä tarkoitetaan tässä joko työntekijöiden lähimpiä esimiehiä tai päällikkö –tasoisia esimiehiä kuten henkilöstöpäällikkö tai tuotantopäällikkö. Tiiminvetäjät puolestaan edustavat työntekijöitä.

6.2.2 Tiiminvetäjien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus

Tiiminvetäjien ja tiiminjäsenten välinen vuorovaikutus on yksi keskeisistä tekijöistä, jotka määrittävät tiimien toimintaa ja sisältöjä. Suurin osa piti juuri tiiminvetäjän panosta ja osallistumista yhtenä tärkeimmistä asioista tiimien toiminnassa. Tiiminvetäjät näkivät myös oman roolinsa tärkeänä tiimien toiminnan ylläpitämisessä sekä toiminnan sisällön muokkaamisessa mielekkääksi. Vuorovaikutus tiiminvetäjän ja tiiminjäsenten välillä koettiin tärkeäksi. Tiiminvetäjä ei saanut olla ainoa äänessä oleva henkilö tiimitapaamisissa ja jäsenten mielipiteet oli otettava huomioon tiimipäivää suunnitellessa. Tiiminvetäjän oli myös oltava tarpeen vaatiessa jämäkkä. Tähän liittyi myös tiimiläisten tasapuolinen ja arvostava kohtelu. Tiiminvetäjiä yhdisti halu edistää työntekijöiden asioita. Kaikki haastatellut tiiminvetäjät pitivät tärkeänä kaikkien tiimiläisten huomioon ottamista ja tasavertaista kohtelua. Usein kuitenkin kaikkien tiimiläisten mukaan saaminen ei ollut helppo tehtävä.

”Mä oon ajatellut sillai, että siellä sais se hiljaisempikin työntekijäkin äänensä kuuluviin. Se on sen tiiminvetäjän onnistumisen kannalta tärkein, että ois kaikki äänessä. Mutta aika vaikeeta on saada...”

Tiiminvetäjät pitivät itseään keskimääräistä aktiivisimpina tiedon hakijoina ja myös rohkeampina kysymään neuvoja tarvittaessa. He näkivät itsensä velvollisina jakamaan tietoa eteenpäin myös tiimien ulkopuolisissa tilanteissa. Tämä osaltaan johtui siitä, että heiltä tultiin kysymään usein asioita, jotka eivät välttämättä edes kuuluneet tiiminvetäjän toimintaan.

”Mutta siellä on monilla semmoinen käsitys tuolla, että me ollaan vaan siellä tiimikokouksessa. Meiltähän kysellään jatkuvasti. Joka päivä tullaan jotain kysymään, että ihan semmosia asioita, jotka ei edes kuulukaan meille.”

Tiiminvetäjiä yleisesti arvostettiin ja kunnioitettiin. Työntekijät näkivät, että tiiminvetäjät joutuvat toimimaan pienten resurssien varassa ja käyttämään tehtävään myös omaa aikaansa. Tiiminvetäjän vastuu tiimin ohjelman järjestämisestä nähtiin suurena, mutta toisaalta tuli myös ilmi jokaisen tiiminjäsenen vastuu itse tiimin onnistumisesta.

”Onhan vetäjällä suuri vastuu, mutta onhan myös sillä, joka siihen osallistuu. Osallistuuko sinne ja miten siellä käyttäytyy. Jos on semmoinen mieliala, että ei kiinnosta, mutta kuitenkin siellä istuu, niin kyllähän sen aistii silloin. Jos on niin pakkomielteistä. Jos on vaan pakolla tullut sinne. Kyllä se aktiivisen ihmisen mielestä on vähän semmonen, että yrittää pilata koko homman sivusta...”

Tiiminvetäjältä odotettiin myös aktiivisuutta ja kekseliäisyyttä varsinkin virkistäytymiskohteiden löytämisessä ja mielekkään tekemisen järjestämisessä. Osa työntekijöistä näkikin tiiminvetäjän lähinnä ohjelman järjestäjänä kuin niinkään ryhmän vetäjänä. Tiiminvetäjä nähtiin myös yhtenä työntekijöistä. Osa piti tätä hyvänä asiana, koska tällöin koettiin tiiminvetäjän edustavan työntekijöitä sekä ajavan juuri heidän asioita. Toisaalta tiiminvetäjä saattoi joutua vähättelyn kohteeksi, koska hänet nähtiin yhtenä työntekijänä työntekijöiden joukossa. Ajatuksena silloin oli, että ”kuka tahansa” voi olla tiiminvetäjä. Tiiminvetäjään ei ollut kuitenkaan syntynyt kovinkaan läheistä tai luottamuksellista suhdetta. Muutamissa tiimeissä myös tiiminvetäjä oli vaihtunut moneen kertaan, joka osaltaan oli vaikuttanut suhtautumiseen sekä tiiminvetäjään että koko tiimitoimintaan.

6.2.3 Esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus

Esimiesten ja työntekijöiden välinen kanssakäyminen on jossain määrin helpottunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Varsinkin VR:n muuttuminen valtionkonttorista liikelaitokseksi ja

myöhemmin valtion konserniksi, on muuttanut ennen hyvinkin byrokraattisia käytäntöjä joustavampaan suuntaan. Silti työntekijät kokevat vielä kanssakäymisen esimiesten kanssa olevan satunnaista, yksipuolista ja virallisiin asioihin liittyvää.

Esimiehistä tutuimmiksi tulivat konduktöörien lähimmät esimiehet, jotka olivat myös helpoiten tavoitettavissa. Tästä ylöspäin työntekijät eivät enää juuri saaneet kontakteja, vaan esimiehet jäivät monille tuntemattomiksi ja etäisiksi. Osaltaan tästä syystä monet kokivat, että esimiehet eivät arvosta heidän työtään tai ymmärrä käytännön työkentän näkemyksiä.

”Mun mielestä siinä on semmonen tilanne, että mä oon sanonut tuolla isoille herroillekin, että ne ei usko eikä arvosta, mitä me sanotaan täällä. Että se pitää tulla asiakkaan kautta se...”

Tiedonkulun esimiestasolta työntekijöille koettiin usein myös olevan hidasta sekä osin salailevaa. Ongelmalliseksi koettiin varsinkin, että tieto tulee monen eri portaan kautta, jolloin olennaisin tieto voi hukkuu tai jäädä huomaamatta suuresta tietomäärästä. Esimiehiä myös usein pidettiin henkilöinä, joilla on suurin vastuu tiedon jakamisesta sekä näin ollen myös mahdollisista tietokatkoksista.

”Mun mielestä pitäis esimiestasolla tulla sitä tietoo sillä tavalla, että se on sillä tavalla naps siinä, eikä sun tarvii juosta helvetti koko taloo, niin että se on keksitetty. Kyllä se niin silloin toimii...”

Esimiehet kokivat puolestaan jäävänsä välillä hankalaan välikäteen, varsinkin sellaisissa asioissa, jotka päätettiin oman yksikön ulkopuolella. Jos esimerkiksi päätösten teko myöhästyi yhtymän ylempillä tasolla, vaikutti se myös yksikön esimiesten mahdollisuuksiin välittää tietoa ajoissa.

Tiimien toiminnan yhtenä lähtökohtana on ollut lisätä työntekijöiden sekä esimiesten välistä dialogia. Tässä oli myös jossain määrin onnistuttu. Esimiesten vierailut tiimeissä olivat keskittyneet tiedotettaviin asioihin sekä koulutukseen. Samalla oli työntekijöille annettu myös mahdollisuus suoran palautteen antamiseen sekä keskusteluun työtä koskevista asioista. Tällainen toiminta jakoi tiimien mielipiteitä kahtaalle. Osa koki esimiesten vierailut yksipuolisena luennointina, osan taas nähdessä henkilökohtaisen tiedottamisen hyvänä asiana.

”Joo, mä toivoisin sitä yhteistä aikaa, vähän sellaista hauskaa, että voidaan sivuta asioita ja semmoinen vapaa keskustelu, muttei se ei menis semmoseks luennoks, että siihen kyllästyy jokainen meistä.”

