

# TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA YHTEISÖLLISYYDEN TUNTEESTA TYÖPAIKALLA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä: Anna Malytcheva  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Iris Aaltio



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Anna Malytcheva	
Työn nimi Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.11.2016	Sivumäärä 66+3
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessani tarkastelen työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda syvällisempää tietoa tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä; yhteisöllisyyden tunteesta. Tarkoituksena ei ole luoda yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tutustua kohdeorganisaation työntekijöiden subjektiivisiin konstruktioihin yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla, ja näin syventää ymmärrystämme yhteisöllisyyden tunteesta. Lähestyn aihetta seuraavien tutkimuskysymysten avulla. Kokevatko työntekijät yhteisöllisyyden tunnetta tai sen puutetta? Minkälaiseksi yhteisöllisyyden tunnetta tai sen puutetta kuvataan? Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen tai sen puutteen kokemiseen?</p> <p>Keräsin aineistoni kirjallisen kyselyn avulla. Kyselylomake koostui kymmenestä teemasta ja tuotti 56 sivua tekstiä. Teemat etenivät jokseenkin samassa järjestyksessä kuin työsuhde. Teemat alkoivat työn odotuksista ja päättyivät tulevaisuuden tavoitteisiin. Käsittelin aineiston temaattisen luennan avulla. Aineiston analyysimenetelminä käytin narratiivista analyysiä ja Bojen dekonstruktivistista metodologiaa. Analyysivalinnat ovat vahvasti vaikuttaneet löytämiini tuloksiin, niiden avulla löysin aineistosta monipuolisimpia yhteisöllisyyden muotoja, kuin olisin löytänyt vain yhtä analyysimenetelmää käyttämällä.</p> <p>Aineistosta nousi useita yhteisöllisyyden muotoja. Tärkeänä löytönä pidän sitä, että samassa organisaatiossa voi olla monta erilaista yhteisöllisyyden tunnetta ja muotoa samaan aikaan. Aineistosta nousi peräti kahdeksan erilaista tyyppitarinaa yhteisöllisyydestä, joista jokainen toi esille samaan aikaan organisaatiossa vallitsevia yhteisöllisyyden tunteen mahdollistajia, sekä sen estäjiä. Mielenkiintoisena löytönä pidän myös sen, että pääosin yhteisöllisyyden tunteesta puhuttaessa henkilöt jättivät oman toiminnan lähes täysin ulkopuolelle; he tarkastelivat yhteisöllisyyden tunnetta asiana, jonka vaikutuksen alaisena he ovat, eivätkä asiana johon he itse vaikuttavat. Tämä tutkimus tuo syventävää tietoa olemassa olevaan teoriaan yhteisöllisyyden tunteesta, sekä yhteisöllisyyden tunteen, yksilön toiminnan ja ulkoisten tekijöiden keskinäisestä suhteesta.</p>	
Asiasanat Yhteisöllisyys, luottamus, yhteisö, organisaatiokulttuuri	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen ajankohtaisuus .....	5
1.2	Yhteisöllisyys ja muutokset.....	6
1.3	Tutkimuksen tavoite ja pääpiirteet .....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	TEORIA.....	12
2.1	Tutkimuksen raamit .....	12
2.2	Uuden työn aika.....	13
2.3	Yhteisön käsite .....	15
2.4	Yhteisöllisyys.....	17
2.5	Yhteisöllisyyden keskustelun suunnat .....	20
2.6	Organisaatiokulttuuri.....	22
2.7	Yhteisöllisyys ja luottamus.....	26
2.8	Yhteisöllisyyden eri ulottuvuudet .....	29
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	32
3.1	Menetelmien valinnat .....	32
3.2	Aineiston keruu.....	33
3.3	Laadullinen tutkimus .....	35
3.4	Tapaustutkimus .....	36
3.5	Analyysimenetelmä.....	37
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	41
4.1	Yhteisöllisyyden moninainen kirjo .....	41
4.2	Yhteisöllisyyttä ei ole olemassa .....	42
4.2.1	Työntekijää hylkivä organisaatio .....	42
4.2.2	Työntekijän hylkimä organisaatio .....	46
4.3	Yhteisöllisyys on pintapuolista.....	48
4.3.1	Vanha kunnon Anita.....	48
4.3.2	Uraohjus Anneli.....	49
4.4	Yhteisöllisyys on vahvaa .....	50
4.4.1	Meidän Anu .....	51
4.4.2	Annun kaverit tietää .....	52
4.5	Yhteisöllisyyden ja ulkoisen toiminnan suhde.....	53
4.5.1	Yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa .....	54
4.5.2	Yhteisöllisyyteen ei voi vaikuttaa .....	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI .....	58
	LÄHTEET .....	61
	KYSELYLOMAKE .....	66



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Tässä pro gradu - tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden tuntemuksia ja ajatuksia yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla. Yhteisöllisyys on kohtalaisen tutkittu aihe, mutta se on mitä ajankohtaisin tänäkin päivänä. Maailmassa myllytävät muutokset tekevät yhteisöllisyyden tunteesta tilan, johon tulisi pyrkiä ongelmien ratkaisuja etsiessä. Puheen tasolla yhteisöllisyyttä ylistetään ja kaivetaan, mutta toiminnan osalta saatetaan viestiä aivan toisenlaista. Työelämän sektorilla yhteisöllisyys on vahvasti peräänkuulutettu asia, siihen kehoitetaan ja sen tuomista eduista puhutaan kovaan ääneen, mutta työelämän toiminnan kulttuuri saattaa kannustaa ihmisiä päinvastaiseen toimintaan. Käytännön toiminnassa länsimainen työkuulttuuri kannustaa vahvasti yksin pärjäämiseen ja keskinäiseen kilpailuun, samalla kuitenkin kaivaten yhteisöllisyyden tuomia etuja. (Koivumäki 2008; Saastamoinen 2009.)

Yhteiskunnallisella tasolla ja politiikassa muutospuhe on vakioteema, samoin työelämässä, jossa ihmetellään työn kokonaisvaltaista muuttumista. Muutospuhe käy vilkkaana paitsi Suomessa myös kaikkialla maailmassa. Maahanmuuttokriisi, kilpailukykysovimukset ja muut taloudelliset, yhteiskunnalliset ja koko maailman laajuiset muutokset peräänkuuluttavat yhteisöllisyyttä näiden muutosten kohtaamiseksi ja läpiviemiseksi. Näiden muutosten keskeltä suunnataan katseet yhteisöllisyyteen, joko toiveikkaana, huolestuneena tai kyynisenä. Toiveikkaasti näemme yhteisöt ja yhteisöllisyys vastalääkkeenä negatiivisille muutoksille, sekä voimavarana positiivisten muutosten aikaansaamiseksi. Olemme huolestuneita yhteiskuntamme yhteisöllisyyden tilasta, kun havaitsemme välinpitämättömyyttä ja passiivisuutta toisiamme kohtaan. Yhteisöllisyyden positiivisten puolien korostaminen ja huolestuminen niiden puuttumisesta edustaa päälinjaa julkisessa keskustelussa yhteisöllisyydestä. Niiden keskellä on kuitenkin hyvä muistaa, ettei yhteisöllisyyden tilan tavoittelulla ole aina positiivisia tuloksia. (Saastamoinen 2009.)

Yhteisöllisyyden tavoittelua voidaan nähdä eräänlaisena silmänkääntötemppeuna todellisista ongelmista. Vierittämällä esimerkiksi yhteiskunnan tai työpaikan ilmapiirin syyt yhteisöllisyyden puuttumiseen, voidaan päätyä hoitamaan vääränlaisia ongelmia. On mahdollista, että silloin keskitytään näennäisongelmiin, jolloin todellisen ydinongelman ratkaisemiseksi vaadittavaa muutosta ei tapahdu. Yhteisöllisyyden tutkimuksen niin kutsutut kyyniset tulokset peräänkuuluttavatkin yhteisöllisyyden vaikutuksen kyseenalaistamista ja kriittistä tarkastelua. Sopii kyseenalaistaa myös syyt miksi puhe yhteisöllisyydestä on ajankohtaista. Miksi siis keskustelemme yhteisöllisyydestä juuri nyt? Onko kyse tosiasiallisesta yhteisöllisyyden kaipuusta vai onko kaikki tämä puhe vain silmien kääntötemppeu muista ongelmista? (Alasoini 2006; Julkunen 2008; Kuittinen & Kejonen 2009.)

Seuraavaksi tarkastelen lähemmin maailmassa mylläviä muutoksia, ja kuinka ne kytkeytyvät yhteisöllisyyden tutkimisen ajankohtaisuuteen. Ennen kuin voimme vastata kysymykseen miksi yhteisöllisyys on edelleen ajankohtainen keskustelun ja tutkimuksen aihe, meidän on vastattava kysymykseen miksi muutokset puhuttavat niin paljon tällä hetkellä? (Saastamoinen 2009.)

## 1.2 Yhteisöllisyys ja muutokset

Muutospuheelle voidaan nähdä monia syitä; yhtenä syynä voidaan nähdä muutospuheen korkea media-arvo, toinen selitys on se, että länsimaisten ihmisten retoriikkaan kuuluu ainutkertaisuuden ja aiemmasta poikkeavuuden retoriikka. Se on tietynlaista sukupolvelle tyypillistä retoriikkaa, jolla se erottautuu edellisistä sukupolvista. Kolmas syy muutospuheen suurelle suosiolle tällä hetkellä on se, että meneillään oleva muutos tosiasiaassa on poikkeuksellisen voimakasta. Nykyajan jatkuva muutos on muuttunut aiempaa nopeammaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi. Muutoksia tapahtuu tällä hetkellä elämän jokaisella alueella, työelämää unohtamatta. (Mattila 2006; Koivumäki 2008.)

Työelämän kokonaisvaltainen muutosalto on tuonut uutta tarvetta tutkia yhteisöllisyyttä. Globalisaatio ja postmodernismin tuomat uudet työn ja yhteisön käsitteet ja määritelmät luovat uusia haasteita ja kyseenalaistavat ennen vanhaan vallitsevia ratkaisuja. Työ, työn tekotavat, työvälineet ja työn tekopaikat ovat muuttuneet nopeasti, minkä myötä myös työyhteisön sekä yhteisöllisyyden käsitteitä on jouduttu päivittämään ja uudelleen määrittelemään. (Alasoini 2006; Julkunen 2008; Kuittinen & Kejonen 2009.)