Osa työntekijöistä yhä edelleen kokee avoimen mielipiteiden vaihdon hankalaksi esimiesten kanssa. Tällöin yleensä korostuivat pelko oman aseman puolesta sekä siitä, että esimiehet ymmärtäisivät esitetyn kritiikin henkilökohtaiseksi kritiikiksi. Esille tuli vielä varsin hierarkkinen organisaatorakenne, jossa asiat viedään tietyn kaavan mukaan portaalta portaalle.

”Että tällöiset talon yhteiset jutut saahaan viestitettyä porukalle sitä kautta ja sitä kautta päästään käymään asioita läpi. Olipa ne sitten positiivisia tai negatiivisia...”

Esimiehet puolestaan kokivat tärkeäksi tiimien mahdollisuudet toimia jonkinlaisena tuki- ja viiteryhmänä työntekijöille. Tiimeillä toivottiin olevan mahdollisuuksia estää syrjäytymistä, parantaa työssä viihtymistä sekä edistää työmotivaatiota. Koulutukseen ja tiedottamiseen liittyvät asiat nähtiin myös tärkeiksi.

6.2.4 Työntekijöiden välinen vuorovaikutus

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus tulee useimmiten muuta kautta kuin tiimien. Tiimit kokoontuvat ainoastaan kaksi kertaa vuodessa työpäivän ajan ja näin ollen tiimien jäsenet eivät välttämättä näe toisiaan kovinkaan usein kokoontumisten välillä. Tiimien kokoonpanot ovat myös muuttuneet vuosien kuluessa. Tiimien koko on usein niin suuri, että niissä ei ole syntynyt ryhmähenkeä tai kovin luottamuksellista ilmapiiriä. Usein vaihtuvat vuorot ja eri vuorokauden aikoina tapahtuva työ estää usein kiinteämmän kanssakäymisen sekä oman tiimin jäsenten että muiden työntekijöiden kanssa. Tähän liittyy myös tiukka työaikataulu.

Tutkija: ”Ooteko huomannut, että tiimeissä olisi syntynyt yhteishenkeä?”

Haastateltava 1: ”On siellä, kyllä se lähentää porukkaa, kun saadaan olla pienessä porukassa ja jutella asioita ja tulee eri mielipiteitä.”

Tutkija: ”Onko sinne tullut ihan semmoinen meidän ryhmä?”

Haastateltava 2: ”En tiedä, kun on niin vähän päässyt kokoontumaan. Kerran vuodessa on, niin ei siinä oikein pääse.”

Haastateltava 3: ”Sitten porukan vaihtuvuus on ollut silleen hajanaista.”

Haastateltava 2: ”Kun se porukka pysyy vähän niin kuin kasassa, niin ehkä se lähentäs enemmän sitä tilannetta. Se tosiaankin on kerran kaks’ vuoteen ja siinä välissä porukat muuttuu, niin ei kerkee viettämään yhteistä aikaa.”

Kuitenkin kaikissa haastatteluissa tuli ilmi konduktöörin lojaalisuus toisiaan kohtaan sekä työkavereiden auttaminen ja neuvominen tarpeen vaatiessa. Suurin osa koki saaneensa apua, kun oli sitä pyytänyt. Jonkin verran hankausta työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä oli havaittavissa nuorempien ja vanhempien työntekijöiden kesken, mutta näidenkin ristiriitojen nähtiin keventyneen viimeisten vuosien aikana. Juuri tiimien toiminnalla koettiin olevan

merkitystä ristiriitojen lieventämisessä. Monet olivatkin sitä mieltä, että tiimeistä olisi tehtävä mahdollisimman heterogeenisiä.

Tiedonvälityksellisesti työkavereiden kanssa keskustelu nähtiin tärkeäksi asiaksi. Työntekijät kokivat, että esimerkiksi lomalta palattaessa työkaverit olivat ainoa tietolähde. Toisaalta näinkin isossa organisaatiossa puskaradion tieto on usein vaarassa vääristyä tai pahimmallaan muuttua kokonaan perättömäksi. Tällainen tieto koettiin erittäin haitalliseksi sekä työntekijä- että esimiespuolella. Puskaradio oli kuitenkin jossain tilanteissa lähestulkoon ainoa tietolähde ja esimerkiksi muutostilanteissa ensimmäiset tiedot tulivat epävirallisia reittejä. Toisaalta tällainen tieto ei aina ole pelkästään haitallista, koska työntekijät kokivat epävirallisen keskustelun auttavan sopeutumaan mahdollisiin muutoksiin. Tulevaan muutokseen osattiin jo varautua ennen virallista tiedonantoa ja näin ollen myös muutosvastarinta jossain määrin väheni.

6.2.5 Yhteenveto: henkilösuhteet ja vuorovaikutus

Tiimien merkitys henkilösuhteille ja vuorovaikutukselle ei ollut kovinkaan suuri. Tämä johtuu tiimien harvoista kokoontumisista (kaksi kertaa vuodessa) sekä suuresta ryhmäkoosta, jolloin ei päässyt syntymään kovin luottamuksellista ilmapiiriä. Tiimit ovat myös vaihdelleet jäsenistöltään ja tiiminvetäjät ovat vaihtuneet. Tiimeistä on kuitenkin ollut jossain määrin hyötyä dialogin synnyttämisessä esimiesten ja työntekijöiden välille.

Tiiminvetäjiä yleensä arvostetaan ja heille haluttaisiin myös lisää resursseja. Tällä hetkellä vetäjät ovat lähes päävastuusta tiimin sisällöstä ja toimintatavoista. Tiimin jäsenet odottavat, että tiiminvetäjä yksin järjestää mielekästä ohjelmaa tiimipäiväksi. Tämä jossain määrin ylityöllistää tiiminvetäjiä sekä tekee tiimien toiminnasta yksipuolista. Tiiminvetäjät ryhmänä pitävät itseään keskimääräistä aktiivisimpina sekä tiedonhankkimisessa että jakamisessa. Heillä on myös halukkuutta osallistua tiedon jakamiseen.

Esimiesten ja työntekijöiden välinen kanssakäyminen on parantunut jossain määrin viimeisten vuosien kuluessa, mutta yhä edelleen suhteita leimaa hierarkkisuus ja yksipuolisuus. Esimiesten jäädessä tuntemattomiksi, syntyy työntekijöille kuva etäisistä esimiehistä, jotka eivät arvosta tai

luota työntekijään. Tähän käsitteen muodostukseen liittyi vahvasti myös koettu organisaatioviestinnän avoimuuden taso ja mahdollisuus vuoropuheluun.

Työntekijät kokevat lähimpien työkavereiden tulevan eri reittejä kuin tiimien kautta. Yleisesti oli kuitenkin havaittavissa lojaali suhtautuminen ammattitovereihin ja tarvittaessa työkaveria myös autettiin. Keskeiseksi huomioksi nousi työntekijöiden epäviralliset keskustelupiirit ja puskaradiot, jotka näinkin suuressa työyhteisössä toimivat jatkuvasti. Varsinkin muutostilanteiden kynnyksellä puskaradion merkitys korostuu.

6.3 Ydinkategoria: yksilön kokemukset ja muodostetut mielikuvat

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen ydinkategoriaa, joka sisältää aineksia myös kahdesta edellisestä kappaleesta. Tutkimuksen kaksi pääkategoriaa tukevat kolmatta ydinkategoriaa, joka rakentuu näiden varaan. Näin tavoitteena on luoda hermeneuttisen päättelyn kehä, joka tukee kokonaisuutta.

Selektiivisen koodauksen kautta saadut kolme luokkaa nousivat keskeiseksi, joista kaikkein tärkeimmäksi nousi tässä kappaleessa esiteltävä yksilön kokemukset ja mielikuvat –kategoria. Sen alakategorioiksi muodostuivat *mielikuvat*, *vastuunottaminen* sekä *muutoksen kokeminen*, jotka esitellään tarkemmin seuraavan sivun taulukossa 7.