Tietoyhteiskunnallinen kehitys on tuonut mukanaan muun muassa osaaamisen ja tiedon merkityksen lisääntymisen, informaatioteknologian kehityksen, ja palvelusektorin kasvun. Samanaikaisesti kehitys on tuonut tarvittavan työvoiman supistumisen, epätyypillisten työsuhteiden yleistymisen ja työorganisaatioiden toimintamallien ja työehtojen joustavoitumisen. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamiä, Malo, Koivumäki & Blom 2005; Pyöriä 2006.) Muutosten tapahtumisesta alan tutkijat ovat yksimielisiä, mutta se, että mihin suuntaan ne ovat vieneet työelämää, on aiheuttanut kirjallisuudessa erimielisyyksiä. Joiden-

kin mielestä muutokset ovat tuoneet paljon negatiivisia vaikutuksia työelämään, toisten mielestä kehitys on ollut vähintäänkin ristiriitaista. (Koivumäki 2008.)

Juha Siltala (2004) on kirjoittanut työelämän kokonaisvaltaisesta huonontumisesta. Tutkimuksessaan hän korostaa työntekijän ja työnantajan vaihtosuhteen heikentyneen. Työelämän kiristyksiset ovat murtaneet psykologisen sopimuksen, jolloin työuupumuksesta tuli valittavan tuttu kumppani työelämässä. Siltala on saanut osakseen paljon kritiikkiä työelämän muutosten yksinkertaisuudesta ja pessimistisestä tulkinnasta. Pitkittäistutkimukset ovat nimittäin osoittaneet, että työelämän muutokset ovat paljon monimutkaisempia, moniulotteisempia ja monisyisempiä, kuin Siltanen tuloksillaan antaa olettaa. (Ylöstalo 2007; Siltala 2004; Alasoini 2006.)

Pitkittäistutkimuksessa on todettu, että työelämä on edennyt myös monilta alueelta myönteiseen suuntaan; työn sisältö on muuttunut monella alalla haastavammaksi, mielenkiintoisemmaksi ja mieluisammaksi. Myös yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön ovat kasvaneet. Monia negatiivisia muutoksia ei kuitenkaan voida kiistää. Työtahti on kiristynyt lähes poikkeuksetta kaikilla aloilla, ja työn kuormittavuus on lisääntynyt. (Blom, Malin & Pyöriä 2001.) Työelämän tila on laajasti fragmentoitunut. Monet tutkimukset väittävät, että kuormittavuus on lisääntynyt, mutta kun mennään yksittäisen yrityksen tasolle, tulos voi olla päinvastainen, yksittäisen yrityksen tutkimuksen tulokset väittävät että on sittenkin menty parempaan suuntaan työelämän kehityksessä. (Uhmavaara ym. 2005; Mamia & Melin 2006.)

Työelämän myönteiset kehitykset ovat muun muassa kehittyemis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen, työn monipuolistuminen, voimakkaampi työhön sitoutuminen ja oman työn arvostuksen nouseminen. Kielteisiä muutoksia ovat muun muassa kiire, epävarmuus, ristiriidat työpaikalla, työpaikkakiusaamisen ja strassioireilun lisääntyminen. Samoin muutoksista tiedottamisen on koettu vähentyneen. (Lehto & Sutela 2004.) Työelämä on polarisoitumassa ja kehitys näyttää monin paikoin ristiriitaiselta. Työnhakijat ja palkansaajat kokevat, että heidän asemansa työelämässä on vahvistunut, mutta toisaalta ristiriidassa moniin muihin tutkimuksiin vaikutusmahdollisuus omaan työhön on vähentynyt, ja samalla pomotus lisääntynyt. Jaksamisvaikeudet ovat lisääntyneet varsinkin kuntien työntekijöillä ja moni ei koe sittenkään viihtyvänsä työssään. Työelämän fragmentoituneisuus ei jää pelkästään muutoksiin, vaan ero muutosten välillä on myös kasvanut ja fragmentoitunut. Työelämän laadun muutokset näkyvät eri tavalla eri sektoreissa ja työpaikoissa. (Ylöstalo 2007.)

Työelämän laadun ristiriitaiset muutokset ja muutosten fragmentoituneisuus voidaan jokseenkin selittää erilaisen kehitystoiminnan lisääntymisellä. Vaikka muutokset työntävätkin työelämän laadun negatiiviseen suuntaan, yrityksen henkilöstön kehitystoiminta voi kuitenkin kääntää kelkan jälleen positiiviseen suuntaan. Tutkimusten mukaan, vaikka työelämän olot ovat suuremmilta osin heikentyneet, työilmapiiriin ollaan kuitenkin tyytyväisempiä kuin aikoihin. (Koivumäki 2008.) Horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet ovat parantuneet;

esimieheltä saatuun palautteeseen ja työkavereilta saatuun tukeen ollaan tyytyväisempiä kuin ennen (Koivumäki 2008).

Yhteisöllisyyden tutkimusta voidaan perustella myös sen tuomilla hyödyillä. Työelämän fragmentoitua ja muuttumassa entistä kuormittavammaksi, yhteisöllisyydestä etsitään vastauksia työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi, sekä yrityksen tehokkuuden kasvattamiseksi. Silloin kun organisaatiossa vallitsee oikeanlainen yhteisöllisyys, myös yrityksen tehokkuus paranee. Yhteisöllisyys tuo mukanaan työntekijöiden hyvinvoinnin, osaamisen jakamista, innovatiivisuutta ja jouhevaa tiedonkulkua. Nämä olisivat erittäin tarpeen työelämässä vallitsevien muutosten aiheuttavien negatiivisten seurausten paikkaamiseksi. (Saastamoinen 2009.)

Yhteisöllisyyttä tavoiteltaessa harvoin muistetaan kyseenalaistaa yhteisöllisyyden yltiöpositiivinen kaiku. Vääränlainen yhteisöllisyys voi tuoda yritykseen syrjintää, ryhmäajattelua ja alistamista. Yhteisöllisyyttä saatetaan käyttää ongelmien näennäisratkaisuna. Silloin yhteisöllisyyteen keskittyminen voi nimittäin estää organisaation kehitystä, koska yhteisöllisyyden tavoittelu ei ratkaise tilannetta, silloin kun yrityksen ongelmat ovat aivan muualla. (Saastamoinen 2009.)

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja pääpiirteet

Yhteisöllisyyttä on tutkittu paljon, mutta tämän tutkimuksen lähestymistapa aiheeseen on ainutlaatuinen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda työntekijöiden subjektiivisia konstruktioita yhteisöllisyyden tunteesta. Koska tutkin subjektiivisia konstruktioita, tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan pikemminkin syventää ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla työntekijän näkökulmasta. Minkälaisena työntekijät mieltävät kohdeorganisaatiossa olevaa tai puuttuvaa yhteisöllisyyden tunnetta? Mitä toimii heille yhteisöllisyyden tunnetta vahvistavina tekijöinä ja mitä esteitä he kokevat yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa? Tutkimukseni pääkäsitteet ovat yhteisö, yhteisöllisyys, organisaatiokulttuuri ja luottamus.

Pohjustan teoriaosuuden kurkistamalla työelämässä käynnissä oleviin muutoksiin, ja kuinka nämä muutokset vaikuttavat ihmisten odotuksiin ja ajatuksiin yhteisöllisyydestä. Työelämän katsastuksen jälkeen lähestyn yhteisöllisyyden käsitettä kolmesta eri keskustelusuunnasta, jolloin onnistun kuvaamaan yhteisöllisyyden käsitettä monipuolisesti, esittäen yhteisöllisyyden sekä positiiviset, että negatiiviset puolet. Tämä tutkimus nojaa vahvasti teorioihin yhteisöllisyydestä ja luottamuksesta, sekä niiden suhteeseen pohjautuviin yhteisöllisyyden ulottuvuuksiin. Teoriat ovat rajattu koskemaan ainoastaan työelämän kontekstia. Organisaatioteoria laajentaa näkökulmaa organisaation ja yhteisöllisyyden suhteeseen. Tutustumalla erilaisiin organisaatiokulttuurin näkökulmiin pohdin, voiko yhteisöllisyyteen vaikuttaa vai ei. Tuloksissa peilaan löytämiäni yhteisöllisyyden tunteen esiintymiä Lewisin ja Weigertin (1985)



luokitteluun yhteisöllisyyden ulottuvuuksista, sekä Nivalan (2008) erittelemiін yhteisöllisyyden perusteisiin ja esteisiin. Pohtiessa yhteisöllisyyden ja henkilön suhdetta, sekä yhteisöllisyyden ja ulkoisten vaikutusten suhdetta, tukeudun Alvessonin (2002) ja Scheinin (1991) teorioihin organisaatiokulttuurista.

Keräsin aineistoni kirjallisen kyselyn avulla, joka koostui 40 avoimesta kysymyksestä. Kysymysten tarkoitus oli saada vastaaja kuvailemaan erilaisia tilanteita, jossa hän mahdollisesti koki yhteisöllisyyden tunnetta tai vaihtoehtoisesti sen puutetta. Aineistokeruun menetelmän valinta on epätavallinen laadulliselle tutkimukselle, ja johtui yrityksessä vallitsevasta tilanteesta. Motivoimalla henkilöitä vastaamaan sain kuitenkin kerättyä laajan 56 sivuisen aineiston, sekä paljon syvällisiä kuvauksia erilaisista tilanteista, joista löysin erilaisia yhteisöllisyyden muotoja. Epätavallisen aineistokeruun menetelmän vuoksi, halusin varmistaa tutkimukseni syvällisyyden käyttämällä kahta erilaista analyysimenetelmää. Kahden eri analyysimenetelmän käyttö toi tuloksiin syvyyttä sekä uusia näkökulmia, jotka jäisivät mielestäni löytämättä tukeutumalla vain yhteen analyysimenetelmään.

Taulukko 1 esittää tiivistetysti tutkielmani pääpiirteet.

TAULUKKO 1 Tutkielman pääpiirteet.

Tutkimuskohde	Työntekijöiden kokemukset yhteisöllisyydestä kohdeorganisaatiossa.
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtää syvällisesti kohdeorganisaatiossa vallitsevia tarinoita yhteisöllisyydestä työntekijöiden näkökulmasta.
Tutkimuskysymykset	Minkälaisena yhteisöllisyyden tunne esiintyy tai ei esiinny työntekijöiden subjektiivisissa kokemuksissa? Miksi?
Teoreettiset lähtökohdat	Organisaatiokulttuuri, Lewisin ja Weigertin yhteisöllisyyden asteiden luokittelu, Luottamuksen ja yhteisöllisyyden suhde.
Analyysimenetelmät	Temaattinen luenta, Bojen dekonstruktiivinen metodi, narratiivinen analyysi.
Aineisto	Kirjallinen kysely, 10 erilaista teemaa, 40 avointa kysymystä. Aineistoksi saatu 56 sivua tekstiä. 4 vastaajaa.
Tulokset	4 erilaista yhteisöllisyyden teemaa, 8 erilaista tarinaa yhteisöllisyydestä, 2 erilaista näkökulmaa oman roolin ja yhteisöllisyyden suhteesta.