Mielikuvat	Vastuun ottaminen	Muutoksen kokeminen	Dimensio
Mikä on tiimien tarkoitus?	Vastuu kuuluu meille kaikille	Muutoksista informoidaan liian myöhään	positiivinen-negatiivinen
Vaikuttamisen näennäismahdollisuus	Vastuu kuuluu organisaatiolla	Luottamuspula	positiivinen-negatiivinen
Yksilöä ei kuunnella	Vastuu kuuluu esimiehille	Epätietoisuus	positiivinen-negatiivinen
”Pallottelu”	Vastuu kuuluu tiiminvetäjille	Muutosvastarinta	positiivinen-negatiivinen
Jäykkyys&hierarkkisuus		Tiedotuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus	positiivinen-negatiivinen
”Valtion virastossa ollaan”		Koulutuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus	positiivinen-negatiivinen
Eksotiikka&hauskuutta hakemassa		Työntekijöiden ääni ja rooli muutoksessa	positiivinen-negatiivinen
Positiivinen yhdessäolo		Vaikutukset työhön	positiivinen-negatiivinen
Mikä on tärkeää tietää?			positiivinen-negatiivinen

TAULUKKO 7. Yksilön mielikuvat ja kokemukset -kategoria

Yllä esitetystä kategoriasta muodostui myös tutkimuksen ydin ja lähtökohta, jonka ympärille myös tutkimuksen keskeinen tarina syntyi. Tutkimuksen narratiivisesta kuvauksesta muodostui seuraavanlainen:

Keskeisimmäksi tutkimuksessa tulivat yksilöiden henkilökohtaiset näkemykset, jotka perustuivat saatuihin kokemuksiin tiimeistä ja organisaatioviestinnästä. Nämä kokemukset voitiin jakaa kolmeen eri kategoriaan; mielikuviin, vastuun ottamiseen ja muutoksen kokemiseen. Mielikuvat olivat usein ensimmäisiä asioita, joita tuotiin ilmi. Mielikuvia ei välttämättä pystytty kovin konkreettisesti kuvailemaan laajemmin vaan ne saattoivat perustua satunnaisiin tapahtumiin, keskusteluihin tai tunnelmaan, mikä esimerkiksi tiimikokouksessa oli ollut. Toiseksi kuvaavaksi tekijäksi tuli vastuun ottamisen ymmärtäminen. Tutkimuksen keskiössä oli hierarkkinen organisaatio, joka on muuttumassa avoimempaan suuntaan. Avoimuus on tuonut työntekijöille uusia mahdollisuuksia, mutta samalla myös edellyttänyt yhä enemmän omaa aktiivisuutta ja omatoimisuutta. Vastuun ottaminen ymmärrettiin usein kaikkien tehtäväksi, mutta käytännössä vastuun ottaminen koettiin usein hankalaksi. Muutoksen kokeminen liittyi yhä enemmän myös konduktöörin arkipäivään. Isot muutokset kuten lipunmyynnin uudistukset tai organisaatiouudistukset olivat keskeisesti läsnä konduktöörin näkemyksissä ja kokemuksissa.

6.3.1 Mielikuvat

Mielikuvat -kategoria käsittää tässä työssä ihmisten henkilökohtaisten ja omien kokemusten kautta muodostuneita mielipiteitä sekä mielikuvia. Nämä mielikuvat ovat voineet muodostua jonkin yksittäisen tapahtuman tai tapahtumien kautta, mutta osin ne voivat perustua johonkin omaan tunnetilaan tai käsitykseen, jolle ei voida antaa mitään konkreettista lähtökohtaa.

Tutkimuksen keskeisiä havaintoja oli, että yksilön mielikuvat määrittävät pitkälle esimerkiksi suhtautumista tiimeihin ja niiden toimintaan. Mielikuvien rakentumista voidaan hyvin kuvata koodausparadigmaa hyväksi käyttäen. Tätä kautta on jossain määrin mahdollista esittää mielikuvien syntymisen rakennetta ja sisältöä.

Keskeiseksi ja ongelmalliseksi ilmiöksi nousi tiimien merkityksen ja päämäärien yhtenäinen ymmärtäminen sekä koko tiimien olemassa olon määrittely. Osalle työntekijöistä sekä tiiminvetäjistä ei ollut muodostunut minkäänlaista selvää käsitystä siitä, miksi tiimejä ylipäätään oli perustettu ja miksi he itse osallistuivat tiimien toimintaan.

”Niin, minä en tiää, että minkä takia pitää ollakaan koko tiimejä. Voihan sitä käydä syömässä hyvien kaverien kanssa ihan muutenkin, eikä tommosen tiimin puitteissa...”

Usein toiminta miellettiin joko pelkäksi virkistäytymiseksi tai koulutukseksi, mutta juuri muita merkityksiä tiimeille ei annettu. Osa selkeästi oli luonnut tiimien toiminnasta kuvan, jossa yhdessäolo ja vapaa toiminta saivat suuren merkityksen, osan puolestaan korostaessa koulutuksellista puolta. Karkeasti jaoteltuna haastateltavat voitiin jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, miten he näkivät tiimien merkityksen. Ensimmäinen ja selvästi suurin ryhmä korosti virkistäytymistä, toinen, hieman pienempi ryhmä korosti koulutusta ja kolmas ryhmä ei juuri nähnyt mitään järkevää syytä tiimien toiminnalle.

Vaikuttaminen tiimien kautta koettiin joiltain osin näennäiseksi. Työntekijät eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan kuin joihinkin yksittäisiin ja pieniin asioihin. Tiimeillä kuitenkin koettiin olevan paremmat vaikuttamismahdollisuudet kuin yksilöllä. Yksilön äänen ei koettu suuressa organisaatiossa kuuluvan. Tiimeissä oli kuitenkin tehty esityksiä, jotka oli myös poikkeuksetta käsitelty. Suurimmalla osalla haastateltavia oli kuitenkin mielikuva, ettei tiimien

esityksiin oltu joko vastattu lainkaan tai niitä ei oltu huomioitu päätöksenteossa. Tämä useimmiten johtui siitä, ettei annettuja vastauksia oltu yhdessä käsitelty tiimeissä. Toisaalta osa haastateltavista oli kokenut konkreettisesti asioiden muuttuneen esitysten ansioista ja tällöin myös tiimitoiminta sai huomattavasti myönteisemmän merkityksen.

Haastateltava1: *”Onhan se jotain yksittäisiä asioista. Niin kuin ehdotusten, varsinaisia aloitteitahan tiimit ei vissiin tehnekkään”.*

Haastateltava 2: *”Joo, ehdotuksia, ne on poikkeuksetta käsitelty ja niihin tulee vastaus. Nyt on ollut pari tiimipalaveria, joissa on ehditty olla me kolmistaan, niin kyllä ne vastaa niihin”.
Niin ja kyllähän ne koko ajan poikii kaikkia hommia...”*

Haastateltava 1: *”Varsinkin semmoiset asiat, jotka on helposti päätettävissä tässä katutasossa, niin kyllä niihin...”*

Haastatteluissa tuli vahvasti esille myös käsitys omasta organisaatiosta vielä osin vanhakantaisena valtion virastona, jossa suurin osa asioista käsitellään byrokraattisesti ja monen eri portaan kautta. Varsinkin nuoremmat näkivät toiminnan jäykkänä ja hierarkkisena. Vanhemmat työntekijät sen sijaan kokivat byrokraattisen rakenteen keventyneen viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana, vaikkakin jotkut käytännöt koettiin yhä edelleen jäykiksi ja osin myös hierarkkisiksi. Varsinkin tiimien merkitys avoimuuden lisääjänä koettiin tärkeäksi vanhempien työntekijöiden keskuudessa.

”Tää tiimisyys mikä on, niin tää on jollain tavalla helpottanut tätä keskustelua tuonne johtoportaan, että meitä on jopa pyritty kuuntelemaan siihen vanhaan systeemiin verrattuna, mitä aikaisemmin.”

Osa haastateltavista oli luonut vahvoja mielikuvia tiimien toiminnasta sekä omien odotusten että saatujen kokemusten pohjalta. Osa työntekijöistä haki hyvinkin erikoisia kokemuksia tiimien sisällöstä. Tiimit ymmärrettiin eräänlaisiksi kokemustapahtumiksi, jolloin tavoitteena oli päästä tutustumaan uusiin asioihin ja paikkoihin. Osa jopa odotti tiimipäiviltä tietynlaista eksotiikkaa. Tähän vaikutti osaltaan tiimien sekä tiiminvetäjien toiminnan epäyhtenäisyys. Osa ryhmistä pysyi koko päivän kohdeorganisaation tiloissa koulutuksenomaisessa tilanteessa osan lähtiessä tutustumiskohteisiin tai esimerkiksi keilaamaan. Tästä seurasi jossain määrin epätasa-arvoinen tilanne jolloin osa koki jääneensä vaille kaikesta ”hauskuudesta”. Toisaalta ryhmissä myös alkoi tulla näkemys, jonka mukaan tiiminvetäjän olisi aina oltava mahdollisimman kekseliäs ja järjestettävä monipuolista ohjelmaa. Joskus nämä odotukset saattoivat olla hyvinkin epärealistisia.

Organisaatioviestinnän keskeiset mielikuvat ja kokemukset liittyivät tiedon suureen määrään, selkiytymättömyyteen ja yksipuoliseksi koettuun tiedonvälitykseen. Osa myös koki tiedonvälityksen salailevaksi, varsinkin kun puhuttiin tiettyihin uudistuksiin tai muutoksiin liittyvistä asioista. Asioiden pimittäminen koettiin epäluottamuslauseena työntekijöitä kohtaan ja syitä siihen, miksi näin tehtiin, ei tiedetty.

”...Jos jotain lippu-uudistusta ja hintojakin ilmoitetaan muutamaa päivää ennemmin, ja pidetään salassa niin, ettei pääse julkisuuteen. Niin ei siinä luoteta yhtään työntekijöihin. Niin kuin myös lähettäs täältä huutamaan, että nyt ne lippujen hinnat taas nousee. Se on vaan yksi esimerkki, mutta on näitä muitakin...”

Keskeiseksi ilmiöksi nousi myös työntekijöiden hämmennys siitä, mitä heidän oletettiin tietävän eri asioista ja minkälaista tietoa heidän oletettiin prosessoivan. Haastateltavista suurin osa toivoikin viestien selkeyttämistä, ajankohtaistamista sekä viestinnän kohdentamista oikeisiin välineisiin. Haastatteluissa tuotiin selkeästi esille konkreettisia parannusehdotuksia esimerkiksi miten ilmoitustauluja voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin. Hankaliksi myös koettiin kentällä tapahtuvat ongelmatilanteet, jolloin tarvittiin nopeaa reaalityiedon kulkemista eri suunnille.

6.3.2 Vastuun ottaminen

Vastuun ottaminen liittyi myös vahvasti yksilöiden omiin käsityksiin ja näkemyksiin sekä tiimien vastuukysymyksissä että viestintään liittyvissä asioissa. Tähän liittyi myös esimerkiksi organisaatioviestinnän viestintävastuiden määrittelemättömyys. Kohdeorganisaatiossa ei olla tarkasti määritelty eri henkilöitä, joille olisi annettu tarkkoja viestintään liittyviä tehtäviä. Tällä hetkellä suurin tiedotusvastuu työntekijöihin ja tiiminvetäjiin päin on asetettu lähimpien esimiesten harteille.

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä kuitenkin sekä tiimien toiminnan ja organisaatioviestinnän onnistumisen nähtiin olevan kiinni jossain määrin kaikista organisaation jäsenistä. Lähes kaikki kokivat, että vastuuta oli otettava myös asioiden omaehtoisesta selville ottamisesta sekä omasta toiminnastaan ja asennoitumisestaan tiimeissä.

”Suurin vastuu on esimiehillä, että se tuo sen tiedon, mutta sama vastuu kuuluu meille jokaiselle siitä, että myös sisäistää sen, mitä sieltä tulee.”

Kuitenkin vastuun suurin painoalue kohdistui organisaatioviestinnästä esimiehille ja johdolle. Osa haastateltavista koki, ettei työnantaja- ja esimiehet olleet sitoutuneet tiimien toiminnan ja viestinnän kehittämiseen tarpeeksi lujasti. Tämän koettiin nakertavan uskottavuutta kaikilta kehittämishankkeilta.

Tiimin toiminnasta suurin vastuu lankesi tiiminvetäjille. Usein tiiminvetäjän rooli ylikorostui, jolloin tiimiläisten oma ja aktiivinen toiminta jäi vähäiseksi. Tämä ei johtunut siitä, etteikö tiiminvetäjät olisi ottaneet tiimiläisten näkemyksiä huomioon. Tiiminvetäjät kyselivät aktiivisesti sekä suullisesti että kirjallisesti tiimiläisten mielipiteitä ja mielenkiinnon kohteita, mutta usein kyselyihin ei saatu vastauksia. Taustalla oli havaittavissa asenne, jonka mukaan tiiminvetäjän oletettiin huolehtivan tiimipäivien ohjelmasta ja sisällöistä ilman, että muiden tiimiläisten tarvitsisi osallistua toimintaan. Näin ollen tiimien toimintaa ei voitu pitää kovin autonomisena tai itseohjautuvana.

6.3.3 Muutoksen kokeminen

Kohdeorganisaatio on käynyt viimeisen viidentoista vuoden aikana huomattavia muutoksia läpi. Muutokset valtion konttorista liikelaitokseksi ja myöhemmin valtion yhtymäksi on vääjäämättä vaikuttaneet myös organisaatiokulttuuriin ja tätä kautta myös työntekijöiden asemaan, työtehtäviin ja käytäntöihin. Tutkimushaastatteluisa tuli vahvasti esille useiden muutosten tapahtuminen varsin nopeassa aikataulussa sekä työntekijöiden työtahdin ja -aikataulujen kiristyminen. Varsinkin vanhemmat työntekijät kokivat nopeiden muutosten lisänneen työtaakkaa. Tutkimuksessa keskityttiin muutuskokemusten osalta tarkastelemaan sitä, miten hyvin organisaatioviestinnällisesti muutokset on pystytty viemään läpi. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa, onko tiimeistä ollut apua muutosten läpiviemisessä.

Keskeinen koettu muutos, joka tuli esiin suurimmassa osassa haastatteluja, oli nuorten ja uusien työntekijöiden tuleminen VR:n palvelukseen. Monet kokivat, että nuorempien sukupolvien tulo on myös muuttanut vanhoja työkäytäntöjä, asenteita ja arvoja. Tätä ei pelkästään pidetty hyvänä muutoksena. Varsinkin nuorempien nopeatempoisempi uran kehittyminen jakoi mielipiteet kahtaalle ja jossain määrin herätti myös katkeruutta vanhempien työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta nuorten nähtiin piristäneen toimintaa esimerkiksi tiimeissä.

”Mäkin oon just siinä tiimissä, että eläkettä ootellessa kolme viimeistä vuotta menee...ehkä se (tiimi) pitäisi jakaa kuitenkin toisella tavalla. Hajottaa toi kunnalliskotitiimi vähän nuorempien kanssa. Jos sitten innostuisi vähän enemmän olemaan mukana.”

Muita keskeisiä havaintoja olivat työntekijöiden kokemukset muutoksia koskevan tiedon tulemisesta liian myöhään lähes säännönmukaisesti. Varsinkin lippu-uudistukset ja hintojen muutoksista tiedottaminen koettiin tulevan liian myöhään. Osaltaan liittyen tähän tiedonvälityksen hitauteen, työntekijät kokivat tiedon ”panttaamisen” olevan epäluottamuslause työnantajan puolelta. Osa koki, että työnantaja ei luota työntekijöihin ja sen takia ei myöskään anna tietoa muutoksista ajoissa. Tiedon puuttuminen myös lisäsi epätietoisuutta ja tätä kautta huhuille ja perättömälle tiedolle luotiin otollinen maaperä. Muutoksista tiedottamista pidettiin myös usein liian yksipuolisena. Työntekijät kokivat, ettei heidän mielipiteitään tai näkemyksiään juuri kuunneltu vaan heille ainoastaan ilmoitettiin yksipuolisesti, miten asiat tullaan tekemään jatkossa

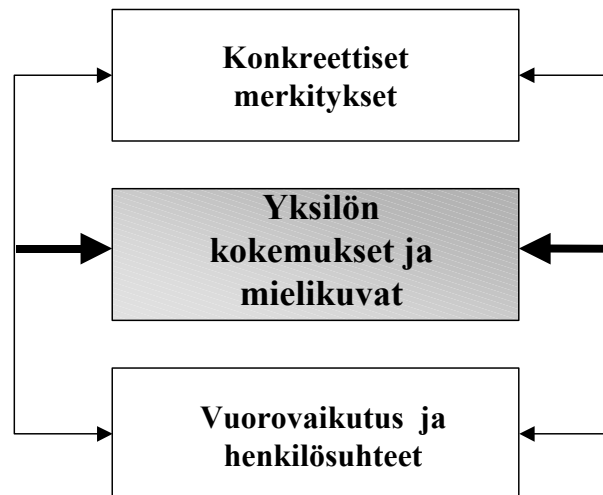
”Niistä ei mitään tiedoteta, ne vaan tulee, että nyt on tehty, että nyt tehdään tälleen tästä eteenpäin, silloinhan se on tiedotettu. Päivämäärä, koska aloitetaan tekemään näin. Ja ei se yleensä helpota meidän työtä millään tavoin. Aina se vaikeuttaa tai kiristää.”