Seuraavaksi kuvailen tarkemmin tutkimukseni rakennetta avaamalla hieman mitä tulen käymään jokaisessa kappaleessa.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä osiosta. Ensimmäisessä osiossa kappaleissa 1.1 ja 1.2 esittelen ajankohtaisen kuvauksen nykyajan työelämästä, ja näin perustelen yhteisöllisyyden tunteen tutkimuksen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Kappaleissa 1.3 kerron oman tutkimukseni kontribuutiosta ja tavoitteesta, silmällä pitäen olemassa olevia yhteisöllisyyden tutkimuksen suuntia. Kappale 1.4 kuvaa tutkimuksen rakennetta ja etenemistä.

Toinen osio kertoo vallitsevaa teoriaa yhteisöllisyydestä ja organisaatiokulttuurista sekä määrittelee tutkimuksen pääkäsitteet kuten yhteisö, yhteisöllisyys, organisaatiokulttuuri ja luottamus. Kappaleessa 2.1 käyn läpi ajankohtaisia ilmiöitä työelämästä, jotka omalta osalta sekä perustelevat yhteisöllisyyden tutkimuksen tärkeyttä, että tuovat esille yhteisöllisyyden paikkaa nykyajan työelämässä. Kappaleessa 2.2 keskityn nimenomaan työn muutoksiin, minkälaiseksi nykyinen työ on muuttunut, ja kuinka nämä muutokset vaikuttava työn tekemiseen ja työntekijöihin. Kappaleessa 2.3 kertaan yhteisön historiaa, sekä esittelen uudenlaisia yhteisöjä ja niiden erikoisuuksia. Kappaleessa 2.4 avaam yhteisöllisyyden käsitettä, ja kappaleessa 2.5 esittelen erilaisia keskustelusuuntia yhteisöllisyydestä. Kappale 2.6 keskittyy organisaatiokulttuurin teoriaan. Kappale esittelee organisaatiokulttuuria kahdesta näkökulmasta. Yhden näkökulman mukaan organisaatiolla on kulttuuri, toisen näkökulman mukaan organisaatio on kulttuuri. Tämä organisaation ja kulttuurin suhteen pohdinta heijastuu myös yhteisöllisyyden ja organisaation suhteen pohdintaan. Kappale 2.7 käsittelee yhteisöllisyyden ja luottamuksen suhdetta. Kappale 2.8 esittelee yhteisöllisyyden erilaisia ulottuvuuksia, pohjautuen yhteisöllisyyden ja luottamuksen suhteeseen.

Tutkimuksen kolmas osio avaa ja perustelee tutkimusprosessia ja sen etenemisen varrella tehtyjä valintoja. Kappaleessa 3.1 esittelen menetelmien valintaprosessia. Kappale 3.2 keskittyy kuvaamaan aineiston keruuta. Kappale 3.3 avaa laadullisen tutkimuksen käsitettä ja kappale 3.4 tutustuttaa meidät tapaus-tutkimukseen. Kappale 3.5 avaa tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä. Aineiston analyysimenetelmien valinnalla on ollut suuri merkitys tähän tutkimukseen. Yhdistämällä dekonstrukttiivisen metodin ja narratiivisen menetelmän olen saanut analyysiini tavoittelemani syvyyttä.

Tutkimusprosessin esittelyn jälkeen esittelen löytämiäni tuloksia osiossa neljä. Aineistosta nousi neljä teemaa yhteisöllisyydestä, ja jokaisessa teemassa esiintyi 2 erilaista tarinaa. Esittelen ensimmäistä kolme teemaa yhteisöllisyyden tunteen vahvuuden perusteella heikommasta vahvimpaan. Neljäs teema käsittelee yhteisöllisyyden tunteen suhdetta yksilön toimintaan ja ulkoisiin tekijöihin. Kappale 4.1 esittelee tuloksia yleisesti. Kappaleen 4.2. teeman mukaan yhteisöllisyyttä ei ole olemassa kohdeorganisaatiossa. Kappale 4.2.1 pohtii yhteisöllisyyttä ei ole olemassa kohdeorganisaatiossa. Kappale 4.2.1 pohtii yhteisöllisyyttä ei ole olemassa kohdeorganisaatiossa.

syyden tunteen esteitä, silloin kun organisaatio luo niitä. Kappale 4.2.2 pohtii samaa teemaa, mutta siltä näkökulmalta, että työntekijä itse luo yhteisöllisyyden tunteen esteitä. Kappaleessa 4.3. esitellään teema, jonka mukaan yhteisöllisyyden tunne on olemassa, mutta se on heikkoa. Kappaleissa 4.3.1 ja 4.3.2 esitetään heikon yhteisöllisyyden tunteen syntymistä. Tunteen syntymisen ehtona toimii vastavuoroisuuden tunne. Vastavuoroisuuden tunne perustuu luottamukseen siihen, että yritys tyydyttää työntekijät odotukset. Kappale 4.4. kuvaa vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta. Kappale 4.4.1 esittelee vahvan yhteisöllisyyden positiivisesta näkökulmasta. Kappale 4.4.2 kuvaa vahvan yhteisöllisyyden haitallista puolta. Kappale 4.5 pohtii yhteisöllisyyden ja ulkoisen toiminnan suhdetta. Kappaleet 4.5.1 ja 4.5.2 pohtivat voiko yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttaa ulkopuolisen toimin, vai muokkaako yhteisöllisyyden tunne tai sen puute ulkopuolista toimintaa ja sen tulkintaa?

Viimeisessä viidennessä osiossa kappaleessa 5 esitellään pohdintoja tulosten perusteella. Tässä kappaleessa esitän myös päätelmiä tutkimuksen tuloksista käytännön työn tueksi. Tämän jälkeen kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Lopuksi kappaleessa esitetään ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

## 2 TEORIA

### 2.1 Tutkimuksen raamit

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen pääteoriat. Ensin avaan ajankohtaisia työelämän muutoksia, jotka jättävät työntekijän ristiriitaiseen tilanteeseen yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden vaatimusten väliin; yhtäältä työelämä vaatii työntekijöiltä yhteisöllisyyttä, mutta toisaalta kuitenkin palkitsee yksilöllisyyden pohjalta. Tämä jännite jättää työntekijän ristiriitaiseen asemaan. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden jännite näkyy vahvasti myös kappaleissa, jossa määrittellään yhteisöä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisön ja yhteisöllisyyden määrittelyn jälkeen esitän erilaisia yhteisöllisyydestä vallitsevia keskustelun suuntia. Yhteisöllisyyden keskustelusuunnat ovat huolestunut, innostunut ja kyyninen keskustelusuunta. Tuomalla erilaiset keskustelusuunnat yhteisöllisyydestä haluan korostaa yhteisöllisyyden käsitteen moninaisuutta ja monitulkinnallisuutta. (Julkinen 2000; Saastamoinen 2009.)

Organisaatiokulttuurin teoria on yksi tutkimuksen pääteorioista, Lewisin ja Weigertin (1985) määrittelemien yhteisöllisyyden ulottuvuuksien lisäksi esitän kaksi näkökulmaa organisaatiokulttuurin olemassaoloon. Yhden teorian mukaan organisaatiolla on kulttuuri ja toisen teorian mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. Näiden teorioiden valossa pohdin yhteisöllisyyden asemaa organisaatiossa, onko se alisteinen organisaation johtamistoimenpiteille vai ei. Voiko yhteisöllisyyden muodostumiseen ja muotoon vaikuttaa vai ei? Organisaatiokulttuurin jälkeen käyn läpi luottamuksen ja yhteisöllisyyden suhdetta. Yhteisöllisyyden ja luottamuksen keskinäinen suhde vaikuttaa yhteisöllisyyden esiintymisen vahvuuteen sekä yhteisöllisyyden muotoon. Tässä tutkimuksessa keskinäisessä asemassa olevat yhteisöllisyyden erilaiset ulottuvuudet ovat Lewisin ja Weigertin (1985) määrittelemiä. (Lewis & Weigert 1985; Saastamoinen 2009.)

Lähestyn aihetta edellä kuvaamien teorioiden valossa, tutkin kuitenkin kohdeyrityksen työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia yhteisöllisyydestä. Tätä on hyvä pitää mielessä tutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Tutkimuksen

tarkoitus on siis tuoda syvällistä tietoa yhteisöllisyyden ilmiöstä tutkimuskohdeena olevassa organisaatiossa, eikä tuoda esille yleistettäviä malleja. Tästä riippumatta onnistuin raottamaan oven mielenkiintoisiin ilmiöihin, jotka ylettyvät tutkimuskohdeena olevan organisaation ulkopuolelle, ja koskettavat työelämää yleisimmin. Pohdinnassa esittelen tarkemmin henkilöiden omaa toimijuutta koskevia jatkotutkimusaiheita.

## 2.2 Uuden työn aika

Työ on viime aikoina kokenut mullistavia muutoksia joka ulottuvuudessa. Työn tekopaikka, -tapa, ja työn luonne ovat nykyään erilaisia kuin ne olivat vielä muutama vuosikymmen taaksepäin. Aikaisemmin työtä suoritettiin yhdessä paikassa, samojen ihmisten ympäröimänä. Työympäristö tarkoitti välitöntä ympäristöä, jossa työtä suoritettiin. Työympäristöä oli helppoa rajata pysymään tehtaan rajojen sisäpuolella ja työyhteisö oli helppoa määritellä koskemaan työtovereita, jonka rinnalla työtä tehtiin. (Roos & Mönkkönen 2015; Saastamoinen 2009.)

Nykyään keskiössä on uudenlainen työ. Työn ja vapaa-ajan raja ei mene enää portilla, vaan usein se on hyvinkin epäselvä. Työtä suoritetaan monessa eri työympäristössä, joskus jopa samanaikaisesti. Työ on liikkuvaa ja yhteistyöpainotteista. Jos aikaisemmin työntekijä valittiin alansa hallitsemisen perusteella, nykyään rekrytoineissa painotetaan ennen kaikkea työyhteisötaitoja. (Keskinen 2005; Laulainen 2010; Puusa, Mönkkönen & Hytti 2014.) Uudenlainen työ, tai niin kutsuttu jälkifordistinen työ on pirstaleista, monessa eri työympäristössä tapahtuvaa, yhteistyötä vaativaa ja samalla myös epävarmaa, epäjatkovaa ja alati muuttuvaa. Voidaan jopa sanoa, että yksilön aika on ohi. Nykyajan työvaatimukset peräänkuuluttavat yhteistyötaitoja. Nykytyötä tehdään yhdessä. (Haslam, Reicher, Platow & Ahokas 2012; Juuti 2013; Kuittinen & Kejonen 2009.)