Toisaalta puskaradion koettiin helpottavan työntekijöiden epätietoisuutta ja samalla myös auttavan muutosvastarinnan murtamisessa. Eräs työntekijä totesikin huhujen valmistavan tapahtuvaan eli muutoksen tullessa asioihin osattiin jo suhtautua niiden edellyttämällä tavalla.

Tiimien merkitys korostui myös muutoksiin liittyvän tiedon väylänä. Tiimeissä oli muun muassa kerrottu lippu-uudistuksiin ja lipunmyyntiin liittyvistä asioista ja niissä oli myös perehdytty uuteen tekniikkaan ja sen hyödyntämiseen. Toisaalta kuitenkin työntekijät eivät aina kokeneet tällaista toimintaa kovin mielekkääksi tiimin sisällä. Moni toivoi koulutuksen olevan erillisissä tilanteissa sen sijaan että tiimien aikaa käytettiin koulutustarkoituksiin. Tässäkin asiassa oli kuitenkin havaittavissa eroja eri tiimien välillä ja varsinkin nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä. Välillä työntekijät myös kokivat, että annettu koulutus tuli myöhässä tai valmiiksi vanhentuneessa muodossa. Varsinkin näissä työntekijät kokivat turhautuvansa saadessaan tietoa, jolle he eivät enää käytännössä nähneet olevan suurta merkitystä.

6.3.4 Ydinkategorian sisältö ja merkitys; odotukset, pettymykset ja onnistumiset

Ydinkategorian sisällöksi muodostui siis *yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset* sekä tiimitoiminnasta että organisaatioviestinnästä. Yläkategorian kolme alakategoriaa nousivat merkityksellisiksi monestakin syystä. Ensiksikin luodut *mielikuvat* tuntuivat usein määrittävän asennoitumista ja suhtautumista sekä tiimeihin että organisaatioviestintään. Mielikuvat saattoivat joskus rakentua yhden satunnaisen kokemuksen perusteella. Näistä mielikuvista haluttiin myös pitää kiinni. Toiseksi kohdeorganisaation on ollut vuosien ajan *muuostilassa* ja tämä on keskeisellä tavalla vaikuttanut myös työntekijöiden työnkuvaan sekä kokemuksiin. Muutokset ovat asettaneet myös organisaatioviestinnälle uusia haasteita ja uudistuspaineita. *Vastuunottaminen* nousi keskeiseksi, koska muutokset ovat pakottaneet henkilöstön ottamaan enemmän vastuuta sekä omasta toiminnasta että koko työyhteisön toiminnasta myös yksilötasolla. Vastuunottaminen liittyy myös vahvasti organisaatioon sitoutumisen tasoon. Ydinkategorian sisältö rakentui siis kaikista näistä tekijöistä, mutta keskeinen merkitys on myös koko aineistolla. Kaikkien esitettyjen kategorioiden voidaan nähdä tukevan toisiaan ja ydinkategoria voidaan sijoittaa ikään kuin tutkimuksen keskiöön.



KUVIO 1. Ydinkategorian muodostuminen

Jotta ydinkategorian keskeisin sisältö saisi konkreettisemmän muodon, tutkimuksessa pyrittiin löytämään ydinkategoriasta ne keskeiset tuntemukset ja kokemukset, jotka parhaiten kuvaavat yleisellä tasolla eri suhtautumistapoja sekä tiimeille ja organisaatioviestinnälle annettuja

merkityksiä työntekijöiden ja tiiminvetäjien parissa. Näin ollen ydinkategorian keskeiset ilmiöt tiivistettiin vielä yhtä astetta korkeammalle, jolloin saatiin kolme hallitsevaa tunnetilaa tai suhtautumistapaa kuvaamaan työntekijöiden ja tiiminvetäjien suhdetta tiimeihin sekä viestintään. Nämä suhtautumistavat määriteltiin *odotuksiksi*, *pettymyksiksi* ja *onnistumisiksi*. Ydinkategorian muodostuminen esitellään tarkemmin liitteessä 2 työn lopussa.

Odotukset liittyivät vahvasti toiminnan sisältöön sekä tulevaisuudessa että nykyhetkessä. Kuitenkin suurin painotus liittyi tulevaisuuden odotuksiin ja toiveisiin. Odotukset sisälsivät esimerkiksi toiveita tiimien toiminnan sisällöistä, tiimien koosta ja tiiminvetäjän toiminnasta. Organisaatioviestinnälle asetettiin odotuksia selkeydestä, ajankohtaisuudesta ja sekä viestinnän avoimuudesta.

Pettymykset liittyivät tiimeissä koettuihin epäonnistumisen tunteisiin sekä henkilökohtaisella tasolla että ryhmänä. Pettymykset liittyivät useimmiten tiimeissä tehtyihin tai tekemättä jätettyihin asioihin. Yleisin pettymyksen aihe oli tiimin sisältö eli joku kaipasi lisää koulutusta ja keskustelua työasioista osan halutessa toiminnan liittyvän lähinnä virkistykseen. Joskus pettymyksen tunteet saattoivat myös liittyä tiiminvetäjän tai esimiehen toimintaan. Yleensä tällöin huomiota kiinnitettiin johonkin yksittäiseen tapahtumaan, joka yleistettiin sen jälkeen laajemmalle. Sama päti myös organisaatioviestintään. Organisaatioviestinnässä pettymys ilmeni kokemuksena viestinnän yksipuolisuudesta, hitaudesta, tiedon suuresta määrästä ja selkiytymättömyydestä. Pettymyksen tunteet korostuivat varsinkin muutostilanteissa, ja silloin kun puuttuva tieto hankaloitti omaa työtä. Muutostilanteissa saatettiin myös tuntea pettymystä epätasa-arvoisesta kohtelusta, luottamuksen puutteesta sekä asioiden hitaasta tiedottamisesta.

Onnistuminen liitettiin myönteisiin kokemuksiin tiimeissä ja niiden toiminnassa. Myönteisiä kokemuksia olivat positiivinen yhdessä olo ryhmän kanssa, onnistuneet tiimikokemukset esimerkiksi tutustumiskäyntien myötä ja vaikkakin pienet, mutta konkreettiset muutokset työkäytännöissä. Tiiminvetäjät varsinkin kokivat toimintansa onnistuneeksi, kun he saivat positiivista palautetta tiiminjäseniltään. Konkreettisia onnistumisia organisaatioviestinnässä koettiin olevan kännyköiden saaminen työkentälle mukaan, jolloin esimerkiksi reaalityöväälityminen helpottui jossain määrin.

Näillä kolmella tunnetilalla voitiin selittää jossain määrin haastateltavien suhtautumista tiimeihin ja organisaatioviestintään. Tätä kautta voitiin myös kartoittaa vastauksia tutkimuskysymyksiin koskien tiimien toiminnan ja organisaatioviestinnän esteitä. Näitä sekä muita tutkimuskysymyksiä pohditaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa pyritään tulkitsemaan tuloksia myös laajemmassa viitekehyksessä.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin koskien tiimien ja viestinnän ongelmia sekä pohtia tiimien ja viestinnän merkitystä konduktöörin työssä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- 1) Mitkä ovat kohdeorganisaation viestinnän ongelmia, ja miten nämä ongelmat vaikuttavat konduktöörin työhön?*
- 2) Miten tiimityö on toteutunut kohdeorganisaatiossa tähän mennessä, ja missä kehitysvaiheessa tiimit ovat tällä hetkellä?*
- 3) Mikä merkitys viestinnällä ja tiimeillä on työntekijöille organisaation muutostilanteessa?*

Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joita tässä luvussa tarkastellaan sekä teoreettisen viitekehyksen että tutkimustulosten kautta. Kappaleessa 7.1 pohditaan lähinnä tiimeihin liittyviä kysymyksiä ja kappaleessa 7.2 organisaatioviestintään liittyviä kysymyksiä.