Helpot työtehtävät ovat teknologian kehittymisen myötä siirtyneet suuremmaksi osaksi koneiden hoidettavaksi, ihmiselle ovat jääneet monimutkaisemmat yhteistyötä vaativat tehtävät. Työ on luonteeltaan monitahoista, rajatonta, epävarmaa ja usein tuloksiltaan näkymätöntä. Työn suorittaminen vaatii yhteistyötä eri osastojen tai jopa eri kulttuureiden ja maiden välillä. Samalla kun työ käy enemmän ja enemmän yhteiseksi, postmoderni yhteiskunta kannustaa kuitenkin vahvaan yksilöllistymiseen. Työelämä peräänkuuluttaa työyhteisötaitoja ja yhteistyökykyä, mutta silti johdon ja työntekijän suhde on muuttumassa enemmän ja enemmän yksilölliseksi, jossa henkilön yksilöllisiä taitoja seurataan ja arvioidaan. Nykyään korostetaan työntekijöiden huomioon ottamista yksilöinä; heitä arvioidaan ja palkitaan usein yksilöllisten saavutusten ja joskus jopa henkilökohtaisten ja persoonallisten ominaisuuksien perusteella. (Haslam ym. 2012; Juuti 2013; Mönkkönen & Roos 2010; Kuittinen & Kejonen 2009.)

Yhteiskunnallisessa keskustelussa vilisee kriisejä ja ongelmia. Puheenaiheina ovat talouden tila, markkinatalouden kriisi, työssäjaksaminen, yliopistojen uudistaminen, työelämän uudistaminen, maailmalla meneillään olevat sodat, maahanmuutto ja niin edelleen. Jollakin tapaa yhteisön käsitteen voidaan nähdä liittyvän tähän informaation vyöryyn. Yhteisö nähdään yhtenä keinona reagoida näihin kriiseihin ja huolenaiheisiin, tai ainakin suunnitella, toimia ja rakentaa jotakin yhdessä. Yhteisö voi myös toimia paikkana johon voidaan pae- ta tuota kaikkea vyöryvää negatiivisuutta, päivitellä maailman menoa ja vitsail- la. Toisaalta yhteisö ja yhteisöllisyys ehkä ovatkin vain sanoja, jotka synnyttävät ainoastaan välinpitämättömyyttä ja hartioden kohautusta. "Eiköhän tämä kaikki yliampuva puhe yhteisöistä ala jo riittää?" kysyy Saastamoinen (2009) artikkelissään. Saastamoinen kehottaakin suhtautumaan skeptisesti hallinnolli- sesti kehotettuihin ja keinotekoisiiin yhteisöihin. Saastamoinen myös huomaut- taa, että yhteisön käsite on monitulkinnallinen ja epäilemättä säilyy myös jat- kossa keskusteluissa ja käsitteistössä, ja sen merkitys edelleen muokkautuu ja elää. (Saastamoinen 2009.)

Pelko kulttuurin tilana saa ihmiset suhtautumaan epäluuloisesti toisiinsa, ja sillä tavalla vaarantaa yhteisöjen muodostumisen ja yhteisöllisyyden koke- muksen. Pelko voi johtua turvattomuuden kokemuksista arjessa. Tämä pelko pakottaa ihmiset jäämään koteihinsa, ja olla lähestymättä uusia ihmisiä. Toinen yhteisöjen muodostumisen ja yhteisöllisyyden kokemusten este on epäluotta- mus yhteiskuntaan, joka puolestaan synnyttää välinpitämättömyyttä toisia koh- taan sekä passiivisuutta. Kolmantena syynä on juurettomuus. Juurettomuus syntyy, kun ihminen joutuu usein muuttamaan työn tai koulutuksen perässä. Useat paikanvaihdokset heikentävät ihmisten paikkasidosta sekä estävät yhte- isöllisen elämäntavan syntymistä. (Bruhn 2005; Saastamoinen 2009.)

Kiihtyvä talouden globalisaatio synnyttää myös uusia yhteisöllisyyden muotoja. Globalisaatio saattaa saada aikaan työttömyyttä taantuvilla seutu- ja paikkakunnilla. Niissä syntyy yhteisöllisyyden muotoja, joita leimaa kokemus häviämisestä ja menetyksestä, eikä urbaanin elämäntapayhteisöllisyyden innos- tuneisuus. (Saastamoinen 2009.)

Yhteisöihin ja yhteisöllisyyteen voidaan liittää paljon positiivisia asioita, kuten toiveita ja odotuksia jostain paremmasta. Modernisaation aiheuttaman irtaantumisen prosesseihin voidaan etsiä vastalääkettä uusista yhteisöistä ja uudenlaisesta yhteisöllisyydestä. Näiden käsitteiden uudelleenmäärittelyn pro- sessi voi merkitä uudelleen juurruttamisen käynnistämisen. (Eriksen 2007.) Pro- sessin myötä voimme löytää uudelleen turvallisuuden, luottamuksen, ennustet- tavuuden ja jatkuvuuden kokemukset mylläävien muutosten ja vallitsevan epävarmuuden vastapainoksi (Saastamoinen 2009).

Uudenlainen työ tai myös niin kutsuttu tulevaisuuden työ viittaa työn uudenlaisiin vaatimuksiin. Nykyään työn vaatimukset liittyvät vahvasti taitoi- hin tuottaa asioita yhdessä ja siten saada enemmän aikaan. Tämä ajatus konkre- tisoituu hyvin urheiluesimerkin avulla. Joukkueurheilua harrastavat huomaav- vat, että saavat itsestään ja omasta suorituksesta paljon enemmän irti yhteisten

harjoitteluiden avulla, kuin yksin harjoittelemalla tai yksilökilpailussa. Tämä koskee myös yksilölajeja harrastavia urheilijoita. (Haslam ym. 2012; Juuti 2013.)

Vastuu tavoitteiden täyttymisestä ja työn onnistumisesta ei rajaudu ainoastaan johdolle tai esimiestasolle, vaan uudenaikaisessa työelämän ympäristössä puhe siirtyykin siihen, että vastuu työn onnistumisesta on kaikilla osallisilla. Sana yhteistyötaitot ovat nykyretoriikassa korvanneet alais- ja esimiestaidot. Yhteistyötaitot kuvaavat paremmin monimutkaiset, koko työyhteisön toimintaa huomioivat, työelämässä esiintyvät kokonaisuudet. Työyhteistyötaitojen käsite vie työvuorovaikutuksen tarkastelun koko yhteisön tasolle. (Mönkkönen & Roos 2010.) Yltiöpositiivisen yhteistyön korostamisen ohella on hyvä muistaa, että yhteistyössä on myös negatiivisia piirteitä. Yhteistyön haitat voivat olla esimerkiksi olemassa olevien valta-asetelmien uhkaaminen ja oman ammattidentiteetin uhkaaminen. Nämä puolestaan voivat aiheuttaa omaan kuoreen vetäytymisen ja tiedon pimittämisen. (Jalonen, Lindel, Puustinen & Raisio 2013.)

Yhteistyötaitot tuovat esille paremmin kaikille jakautuvat vastuun ja vallan. On hyvä kuitenkin ottaa huomioon jääkö puhe yhteistyöstä ja sitä kautta yhteisvastuusta vain puheen tasolle. Jääkö työntekijä kahden vastakkaisen asetelun väliin; yhtäältä jaetaan vastuuta, mutta tosiasialla valtaa vaikuttaa omaan työhön ei anneta. Nykyajan työilmapiiriä onkin kritisoitu siitä, että se jättää työntekijät ymmällään ristiriitaiseen tilanteeseen. Työelämässä peräänkuulutaan yhteistyötaitoja ja yhteisöllistä työntekoa, kun taas kulttuurimme korostaa vahvasti yksin pärjäämistä ja kilpailua. (Saastamoinen 2009.)

Yhtäältä puheessa työelämässä dominoivat ajatukset, jonka mukaan hierarkia on häviämässä, ja jokainen muovaa vahvasti omaa työuraa, toisaalta nykyorganisaatioissa voidaan ajautua jakamaan vastuuta, mutta ei kuitenkaan valtaa. Tämä ristiriita aiheuttaa ymmärrettävästi pahoinvointia. Nykytyön vapautta ja omintakeisuutta korostavaa retoriikkaa on myös kritisoitu siitä, että se on vain puhetta, eikä toteudu käytännössä, tai jos toteutuu, niin se on vain uudenlainen tapa imeä henkilöstä mahdollisimman paljon ja kokonaisvaltaisemmin panoksia työhön. (Saastamoinen 2009.)

## 2.3 Yhteisön käsite

Edellisessä kappaleessa esitetyt muutokset ja ristiriitaiset yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden jännitteet näkyvät myös yhteisön määrittelyssä. Kuten työelämä, niin myös yhteisön määrittely on muuttunut moniulotteisemmaksi ja vähemmän pysyväksi. Yhteisön käsitettä on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti. Käsite on laaja, moniulotteinen, monimutkainen ja epämääräinen. (Bruhn 2005.)

Ensimmäisenä yhteisön käsite esiintyi sosiologiassa. Yhteisön käsite on saanut alkuunsa saksankielisten *Gemeinschaft* ja *Gesellschaft* sanoista, niihin aikoihin, kun maailma teollistui ja maalta muutettiin kaupunkeihin. *Gemeinschaft* viittaa perinteiseen, tiiviiseen ja intiimiin yhteisöllisyyteen. *Gemeinschaft* yhteisössä ihmiset tekevät töitä sukunsa voimin. *Gesellschaft* yhteiskunta

perustui taas sopimuksiin ja sanktioihin, jotka vuorostaan perustuivat yksilöiden intressien varaan. (Nivala 2008; Saastamoinen 2009.)

Nivalan (2008) mukaan yhteisön käsitteessä kysymys on siitä, tuntevatko ihmiset yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mikä on se keskeinen, heitä yhdistävä tekijä siinä tunteessa. Ulkoapäin määritelty yhteisö on muodollinen yhteisö. Muodollinen yhteisö on ulkopuolisten toimesta määritelty yhteisöksi, riippumatta siitä kokevatko yhteisön jäsenet tunnetta yhteenkuuluvuudesta vai eivät. Muodollisesti synnytetyn yhteisön jäsenten yhteisöllisyyden kokemuksen syntyminen voi viedä jopa vuosia. Voidaan sanoa, että työyhteisö on useimmiten muodollinen yhteisö. (Nivala 2008; Saastamoinen 2009.)

Sosiaalipsykologisen käsityksen mukaan, yksilön toimintaa ei voida tarkastella ilman häntä ympäröiviä suhteita (Burr 2004; Lahikainen, Suoninen, Järventie & Salonen 2012). Kuulumisen tunne on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Yhteisön käsitteeseen liitetään usein positiivisia merkityksiä kuten välittäminen muista, yhteistyö ja harmonia. Yhteisön ympärille on muodostunut yltiöpositiivinen kaiku; se nähdään usein liian ihanteellisena asiana, vaikka kyse on todella monimuotoisesta ilmiöstä, jossa on mukana sekä hyviä että huonoja puolia. (Saastamoinen 2009.)

Niin kutsuttu uudenlainen yhteisö on jotakin koko ajan muuttuvaa ja uudelleen määrittävää. Informaatioteknologia tuo yhteen eritaustaisia ihmisiä. Eritaustaiset ihmiset yleensä hakeutuvat yhteen monista eri syistä, mutta myös vain siksi, koska viihtyvät toistensa seurassa. (Chambers 2006.) Nyky-yhteisöt liittyvät vahvasti yksilölliseen elämäntapaan ja valintaperusteiseen kollektiivisuuteen. Perinteisesti ajateltujen yhteisöjen rinnalle on syntynyt uudenlaisia kevytyhteisöjä, elämäntapayhteisöjä, narikkayhteisöjä ja uusheimoja. (Bauman 2001; Young 2007.)

Uudenlaisten yhteisöjen piirteitä ovat eriytyneisyys, risteävyys, intensiivisyys, hetkellisyys, välittyneisyys, laskelmoivuus, keskinäiset kiistat ja uudelleenmäärittelyt. Eriytyneisyys tulee siitä, kun nykyajan yhteisöt eriytyvät jonkin samankaltaisuuden perusteella, kuten etnisyyden, iän, sukupuolen tai vaikkapa seksuaalisen suuntauksen mukaan. Yhteisöjen perusta ei olekaan enää suku tai perheiden verkosto. Risteävyys esiintyy, kun eriytyneisyyden jakoperusteet risteävät toistensa kanssa ja synnyttävät uudenlaisia sekayhteisöjä ja alakulttuureja, esimerkiksi maahanmuuttaja naisten yhteisö, joita yhdistää jokin harrastustoiminta. Intensiivisyys perustuu intensiiviseen vuorovaikutukseen. (Young 2007.)

Teknologia osaltaan mahdollistaa entistä helpommin intensiivisen vuorovaikutuksen muiden jäsenten kanssa. Yhteisöt voivat kuitenkin olla vain hetkellisiä, niiden jäsenet voivat vaihtua tiuhaan tahtiin ja vuorovaikutuksen elinkaari voi olla lyhyt. Teknologia ja tietoverkot tuovat yhteisöihin välittyneisyyden piirteen, sillä yhä useammat yhteisöt perustuvat tietoverkkojen avulla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tämä välittyneisyys voi vahvistaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä mahdollistaa globaalien yhteisöllisyyden muodostumisen. (Young 2007.)



Kaikkia yhteisön jäseniä ei tunneta, eikä heidän tarkoituseristä ole selvyttä, siksi yhteisöihin muodostuu laskelmoivuuden piirre. Yhteisön jäsenien välinen vuorovaikutus on laskelmoivaa ja suhde pintapuolista. Keskinäiset kiistat ovat myös tyypillinen piirre uusiyhteisöissä. Yhteisöissä syntyy helpommin mielipide-eroja, kun yhteisön jäsenet ovat heterogeenisiä, joilla on erilaiset motiivit ja arvot. Mielipide-erojen käsittely kuuluu nyky-yhteisön luonteeseen. Uudelleen määrittely on nyky-yhteisöille tyypillistä. Yhteisöjen luonnetta, tarkoitusta ja rajoja suhteessa yhteisön ulkopuolisiin määritellään jatkuvasti uudelleen. (Young 2007.)

Nykyajan yhteisöt perustuvat valintaan ja haluun. Ne ovat luonteeltaan spontaaneja ja demokraattisia. Yhteisöjen jäsenten päätarkoitus on kokea mielihyvää ja iloa sosiaalisten yhteenliittymien kautta. Niissä korostuu hakeutuminen samankaltaistensa seuraan, ja niistä on helppoa lähteä pois. Nyky-yhteisöt ovat ystävyhteisöjä ja -verkostoja, jotka tuovat merkittävää turvaa ja vertaistukea, varsinkin yksinasuvalle kaupunkilaiselle. (Chambers 2006.)

Yksi tapa yrittää yhteisöllistää ihmisiä on luoda ympäristö jonka avulla ihmiset voivat helposti jakaa itsensä meihin ja heihin. Mehenkeä voidaan vahvistaa esimerkiksi kielen, tai erilaisten artefaktien avulla, jotka luovat ryhmälle oman tunnusmerkin. Tämä tunnusmerkki vahvistaa ryhmän jäsenien yhteisöllisyyttä ja eroa muihin ulkopuolisiin ryhmiin ja henkilöihin. Nykyajan yhteisöllä on tunnetusti oma koodinsa, erikoiskielensä, esimerkiksi ammattisanasto, symbolinsa ja tunnuksensa. (Anderson 2007.) Toinen tapa yhteisöllistyä on yhteistyön ja yksilöiden keskinäisten suhteiden kautta. Syy ihmisten yhteisöllistymiseen on se, että yhteisöllistyminen on heidän etunsa mukaista. On kuitenkin huomioitavaa, että yhteisten intressien olemassaolo ei vielä takaa yhteisöllisyyttä. (Eiser 1986.)

Yhteisöt usein nähdään myös eräänlaisena pikaratkaisuna hyvinvaltion kriiseihin ja muodonmuutoksiin. Yhteisöt on nähty uusliberalismin jälkeen lähestymistapana joka yhdistäisi valtion, markkinoiden ja kansalaisten roolin. Yhteisöjä voitaisiin hyödyntää palvelurakenteiden monipuolistamisessa ja uudenlaisten turvaverkkojen rakentamisessa. Näissä näkökulmissa yhteisöt nähdään tosiasiallisina palveluiden tuottajina valtioiden ja markkinoiden rinnalla. Tämä siis tarkoittaa yhteisöllisyyden tietoista rakentamista erilaisilla hallinnollisilla projekteilla. (Julkunen 2000; Saastamoinen 2009.)

## 2.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöjen määrittelystä päästään yhteisöllisyyden määrittelyyn. Samoin kuten työelämän muutoksiin, että yhteisön määrittelyyn, niin myös yhteisöllisyyden määrittelyynkin vaikuttaa vahvasti yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välinen suhde. Joka päivässä kielenkäytössä sana yhteisöllisyys viittaa vahvaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Nivalan (2008) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu vuorovaikutuksesta, yhteisestä jaetusta kulttuuriperinnöstä ja jaetusta ideologiasta. Vuorovaikutuksen lisäksi yhteiset arvot ja ihanteet ovat

yhteisöllisyyden perustana. Yhteenkuuluvuuden tunteen tekijät ovat yhteinen toiminta ja yhteiset symboliset merkitykset. Kaikelle yhteisöllisyydelle ominaista on myös samanaikaisesti tapahtuvat inklusion ja eksluusion prosessit; siinä siis otetaan mukaan ja suljetaan ulkopuolelle samanaikaisesti. Jokaisessa yhteisössä tehdään määrittelyjä siitä, ketkä siihen kuuluvat ja ketkä eivät. (Nivala 2008.)

Yhteisöllisyyden vastapainokäsitteenä on yksilöllistyminen. Suhtautuminen yksilöllistymiseen vaihtelee eri tutkimustrendistä riippuen. Max Weber (1864–1920) näki, että yhteisöllisyys toimii urbaanissa ympäristössä. Karl Marx (1818–1883) taas näki, että yhteisöllisyys ei toimi urbaanissa ympäristössä, koska kapitalismi vieraannutti ihmisiä toisistaan sekä luontaisesta suhteesta työhön. Hänen mukaansa markkinatalous ajoi ihmisiä kilpailemaan toisiaan vastaan. Suhtautuminen yksilöllistymiseen on näin palautettavissa edellä mainittuihin klassisiin tutkimustrendeihin. Yksi tulkinta kuvaa yksilöllistymisen huonoksi asiaksi, joka on negatiivinen seuraus yhteisöjen rapautumisesta. Se vieraannuttaa ja eristää ihmisiä toisistaan. Toinen tulkinta taas esittää yksilöllisyyden vapautena ja mahdollisuutena valita itseään tyydyttäviä ja itselleen sopivia yhteisöllisyyden muotoja. (Bruhn 2005.)

Yhteisöllisyyden perusta voidaan jakaa kolmeen pääjakoon. Yhteisöllisyys voi perustua paikkaan ja paikkasidokseen, diskursiivis-sosiaaliseen ulottuvuuteen ja normatiivis-poliittiseen ulottuvuuteen. Paikan ja paikkasidonnaisuuden sijasta on nykyään osuvampaa puhua paikallisuudesta (locality) tai alueellisuudesta, vaikkapa kunnista. (Day 2006.) Emotionaalisesti latautuneet paikat ja tilat synnyttävät muistoja, määrittävät identiteettiämme sekä suhdettamme muihin ihmisiin. Kokemus yhteisöllisyydestä voi liittyä siis kuulumiseen johonkin paikkaan ja sen kyseisen paikan ihmisiin ja heidän elämäntapaansa. Paikkasidoksen vahvuus määrittelee yhteisöllisyyden tunteen voimakkuuden. Vahva paikkasidos tarkoittaa sitä, että ihminen on juurtunut voimakkaasti paikallisuuteen ja sen ihmissuhteisiin. Heikko paikkasidos merkitsee, että ihminen kokee itsensä juurettomaksi, irralliseksi ja ulkopuoliseksi. Paikkasidoksen vahvuus kuvaa, kuinka ihminen näkee itsensä ja paikkansa arjen yhteisösuhteissa. Paikkasidos voi kuitenkin vaihdella ja usein vaihtelee elämänkulun mittaan; tunne voi vahvistua tai etäännyä. Yhteisöllisyyden tarkastelun kannalta paikallisuuden tunne tuo yhteisökokemukseen ”johonkin kuulumisen” -tunnetta. Tämä osaltaan helpottaa yhteisökokemuksen käsitteellistämisen. (Hyväri 2008.)