7.1 Tiimejä vai jotain muuta?

Tutkimuskysymysten kaksi ja kolme kautta oli tavoitteena oli löytää tiimien ongelmien lisäksi myös tiimien mielekkyyttä, yleistä merkitystä sekä toteutumista koskevia seikkoja. Tiimityön

käyttö tai joukkuetyöskentelyn, kuten sitä aluksi kutsuttiin, aloitettiin organisaatiossa vuonna 1997. Tavoitteena oli saada aikaan jokaiselle työntekijälle viiteryhmä, jossa voidaan puhua työhön liittyvistä asioista, mutta myös sen lisäksi edistää työssä jaksamista ja työntekijöiden hyvinvointia (Henkilöliikenne Etelä-Suomen pöytäkirja 29.8.1997).

Joukkuetyöskentelyn käsite on muuttunut vuosien kuluessa tiimityöksi ja nykyisin organisaatiossa puhutaan yleisesti tiimeistä. Tässä tutkimuksessa on myös käytetty tiimin käsitettä, vaikka kokonaisuutena kohdeorganisaation tiimit eivät kata yleistä, kirjallisuudessa löytyvää tiimin määritelmää. Teoreettisessa käsitteen määrittelyssä tiimi usein ymmärretään pieneksi ryhmäksi, johon on koottu toisiaan täydentäviä taitoja ja tietoja. Tiimi on sitoutunut yhteisiin suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin ja on näin ollen myös yhteisvastuussa ryhmän tuotoksista. (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Ramstadin ja Jokelaisen (2000) mukaan tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa jakaen yhteisen positiivisen mielikuvan tiimistään. Tämän lisäksi tiimi on vuorovaikutuksessa organisaation ja toimintaympäristön kanssa, jotka puolestaan asettavat tiimien toiminnan reunaehdot sekä antavat tiimin toimintaan tarvittavat resurssit. Tiimin keskeisimpänä tehtävänä voidaan pitää työn organisointia ja kehittämistä. (Ramstad & Jokelainen 2000.)

Kohdeorganisaation ryhmiä ei siis voida suoranaisesti kutsua tiimeiksi, sillä ne ovat kooltaan suhteellisen isoja, harvoin kokoontuvia, jäsenistöltään muuttuvia ja ne eivät tee yhdessä mitään työtehtäviä. Tiimeissä on kuitenkin jonkin verran käyty työhön liittyviä kehityskeskusteluita ja tehty myös aloitteita esimerkiksi työolosuhteiden parantamiseen liittyvistä asioista. Tiimien sisällä ei ole juuri syntynyt tiimeille yleisiä piirteitä kuten erilaisia rooleja, normeja, asemia tai koheesiota, jotka määriteltiin käsitteinä tässä työssä kappaleessa 2.1.2. Tiimien sisällä ei ole myöskään syntynyt varsinaista ryhmän kehityskaarta, johon kuuluu vaiheita ryhmän normien muodostumisesta tehtävien suorittamiseen (Tuckman 1965, 384-399).

Ryhmien toiminta painottuu tällä hetkellä joko koulutukseen tai virkistäytymiseen.. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimit ovat jossain määrin parantaneet työssä jaksamista sekä koulutuksen että virkistäytymisen kautta. Tiimit ovat myös edistäneet kanssakäymistä ja yhteisymmärrystä tiettyjen henkilöryhmien välillä. Juuri tämä ilmeni tutkimuksen ydinkategorian onnistumisen tunteeseen liitetyissä asioissa. Tiimeillä on ollut positiivista vaikutusta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välisten ristiriitojen lievittäjänä

sekä työkavereihin tutustumisessa. Tiimit ovat myös edistäneet työntekijöiden ja esimiesten välistä dialogia. Sen sijaan tiedonvälityksellisesti tiimeillä ei ole suurta merkitystä, koska ne kokoontuvat niin harvoin. Samasta syystä tiimistä ei ollut tullut mitään läheistä viite- tai tukiryhmää ja useimmiten lähimmät työkaverit tulivat eri reittejä.

Suurimmat ongelmat tiimien toiminnassa liittyivät tiimitoiminnan määrittelemättömyyteen sekä tavoitteiden puuttumiseen. Monelle tiimin jäsenelle sekä vetäjälle tiimien päämäärät ja tarkoitus oli jäänyt epäselväksi. Tällöin ei myöskään tiimien toiminnalle nähty mitään syytä, mikä puolestaan haittasi tiimitoimintaan sitoutumista ja motivoitumista. Tiimien kokoontumiset koettiin myös liian harvoiksi sekä ajankäyttö ongelmalliseksi. Tällä hetkellä tiimien toiminta jakaantuu koulutukseen ja virkistytymiseen ja osa haastateltavista koki ettei kumpaankaan jäänyt tarpeeksi aikaa. Esille tuli selkeä tarve tiimitoiminnan kehittämiseen jatkossa.

Näyttääkin siltä, että kohdeorganisaation tiimit ovat tällä hetkellä varsin hajanaisia ryhmiä, joilla voisi kuitenkin olla mahdollisuuksia kehittyä tiimimäisempään suuntaan. Tämä kuitenkin edellyttäisi useampia tapaamisia sekä ajankäytön uudelleen suunnittelua. Ongelmalliseksi nousi myös tiimien toiminnan rajoittuminen koulutukseen ja virkistytymiseen. Kummallekin oli havaittavissa selkeä tarve, mutta jatkossa lienee syytä pohtia, onko niiden oikea paikka tiimeissä.

7.2 Organisaatioviestintä murroksessa

Tässä kappaleessa pyritään antamaan vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien kohdeorganisaation viestinnän ongelmia. Työssä käytettiin organisaatioviestinnän viitekehyksenä kaaosteoreettista viestintämallia. Tämä asetti omat haasteensa työlle, koska kohdeorganisaatio edustaa vanhaa ja perinteikästä yritystä, ei niinkään dynaamista ja nopeasti muuttuvaa organisaatiota, joka nähdään usein myös mielekkäänä kaaosteorian soveltamisen alueena. Toisaalta kuitenkin kohdeorganisaatio operoi alalla, jossa on nopeasti pystyttävä reagoimaan vaihtuviin tilanteisiin ja ympäristön muutoksiin. Teknologian kehitys ja mahdollinen kilpailutilanne tulevaisuudessa luovat myös uudistuspaineita organisaation viestinnälle. Yhtenä tutkijan mielessä olleena kysymyksenä olikin, voidaanko enää minkään organisaation viestintää pitää täysin dynaamisen viestintänäkemyksen ulkopuolella.

Kohdeorganisaation viestintää voidaan kuvata Aulan (1999) organisaation areenoiden kulttuurisen diversiteetin mallin ja viestinnän kaksoisfunktion kautta. Organisaation areenat on esitelty kappaleessa 3.2.3 ja viestinnän kaksoisfunktio kappaleessa 3.2.1. Aulan näkemyksen mukaan organisaation areenan mallin lähtökohtana on, että kullakin areenalla on oma pääkulttuurinsa, vaikkakin tämän pääkulttuurin sisällä voi olla useita päällekkäisiä ja rinnakkaisia alakulttuureita. Tästä seuraa kulttuurien diversiteetti. Organisaation areenan kulttuurit ovat viestinnän kautta luotuja, mutta myös kulttuurit vaikuttavat areenan viestinnän muodostumiseen. Viestintä ja kulttuuri ovat siis vuorovaikutteisia keskenään. (Aula 1999, 174.)

Viestinnän kaksoisfunktio vaikuttaa areenan kulttuuriin sekä integroivan että dissipatiivisen viestinnän kautta. Jos organisaation areenan kulttuurien diversiteetti on monimuotoista, kuten anarkistisessa kulttuurissa, on viestintä dissipatiivista. Sen sijaan monoliittisessa kulttuurissa integroiva viestintä on runsasta. Integroiva ja dissipatiivinen viestintä voivat esiintyä myös päällekkäisesti, jolloin organisaatiossa vaikuttavat monet eri kulttuurit yhtäaikaaisesti. Tästä seuraa eräänlainen kulttuurien kamppailutilanne. (Aula 1999, 174-181.)