Diskursiivis-sosiaalinen yhteisöllisyyden perusta, tarkoittaa sitä, että yhteisöllisyys rakentuu sosiaalista vuorovaikutuksista, joiden perustana on kielellinen vuorovaikutus. Ihmisten väliset suhteet voidaan määritellä vuorovaikutussuhteisiin, kiintymyssuhteisiin ja yhteenliittymiin. Arkinen kanssakäyminen on vuorovaikutusta. Suhteellisen ajan jatkuneet vuorovaikutussuhteet, esimerkiksi suhteet työkavereihin ovat yhteenliittymiä. Kiintymyssuhteita ovat pitkään jatkuneet, emotionaaliset suhteet, kuten perhesuhteet. Kaikissa edellä mainituissa suhteissa on oma kielellinen ja symbolinen vuorovaikutus. (Bruhn 2005; Hewitt 2007.)

Symbolinen interaktionismi on vuorovaikutusprosessi, jossa ihmiset rakentavat merkityksiä yhdessä muiden kanssa neuvotellen. Kun nämä merkitykset vakiintuvat, ne muodostavat meidän sosiaalisen todellisuutemme. Yhteisö on näin ollen sosiaalinen kokonaisuus, jonka jäsenet jakavat merkitykset ja puhutavan. Suuntauksen jaettu maailmankuvamme on näin ollen yhteisöllinen saavutus ja yhteisö on siis ryhmä ihmisiä, jotka tulkitsevat todellisuutta samalla tavalla. Tässä yhteisökäsitys ei siis liity paikkaan tai jopa konkreettiseen vuorovaikutukseen, vaan se on merkityksiin perustuva kulttuurinen konstruktio. (Hewitt 2007.)

Yhteisöllisyyden voidaan sanoa olevan jaettu kulttuuri, merkitykset ja diskurssit. Tämä näkökulma on korostunut varsinkin viime aikana. Tämän näkökulman mukaan yhteisö ovat ihmiset, jotka ymmärtävät maailmaa samalla tavalla. Nykyaikana yhteisöt ovat pirstaloituneet, niissä on monta erilaista kulttuuria eikä vain yhtä yhdessä jaettua yhtenäiskulttuuria. Kokemus yhteisöllisyydestä liittyy jaettuihin merkityksiin, ideologioihin ja symboleihin. Tämä ilmentää esimerkiksi internetin lukuisten verkkoyhteisöjen luonne. (Hewitt 2007.) Organisaatiokulttuurin määritelmässä, jonka esitän kappaleessa 2.6, on havaittavissa paljon samoja elementtejä kuin diskursiivis-sosiaalisuuteen perustuvassa yhteisöllisyydessä.

Yhteisöllisyyden normatiivis-poliittinen ulottuvuus luokittelee keskustelun yhteisöllisyydestä normatiiviseksi. Normatiivinen keskustelu pyrkii määrittelemään, minkälaista elämää tulisi olla. Mikä on ihmisten välinen hyvä elämä ja kuinka se tulisi organisoida, jotta mahdollisimman monella olisi hyvä olla, ja jotta se hyvä oleminen olisi kestäväällä pohjalla. Tämä luonnollisesti ottaa kantaa siihen minkälainen yhteisöllisyyden pitää olla. Mikä on hyvän yhteisöllisyyden luonne tai sen puute? Poliittinen näkökulma tulee siitä, että yhteisöjä usein esitetään erilaisten poliittisten päämäärien saavuttamisen välikappaleena. (Saastamoinen 2009.) Tätä ulottuvuutta en käsittele sen enempää tässä tutkimuksessa, sillä en näe sen olevan oleellinen tämän tutkimuksen kannalta.

Nostalgissävyyseen puheeseen yhteisöllisyydestä liittyy vahvasti huoli yhteiskuntamme tilasta, yhteisöllisyyttä kaivataan, koska sen uskotaan muuttavan huolta aiheutuva tilanne paremmaksi. Nykykeskustelussa esiintyvä huoli kulttuurimme ja yhteiskuntamme tilasta voidaan jakaa kolmeen pääteemaan; psykososiaaliseen fragmentaatioon liittyvä huoli, huoli yleistyneestä piittaamattomuudesta muiden hädästä ja huoli yhteisöjen käyttämisestä kriisien ja muodonmuutosten pikaratkaisuna. Psykososiaalinen fragmentaatio nähdään johtuvan pitkälti länsimaisen kulttuurin voimakkaasta yksilöllistymiskehityksestä, josta nähdään olevan negatiivisia vaikutuksia ihmisten hyvinvoinnille. Sen mukaan yhteiskunnan monimuotoistuminen ja nopea muutos vaikuttavat negatiivisesti ihmisten minuuskokemukseen. Ihmisten kokemus omasta itsestään on muuttunut katkonaiseksi. He kokevat, että heidän elämä koostuu pätkistä ja katkonaisista episodeista ja projekteista, joissa he kohtaavat elämänsä vastoin käymiset yksin. (Hewitt 2007; Saastamoinen 2002.)

Toinen yhteiskuntamme tilasta huolestuneen havainto on, että ihmisten keskuudessa on yleistynyt piittaamattomuus toisten hädästä. Monet tarjoavat

vastalääkkeeksi yhteisösuhteiden tarkoituksellista voimistamista. Ratkaisuna liialliseen individualismin korostumiseen esitetään entistä tietoisempaa yhteisöllistä kasvatusotetta ja koulukulttuurin uudelleen yhteisöllistämistä. Individualismin korostumisen nähdään vaikuttavan haitallisesti sosiaaliseen kehitykseen. (Saastamoinen 2009.)

Kolmas huoli liittyy yhteisöllisyyden käyttämiseen näennäisratkaisuna. Pitämällä yhteisöllisyyden tilan tavoittelua universaalina ratkaisuna voidaan siirtää huomiota todellisesta ongelman ytimeistä, ja näin todellisen muutoksen tarpeessa oleva toiminta jää muuttamatta, vaan ongelmaa yritetään ratkaista kohentamalla yhteisöllisyyden tunnetta. Tällöin saatetaan päätyä hoitamaan vain oireita korjaamatta itse ongelman ydintä. Nämä huolet myöntäilevät vahvasti yhteisöllisyyden keskustelun eri suuntia, joita esittelen seuraavaksi. (Saastamoinen 2009.)

## 2.5 Yhteisöllisyyden keskustelun suunnat

Keskustelu yhteisöistä on ollut vilkasta jo pidempään. Työpaikoilla, kouluissa ja mielenterveystyössä esiintyneet ongelmat ovat kääntäneet etsimään syitä ja selityksiä niiden esiintymiseen yhteisöllisyyden puutteesta. Keskusteluiden luoma tunnelma vaihtelee huolestuneesta innostuneeseen. Osa on huolissaan nykyajan tuomien ilmiöiden vaikutuksesta yhteisöllisyyteen ja tarkemmin sen rapautumiseen, toiset taas ovat innoissaan esiinnousseista uudenlaisista tavoista olla yhdessä. Pääpiirteissä keskustelun yhteisöistä ja yhteisöllisyydestä voidaan jakaa karkeasti kolmeen puhesävyyn; huolestunut, kyyninen ja innostunut. (Julkunen 2000; Haatanen 2000.)

Huolestunut näkökulma on nimensä mukaisesti huolissaan siitä, että perinteiset esimodernit yhteisöt ovat kadonneet, vaikkei se suoranaisesti tarkoita myös yhteisöllisten arvojen katoamista, nähdään yhteisölliset arvot kuitenkin vaarassa. Uusliberalistinen markkinatalous, passivoiva hyvinvointivaltio ja yksilöllisyyttä ihannoiva moniarvoinen postmoderni kulttuuri nähdään yhteisöllisiä arvoja uhkaavina. Ne uhkaavat yhteisöllisiä arvoja pirstaloimalla ihmisten kokemuksia. Yhteisöllisiä arvoja vahvistavina asioina pidetään sitoutumista yhteisöihin. Sitoutuminen yhteisöihin voi tapahtua velvollisuuden tai vastavuoroisuuden tunteen, arvojen ja kontrollin kautta. Sitoutuminen yhteisöihin yhdistää ja kiinteyttää ihmisten sosiaalista kokemusta. (Julkunen 2000; Haatanen 2000.) Tässä näkökulmassa yhteisö ja yhteisöllisyys nähdään olevan pääroolissa hyvinvointiyhteiskunnan uudistamisessa (Määttä 2007).

Kyyninen tulkinta näkee yhteisöjä vain uuden hallinnan ilmentymänä. Toisin kuin edellisessä näkökulmassa, kyyninen tulkinta ei näe yhteisöjen ja yhteisöllisyyden ilmiöiden aktiivista edistämistä ja tukemista vain myönteisenä kehityskulkuna. Kyyninen näkökulma muistuttaa, että yhteisöllisyyttä ylistävä puhe pyrkii normalisoimaan tietynlaista versiota yhteisöllisyydestä. Joskus puhe yhteisöllisyydestä keskittyy liiankin paljon yhteisöjen ja yhteisöllisyyden positiivisiin puoliin. (Saastamoinen 2009). Yhteisöllisyyttä ylistävä puhe on

myös ilmaus uudenlaisesta vallankäytöstä. Kyyninen näkökulma varoittaa, että yhteisöjen ja yhteisöllisyyden positiivisten puolten, alta löytyy pyrkimys edistää markkinakuria, vastuullistavaa itsehallintaa ja konservatiivista arvomaailmaa. Yhteisöjen negatiivisia puolia harvoin tuodaan esille puheessa yhteisöllisyydestä. Yhteisöt ja yhteisöllisyys eivät kuitenkaan aina tuo hyvää, vaan ne voivat merkitä esimerkiksi painetta käyttäytymisessä tai moralisoivaa asennetta toisia, yhteisön ulkopuolisia tai toisin ajattelevia, kohtaan. Pahimmillaan yhteisöt voivat olla henkisen väkivallan tyyssijöinä. (Day 2006; Saastamoinen 2002.)

Kommunitaristinen yhteisönäkemys näkee yhteisöt ja yhteisöllisyyden erittäin positiivisina ilmiöinä. Esimerkiksi yhteisökeskustelun huolestunut näkökulma peräänkuuluttaa kommunitaristista yhteisönäkemyistä. Kommunitaristista yhteisönäkemyistä onkin kritisoitu yhteisökäsitysten liiallisesta nostalgisuudesta; sen idyllisessä yhteisössä ihmiset "tiesivät paikkansa", tunnustivat samoja arvoja ja olivat etnisesti homogeenisiä. Kommunitaristista yhteisönäkemyistä onkin kritisoitu siitä, että se ei tunnista tarpeeksi myöhäismodernin yhteisöjen ristiriitaisia, dynaamisia ja heterogeenisiä piirteitä. Kritiikin mukaan kommunitaristinen yhteisönäkemys luo liian yksinkertaista ja vanhanaikaista tulkintaa yhteisöistä, joita voi pahimmassa tapauksessa käyttää helposti hyväksi yleisen moraalisen paniikin lietsontaan. (Saastamoinen 2002).

Yhteisöjen suurena haittana voidaan nähdä myös ongelmien näennäishoito. Vierittämällä ongelmien syyt yhteisöjen ja yhteisöllisyyden puutteeseen, keskitytään aivan toisenlaisiin asioihin, jotka eivät välttämättä loppujen lopuksi edes ratkaise käsillä olevaa ongelmaa. Yhteiskunnan ongelmia nähdään ihmisten käyttäytymisen ja osaamisen ongelmina, joten sen sijaan että ratkaistaan käsillä oleva tasa-arvon tai tulojaon ongelmaa keskitytään luomaan yhteisöjä, jotka kannustavat ihmisiä ajattelemaan ja käyttäytymään tietyllä tapaa. Ratkaisuja ei etsitä silloin yhteiskuntapolitiikasta, vaan erilaisesta ohjaamisesta ja kasvattamisesta erilaisten yhteisöjen, verkostojen ja vertaisryhmien avulla. (Rose 2001; Saastamoinen 2006.)

Tarkastelemalla ongelmaa yhteisöjen tai yhteisöllisyyden puutteen näkökulmasta, keskitytään vain osaan ihmisistä, joita käsillä oleva ongelma milloinkin koskettaa. Ratkaisut keskittyvät pääosiin heikompiosaisiin, joiden ongelmien syyt nähdään usein etiikan ja moraalien ongelmina. Esimerkiksi heikompiosaiset tai nuoriso nähdään riskiryhmänä, joita on ohjattavaa oikeaan suuntaan erinäisillä yhteisöllisyyden ilmentymillä; varhaisen puuttumisen malleilla, yhteisillä pelisäännöillä ja vaikkapa kotiintulosäännöksillä. Silloin keskitytään vain ihmisissä ilmentyviin oireiden hoitoon ja ongelman ydin saattaa jäädä ratkaisematta. (Harrikari 2008.)

Uudenlainen yhteisöllisyyden puolesta puhuminen kytkee yhteisöllisyyden sosiaaliseen pääomaan. Näkökulman mukaan yhteisöt tuottavat sosiaalista pääomaa, kuten vuorovaikutusverkostoja, luottamusta, vastavuoroisuutta ja yhteistoimintaa. Sosiaalisen pääoman nähdään tuottavan hyvinvointia yksilölle, yhteisöille ja yhteiskunnillekin. (Chambers 2006.) Näkökulma antaa ymmärtää, että sosiaalisen pääoman määrä on suoraan verrannollinen yksilön terveyteen ja kansalliseen kilpailukykyyn. Sosiaalisen pääoman käsitteeseen liittyy

myös kritiikkiä. Käsitettä kuvataan troijalaiseksi hevoseksi; käsitteen avulla korostetaan kansalaisten vastuuta huolehtia itse riskeistä, joita uusliberalistinen hallinta tuottaa. (Somers 2008). Kyyniset tulkinnat kehottavat epäilemään yhteisöpuhetta, ja kyseenalaistamaan syitä miksi puhumme yhteisöllisyydestä ja sen sosiaalista pääomaa tuottavista vaikutuksista ja miksi puhumme niistä juuri nyt. (Saastamoinen 2009.)

Innostunut tulkinta yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä, mieltää yhteisöpuhetta pyrkimyksenä löytää vaihtoehtoisia elämäntapoja. Innostunut tulkinta ottaa tukea postmodernin teoriasta, joka korostaa monien erilaisten merkitysten ja maailmanselitysten rinnakkaiseloja. Tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka nykyajan ihminen ymmärtää yhteisön käsitettä. Käsitteeseen vaikuttavat erilaiset yhteiskunnallisen ja kulttuurisen tason ilmiöt. Yhteisö ei ole nykyihmisen mielessä orgaaninen, eikä se liity paikkaan tai traditionaaliseen elämäntapaan. Yhteisöt ovat jotakin, millä nykyihminen ilmentää omaa yksilöllistä elämäntapaa, pyrkimystä eettisyyteen ja tunnetasoista sitoutumista samanhenkisiin ihmisiin. (Bauman 2001; Delanty 1999; Saastamoinen 2005.)

## 2.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on vahvasti sidoksissa yhteisöllisyyden tunteen kokeuksiin. Tässä kappaleessa esitän kaksi näkökulmaa organisaatiokulttuurin asemaan suhteessa organisaatioon. Jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri heijastuu organisaation jäsenten kaikessa toiminnassa; kuten jäsenten itsearvostuksessa, organisaation vuorovaikutuksessa, organisaatorakenteessa, sekä organisaation jäsenten valinnassa. Organisaatiokulttuuri on sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden yhteinen tulos. Se muodostuu yrityksen arvoista, asenteista, ajatuksista, uskomuksista, normeista, kertomuksista, käyttäytymismalleista, rituaaleista, sosiaalisista suhteista, verkostoista sekä kielistä. (Schein 1991; Juuti 1992; Goffman 1972.)

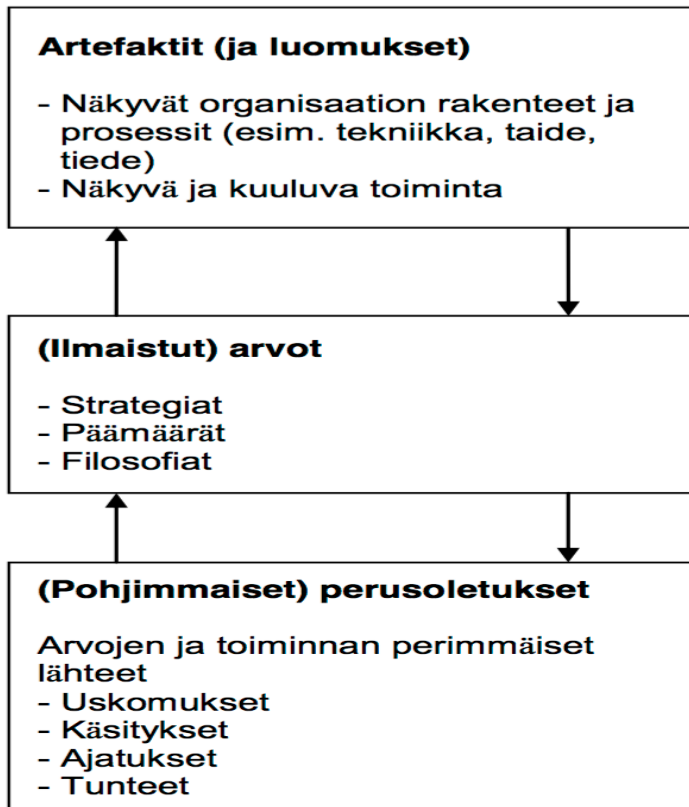
Organisaatiokulttuuri on kollektiivista, mutta kaikki jäsenet eivät kuitenkaan näe organisaatiokulttuurin kulttuurillisia merkityksiä aivan samalla tavalla. Organisaatiokulttuuri koostuu suurelta osin tiedostamattomista ja itsestään selvistä asioista, jotka luovat yrityksen arvojen, uskomusten ja odotusten merkitysjärjestelmää, joka puolesta vaikuttaa yrityksen henkilöstön toimintaan sekä asioiden tulkintaan. (Geertz 1973; Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on enemmän kuin yksittäisten tekijöiden summa, vaan sen on enemmänkin jäseniensä yhteinen käsitysmaailma. (Lähteenmäki 1995; Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996).

Organisaation kulttuuriulottuvuutta korostaa se, että se pitää sisällään jäseniensä sosiaalisia konstruktioita ja merkityksiä. Organisaatiokulttuuri on siis kaikki ne jaetut osin tiedostamattomat ja itsestäänselvyksinä pidetyt merkitykset, totuudet, tulkintakehykset ja arvot, jotka vallitsevat jäsenten välissä. Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on jäseniensä päiden välissä, eikä niinkään niiden päässä. Organisaatiokulttuuri rakentuu, muuttuu ja täydentyy ih-

misten välisessä vuorovaikutuksessa. (Alvesson 2002; Morgan 1986.) Organisaatiokulttuurin määritelmä ja yhteisöllisyyden määritelmä ovat hyvinkin lähellä toisiaan.

Scheinin (1991) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on perusolettamusten ja uskomusten sitä tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenille. Scheinin määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri määrittelee organisaation kuvan itsestään sekä ympäristöstään. Organisaatiokulttuuri on siis ryhmä perusolettamuksia ja merkityksiä, joita organisaation jäsenet ovat muodostaneet yhteisten kokemusten kautta ratkaistessa ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä asioita. Ajan saatossa nämä kokemukset ovat synnyttäneet organisaation jäsenille jaetun näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja organisaation paikasta siinä. Silloin kun nämä merkitykset ja odotukset ovat osoittautuneet oikeiksi, niistä on tullut itsestäänselvyyksiä organisaation jäsenille. (Schein 1991.) Uusien jäsenten saapuessa organisaatioon, heille opetetaan oikeaksi havaitut toimintatavat; kuinka tulee havaita ajatella ja tuntea. Organisaatio on kyseisen määritelmän mukaan siis organisaation jäsenten kaikkien yhteisten ja piilevien oletusten loppusumma. (Schein 2001.)