Kohdeorganisaatiota parhaiten kuvaava organisaation areena näyttäisi olevan tutkimuksen perusteella kulttuurien kamppailun -areena. Organisaatio on ollut jo monen vuoden ajan voimakkaassa muutostilassa, ja tämä on heijastunut sekä organisaation kulttuuriin ja viestintään. Aiemmin organisaatio on edustanut hyvin hierarkkista toiminta- ja ajattelutapaa, joka on selvästi on muuttumassa yhä avoimempaan suuntaan. Tämä näkyy myös viestinnän muuttumisessa yhä avoimempaan suuntaan. Työntekijöiden keskuudessa on syntynyt epävirallisia keskustelufoorumeja, joilla keskustellaan monista organisaatioon liittyvistä asioista. Tiimit edustivat myös joiltain osin epävirallisempaa keskustelun kenttää. Monet haastateltavat kokivat nykyisen viestinnän sekä tiedottamisen ristiriitaisesti. Tietoa koettiin tulevan runsaasti, mutta useimmiten tietoa ei nähty tarpeelliseksi, tai tiedosta ei osattu erottaa olennaisinta osaa. Toisaalta jostain asioista ei saatu tietoa ollenkaan tai tarpeeksi ajoissa. Varsinkin muutoksia koskevaa tietoa kaivattiin lisää. Kohdeorganisaatiossa on siis nähtävissä sekä voimakas integroivan että dissipatiivisen viestinnän suunta. Tästä seuraa epävarmuutta ja sekavuutta kaikilla organisaation tasoilla. Organisaation kulttuurin muutos on avannut mahdollisuuden myös alempien organisaation tasojen keskustelulle, kritiikille ja näkemysten julkituomiselle, joka

aiemmin koettiin lähes mahdottomaksi. Tämä osaltaan on edistänyt organisaation kulttuurin muutosta avoimempaan ja monimuotoisempaan suuntaan.

Eräänlaisen bifurkaatiopisteinä viestinnän sekä kulttuurin muutoksessa voidaan pitää vuonna 1990 tapahtunutta liikelaitostumista sekä viisi vuotta myöhemmin tapahtunutta valtionyhtiöittämistä, mikä asetti myös organisaatiolle uudistumishaasteita. Useat haastatelluista vanhemmista työntekijöistä puhuivat muutoksesta, joka on tapahtunut kymmenen viimeisen vuoden aikana. Muutoksen keskeisenä elementtinä nähtiin juuri hierarkkisuuden väheneminen, avoimuuden lisääntyminen ja dialogin syntyminen eri organisaatiotasojen välille. Aikaisemmin organisaation toiminta- ja ajattelumalleja voitiin pitää puhtaasti klassiseen organisaatioteoriaan pohjautuvana. Nyt toiminnassa voidaan nähdä muitakin lähtökohtia.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa organisaation viestinnän paradigman olevan funktionaalisen ja dissipatiivisen paradigman välissä. Vaikka luultavasti kohdeorganisaation virallinen näkemys tukee funktionaalisia ja traditionaalisia tavoitteita, niin myös epävirallinen viestintä tulee vahvasti esille varsinkin työntekijöiden keskuudessa sekä myös jossain määrin tiimien kautta. Osaltaan tätä näkemystä tukee viestinnän suunnittelemattomuus ja viestintävastuiden epämääräisyys organisaation sisällä. Tutkitussa organisaatioyksikössä ei ole tehty varsinaista viestintäsuunnitelmaa ja viestintävastuut ovat myös jossain määrin epäselviä. Kuitenkaan kohdeorganisaatiota ei voida määritellä dynaamisen organisaatioteorian kuvaamana orgaanisena ja avoimena yhteisönä, jolle ominaista on innovatiivisuus, dialogi ja ambivalenssi. Sen sijaan jatkuva muutos, vaikkakin hidastempoinen, kuvaa organisaation jokapäiväistä todellisuutta.

7.3 Pohdinta ja jatkotutkimuksen kohteita

Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan organisaation viestinnän toimivuutta varsin yleisellä tasolla konduktöörin työn tekemisen kautta. Tutkimuksen kautta haluttiin myös löytää organisaatiota kuvaavia yleisiä ilmiöitä viestinnän ja organisaatioteoreettisten käsitteiden kautta sekä grounded theory -metodia käyttäen. Vaikka tutkimusmateriaali oli laaja ja metodi varsin

vaativa ja aikaa vievä, niin tavoitteet silti saavutettiin ja vastaukset saatiin kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä muodostettaessa keskeisenä pohdinnan aiheena oli viestinnän kaaosteorian ja grounded theoryn välinen suhde. Tutkimusta ei voitu liian kiinteästi sitoa teoreettiseen taustaan juuri grounded theory –menetelmän takia, mutta menetelmän avulla kuitenkin toivottiin löydettävän empiriasta asioita, jotka joko tukisivat tai perustellusti eivät tukisi teoriaa. Viestinnän kaaosteoriaa haluttiin kuitenkin soveltaa tässä tutkimuksessa, sillä toteutuessaan se tutkijan näkökulmasta antaisivat monipuolisemman mahdollisuuden tulkita muutostilassa olevan organisaation viestintää sekä kulttuuria. Saadut tulokset tukivat tutkijan käsitystä viestinnän kaaosteorian sopivuudesta tähän tutkimukseen. Varsinkin organisaation areenat sekä viestinnän kaksoisfunktio tulivat merkityksellisiksi tutkimustuloksia tulkittaessa.

Tämä tutkimus tuo esille jotain organisaation muutoksen vaiheista, mutta jatkotutkimus esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutoksesta olisi mielenkiintoinen. Organisaation pitkä historia ja perinteet, sekä varsinkin 1990-luvulla tapahtuneet muutokset, antaisivat mielenkiintoisen pohjan laajemmallekin tutkimustyölle. Organisaatioviestinnällisesti muutoksen tutkiminen voisi olla sekä haastava että mielenkiintoinen tehtävä.

Tutkimuksen tekijälle keskeiseksi anniksi työstä jäi organisaationmuutoksen konkretisoituminen todeksi tutkimuksen teon myötä. Kohdeorganisaation muutos on jo jatkunut vuosien ajan ja jatkuu yhä edelleen. Tässä mielessä tutkija sai vahvistusta ajatukselle, että jopa traditionaalinen organisaatio on jossain määrin dynaaminen. Aina välttämättä muutoshalua ei löydy, vaikka muutos loppujen lopuksi on välttämätön organisaatiolle ja sitä eteenpäin vievä voima. Toisaalta myös vastarinta on luonnollinen osa muutosta. Tutkimus lisäsi ymmärrystä, kuinka kulttuuri ja viestintä ovat toisiinsa liittyviä. Ilman organisaatiokulttuurin muutosta ei myöskään organisaatioviestintä voi muuttua.

KIRJALLISUUS

Alasoini, T. 1998. Ryhmätyön uusi aalto Suomen teollisuudessa. Havaintoja Kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman työpapereita 7. Helsinki.

Alvesson, M. 1995. Cultural Perspectives on Organisations. Cambridge: Cambridge University Press.

Andrews, P.H. & Herschel R.T. 1996. Organisational Communication. Empowerment a technological society. Boston: Houghton Mifflin Company.

Aula, P. 1994. Illuusio paradigmasta? Kaaosteoria – uusi näkökulma viestintätutkimuksen ongelmiin. Tiedotustutkimus 94 (1), 33-45.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Porvoo:WSOY.

Backman, K. & Kyngäs, H. 1998. Grounded-teoria lähestymistavan haasteellisuus aloittelevalla tutkijalla. Hoitotiede 10 (5), 263-270.

Berger, P.L. & Luckmann T. 1966. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon sosiologinen tutkielma. Suom. Raiskila, V. Helsinki: Like

Cragan, J.F. & Shields, D.C. 1998. Understanding Communication Theory. The Communicative Forces for Human Action. Boston: Allyn & Bacon.

Eskola, A. 1982. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Tampere: Tammi.

Fiske, J. 1993. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Suom. Pietilä, V. & Suikkanen, R. & Uusitupa, T. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967. The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. 10. painos. New York: Aldine Publishing Company.

Glaser, B.G. 1978. Theoretical sensitivity: advances of methodology of grounded theory. California: Mill Valley.

Gleick, J. 1987. Kaaos. Suom. R. Keskinen. Helsinki: Art House.

Harris, T.E. & Sherblom, J.C. 1999. Small Group and Team Communication. Boston: Allyn & Bacon.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 2. painos. Helsinki: Edita.

Henkilöstöraportti. 2001. Helsinki: VR Henkilöliikenne Etelä-Suomi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Häkkinen, A. 2002. Historian tutkimusmenetelmät. Grounded Theory. [Viitattu 9.9.2002]. Saatavilla [www -muodossa: <URL: http://valt.helsinki.fi/staff/hakkinen/turku2001s4html>](http://valt.helsinki.fi/staff/hakkinen/turku2001s4html).

Janhonen, S. Latvala, E. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 1999. Paradise Lost or Regained. The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Saarijärvi: Gummerus.

Junahenkilökunnan joukkuetyöskentelymalli hahmottumassa 1997. VR Henkilöliikenne Etelä-Suomi. Pöytäkirja 29.8.1997.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suom. M. Tillman. 4.painos. Porvoo: WSOY.

Kelly, J.R. & Barsade, S. 2001. Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (1), 99-130.

Keyton, J.1999. *Group communication: Process and Analysis*. California: Mountain View.

Kylmä, J. 2000. Dynamics of hope in adult persons living with HIV/AIDS and their significant others – a substantive theory. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet* 85. Kuopio.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1986. *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Littlejohn, S.W. 1996. *Theories of Human Communication*. Viides painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Lorsch, J.W. & Morse, J.J. 1974. *Organizations and their members: a contingency approach*. New York: Harper & Row.

Lumsden, G. & Lumsden, D. 2000. *Communicating in Groups and Teams. Sharing Leadership*. 3. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Marion, R. 1999. *The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Miller, K. 1999. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 2. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

- Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä. Tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Morgan, G. 1995. Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. Teoksessa Smircich, L. & Calas, M.B. (toim.) Critical Perspectives on Organization and Management Theory. Aldershot: Dartmouth.
- Moring, I. 1998. Tee se itse –teoria. Grounded theory mediatutkijan työkaluna. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliaverronen (toim.) Media-analyysi: tekstistä tulkintaan. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Niittymaa, S. 1994. Minne menet, organisaatioteoria. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Ramstad, E. & Jokelainen, T. 2000. Tiimimääritelmän rekonstruktio. *Psykologia* 35 (5), 433-440.
- Robbins, S.P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. 6. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, E.M. & Agarwala-Rogers, R. 1976. *Communication in Organizations*. New York: A Division of MacMillan Publishing Co.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurin muutoksesta. Suom. Rosti P. Tampere: Laatukeskus.
- Silvonen, J. & Keso, P. 1999. Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia* 34 (2), 88-96.
- Stewart, G.L., Manz, C.C. & Sims, H.P. 1999. *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Wiley & Sons.

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: Sage Publications.

Sulkunen, P. 1992. Johdatus sosiologiaan. 3. painos. Juva: WSOY.

Tuckman, B.W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin 63, 384-399.

Tyson, S. & Jackson, T. 1992. The Essence of Organizational Behaviour. New York: Prentice Hall.

Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimiprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallisen työelämän kehittämissohjelman raportti 10. Helsinki.

VR vuosikertomus 2002. Helsinki: VR-yhtymä Oy.

Wiio, O. A. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja n:o 12. Helsinki: Yliopistopaino.

Örndahl, M. 1999. Tiimioppimisen avain. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelun runko

Haastattelu pyritään luomaan mahdollisimman avoimessa, luottamuksellisessa ja rennossa ilmapiirissä. Yhteen haastatteluun osallistuu neljä henkilöä ja haastattelua varten varataan kaksi tuntia.

Haastattelu etenee neljän eri teeman mukaisesti. Teemat ovat:

- I) Viestintä ja tiedotus
- II) Tiimit ja niiden merkitys
- III) Ilmapiiri

I) VIESTINTÄ JA TIEDOTUS

1. Kuinka hyvin saatte informaatiota organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja/tai uudistuksista? Entäpä omaan työhönne vaikuttavista muutoksista ja uudistuksista?
2. Mitkä ovat mielestänne pahimpia puutteita tiedottamisessa? Miten näitä puutteita voitaisiin korjata?
3. Miten mielestänne tiedonvälitystä voitaisiin kehittää työntekijöiden kannalta (enemmän tiedotteita, mahdollisuutta keskustella enemmän esimiesten kanssa, enemmän tiimitapaamisia, jne.)?
4. Kenellä kaikilla on mielestänne vastuu viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta?
5. Mikä tai mitkä olisivat parhaimpia viestinnän keinoja tai välineitä (enemmän henkilökohtaisia kontakteja, sähköisen viestinnän kehittäminen, enemmän tiedotteita jne.)?
6. Onko työntekijöillä mahdollisuutta saada äänensä kuuluviin?
7. Kuvailee yleistä viestintäilmapiiriä (avoin, vastaanottava, informatiivinen, salaileva, yksisuuntainen jne.)?

II) TIIMIT JA NIIDEN MERKITYS

8. Mikä mielestänne on tiimien tarkoitus: a) työntekijöiden kannalta, b)esimiesten kannalta, c) koko organisaation kannalta?
9. Mitkä asiat ovat olleet onnistuneita tiimeissä, mitkä puolestaan epäonnistuneita?
10. Onko tiimeistä ollut apua oman työn kehittämisessä? Entäpä työssä jaksamisessa?
11. Onko asennoituminen tiimeihin muuttunut vuosien kuluessa ja ovatko tiimit kehittyneet jollain tavoin?
12. Mikä on tiiminvetäjän merkitys tiimin toiminnalle?
13. Onko tiimeissä syntynyt yhteishenkeä? Onko syntynyt "meidän ryhmä"?
14. Onko tiimin jäsenille syntynyt eri rooleja ryhmässä (vetäytyjä, diplomaatti, valittaja, jne.)?
15. Kenellä kaikilla on vastuu asioiden onnistumisesta tai epäonnistumisesta tiimeissä?
16. Miten tiimien toimintaa voitaisiin kehittää jatkossa?

III) ILMAPIIRI

17. Millainen työilmapiiri on mielestänne hyvä ja mistä se muodostuu?
18. Millainen työilmapiiri vallitsee Henkilöliikenteessä?
19. Mikä merkitys a) työntekijöillä, b) esimiehillä, c) organisaatiolla on työilmapiirin luojina?
Millä keinoin työilmapiiriä voitaisiin kehittää ja parantaa?

Liite 2

Ydinkategorian muodostuminen

Odotukset	Pettymykset	Onnistuminen
<ul style="list-style-type: none"> Mikä on tiimien tarkoitus? 	<ul style="list-style-type: none"> Mikä on tiimien tarkoitus? 	<ul style="list-style-type: none"> Positiivinen yhdessäolo
<ul style="list-style-type: none"> Eksotiikka & hauskuutta hakemassa 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttamisen näennäismahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu meille kaikille
<ul style="list-style-type: none"> Positiivinen yhdessäolo 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilöä ei kuunnella 	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden ääni ja rooli muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> Mikä on tärkeää tietää? 	<ul style="list-style-type: none"> ”Pallottelu” 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikutukset työhön
<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu tiiminvetäjille 	<ul style="list-style-type: none"> Jäykkyys & hierarkkisuus 	
<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu esimiehille 	<ul style="list-style-type: none"> ”Valtion virastossa ollaan” 	
<ul style="list-style-type: none"> Tiedotuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu tiiminvetäjille 	
<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu esimiehille 	
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden ääni ja rooli muutoksessa 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu kuuluu organisaatiolle 	
<ul style="list-style-type: none"> Vaikutukset työhön 	<ul style="list-style-type: none"> Muutoksista informoidaan liian myöhään 	
	<ul style="list-style-type: none"> Luottamuspuola 	
	<ul style="list-style-type: none"> Epätietoisuus 	
	<ul style="list-style-type: none"> Muutosvastarinta 	
	<ul style="list-style-type: none"> Tiedotuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus 	
	<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksen tarkoituksenmukaisuus ja ajankohtaisuus 	
	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden ääni ja rooli muutoksessa 	
	<ul style="list-style-type: none"> Vaikutukset työhön 	