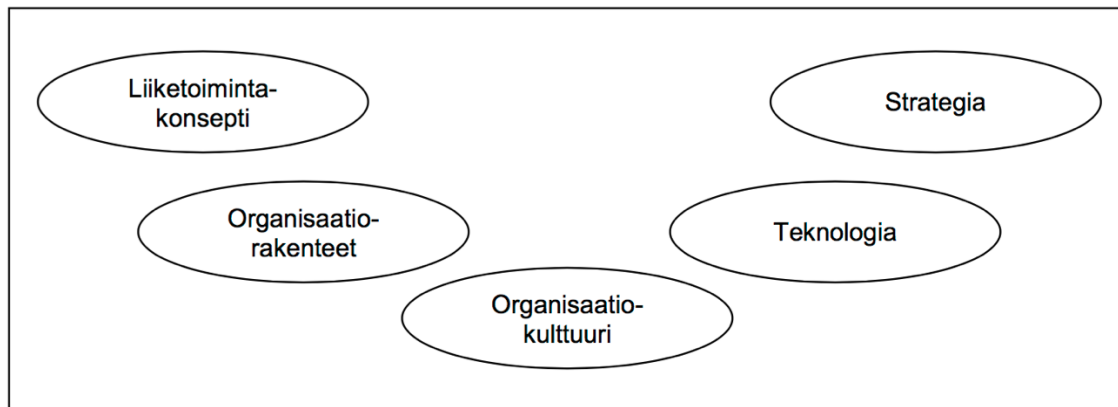
Scheinin mukaan (2001) organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta kerroksesta. Päällimmäisenä ovat artefaktit, sen alla ovat arvot ja pohjimmaisena eli syvimpänä ovat perusolettamukset. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvä osa, ne ovat esimerkiksi yrityksen logo, tekniikka, toimitilat ja niin edelleen. Niiden alapuolella ovat arvot, kuten esimerkiksi nykyaikaisuus tai eettisyys. Arvot vaikuttavat artefaktien tulkintaan. Syvimmällä ovat perusolettamukset ja uskomukset. Ne ovat näkymättömiä, tai ainakin vaikeasti havaittavia ja usein myös tiedostamattomia. Kulttuurin tasot muuttuvat näkyvästä ja kuuluvasta näkymättömiin ja äännettömiin tasoihin, mitä syvemmälle mennään. Ne ovat myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, sekä muokkaavat toinen toistaan. (Schein 1984; Kivelä 2011.)



KUVIO 1 Kulttuurin tasot ja niiden vuorovaikutus. Kivelän (2011) mukaelma Schein (1991) mallista.

Organisaatiokulttuuria voi ajatella kahdesta lähestymissuunnasta. Voidaan joko ajatella, että organisaatiolla on kulttuuri tai että organisaatio itsessään on kulttuuri. Ensimmäisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on alisteinen organisaation johdolle. Tämän näkökulman mukaan kulttuuri on vain yksi yrityksen muiden toimintojen ohella, sekä sitä johdetaan myös muiden resurssien tavoin ylhäältä alaspäin. (Alvesson 2002; Aula 2000; Lämsä & Hautala 2005.) Johdolla on ratkaiseva vaikutus kulttuurin syntymiseen. Organisaation johtajat voivat muokata organisaatiota istuttamalla omia oletuksia siihen. Johtajat voivat muokata organisaatiokulttuuria haluamansa suuntaan esimerkiksi kohdistamalla huomiota tietynlaiseen toimintaan, palkitsemalla tietynlaista toimintaa, kehittämällä roolimalleja, tavoilla käsitellä kriisejä, rekrytointivalinnoilla ja vaikkapa ylennyksillä. Tämän näkökulman mukaan johtajat luovat, ylläpitävät ja muuttavat ihmisten uskomuksiin varastoinutta kulttuuria ja jopa kontrolloivat alakulttuureita. (Schein 1991.)



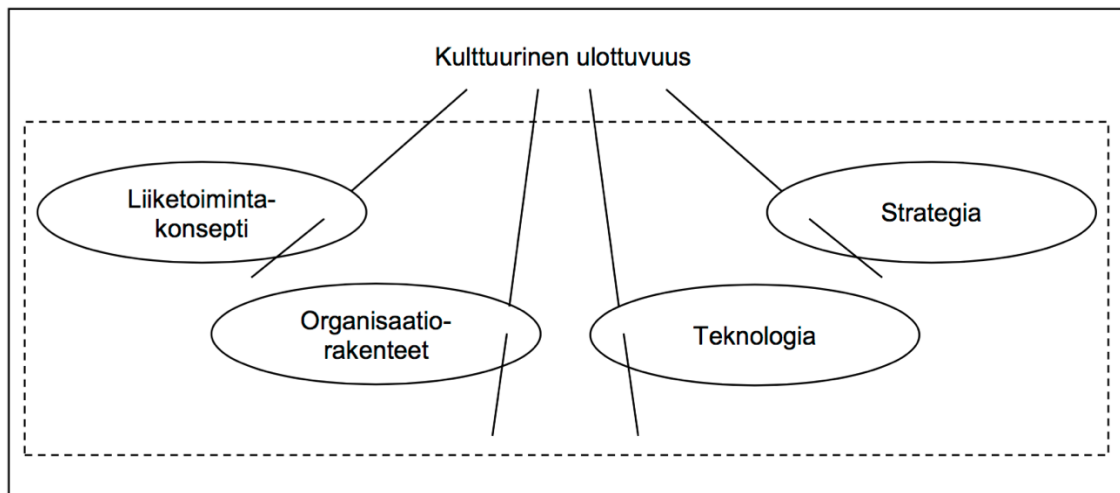


KUVIO 2 Kulttuuri organisaation osana. Kivelän (2011) mukaelma Alvessonin (2002) mallista.

Toisen näkökulman mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. Tämä näkökulma näkee organisaation sosiaalisena yhteisönä. Tämän näkökulman mukaan kulttuuri on kooste sen kaikista omaksutuista merkitysjärjestelmistä ja tulkin-tamekanismeista. Se vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan, se ylläpitää ja vahvistaa sosiaalista järjestelmää ja suuntaa ajatuksia ja toimintaa. (Alvesson 2002; Schein 2001; Juuti 1992; Morgan 1986.) Tämän näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on siis koko organisaatiota yhdistävä tekijä, jossa vuorovaikutussuhteet ja kollektiivinen toiminta muuttavat ja tuottavat jatkuvasti uutta kulttuuria. Kulttuuri muokkautuu ja muuttuu usein monien hallitsemattomien tekijöiden vaikutuksesta. Yksi esimerkki tästä ovat alakulttuurit. Organisaatioissa usein on myös alakulttuureja, jotka heijastavat organisaation jäsenten sosiaalisia suhteita, esimerkiksi ystävyyssuhteita, tai normeja ja arvoja, jotka eivät välttämättä ole samat organisaation päämäärien kanssa. (Alvesson 2002; Schein 2001; Juuti 1992.)

Alakulttuureihin vaikuttaminen on paljon hankalampaa, johto ei voi suoranaisesti vaikuttaa alakulttuurien kehityksen suuntiin. Alvessonin (2002) mukaan alakulttuurit välittävät ihmisten merkityksiä ympäristöstä, joiden perustalle he rakentavat jokapäiväistä elämää. Johtajan henkilökohtainen karisma, kommunikaatiotaidot ja toiminnan ristiriidattomuus voivat kyllä parantaa johdon mahdollisuuksia vaikuttaa yhtenäisten merkitysten muotoutumiseen. Samoin kaikkien huomion vangitseva epätavallinen tilanne, kuten kriisi myös vahvistaa johtajien vaikutusmahdollisuuksia. (Alvesson 2002.)

Yritys on kulttuuri - näkökulmassa organisaatiota ei siis nähdä yhtenä yhtenäisenä ylhäältä alaspäin johdettavalta kulttuurina, niin kuin ensimmäisen yrityksellä on kulttuuri - näkökulman tavoin. Tässä organisaatio nähdään omalla tavalla järjestyneenä sekasortona, joka muodostuu erilaisista usein hallitsemattomista alakulttuureista. (Lämsä & Hautala 2005; Aula 2000.)



KUVIO 3 Organisaatio kulttuurina. Kivelän (2011) mukaelma Alvessonin (2002) mallista.

Näkökulmat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat esiintyä jopa samanaikaisesti. Molempien lähestymistapojen mukaan organisaatiokulttuuri on syvälinen ja moniulotteinen ilmiö. (Aula 2000; Juuti 1992.) Organisaatiokulttuurin määritelmää on kritisoitu siitä, että silloin kun se olettaa organisaation olevan oma yhteiskunta omineen merkityksineen ja arvoineen, se ei ota tarpeeksi huomioon sitä, että organisaatio ei kuitenkaan ole irrallaan yhteiskunnasta. Ympäristö jossa organisaatio on vaikuttaa organisaation sisäisen kulttuurin muodostumiseen. (Alvesson 2002.)

## 2.7 Yhteisöllisyys ja luottamus

Tässä kappaleessa käyn läpi luottamuksen ja yhteisöllisyyden keskinäistä suhdetta. Yhteisöllisyys ja luottamus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Luottamus on moniulotteinen käsite, ja sitä on vaikea tarkalleen määrittellä. Luottamus on kuitenkin välttämätön stabiileille suhteille ja yhteistyölle. (Ilmonen & Jokinen 2002.) Luottamus voi perustua eri lähteisiin, kuten yhteisiin arvoihin, sopimukseen tai uskomukseen. Jaettuihin arvoihin perustuva luottamus syntyy, kun yhteisö jakaa samanlaiset moraaliset arvoit, jotka määrittelevät rehellistä toimintaa ja käyttäytymistä. Jaettuihin arvoihin perustuva luottamus on vahvinta. Sopimukseen perustuva luottamus perustuu solmittuun sopimukseen, kuten esimerkiksi työsopimukseen. Työsopimus luo tietynlaista luottamusta työpaikkaa kohtaan. Uskomukseen perustuva luottamus on kyseessä silloin, kun luottamuksen kohde toimii luottajan odotusten mukaisesti. (Lewis & Weigert 1985; Ruuskanen 2003.)

Luottamuksen kohteet myös vaihtelevat esineistä korkeampaan voimaan. Ihminen voi luottaa jakkaran kestäväyteen, toiseen ihmiseen, luonnonlakiin,

johonkin korkeampaan voimaan, organisaatioon tai toisen ihmisen osaamiseen. Kun puhutaan luottamuksesta, joka vallitsee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, voidaan erotella kahdenlaista luottamuksen tyyppiä; kompetenssiluottamus ja aikomusten moraalisuus. Kun henkilö luottaa työkaverinsa hallitsevan omaa tehtävää, kyse on kompetenssiluottamuksesta. Silloin kun henkilö luottaa siihen, että toinen henkilö käyttäytyy niin kuin on sovittu, silloin kyse on moraalisesta luottamuksesta. (Nooteboom & Six 2003.)

Opportunismi vähentää moraalista luottamusta. Opportunismi voi olla passiivista tai aktiivista. Passiivinen opportunismi tarkoittaa sitä, että henkilö ei hoida tehtävää täysin luottajan odottamalla tavalla, esimerkiksi luottamuksen kohteena oleva henkilö ei paneudu tehtävään aivan niin paljon kuin luottaja odottaa. Aktiivinen opportunismi tarkoittaa sitä, että henkilö aktiivisesti tavoittelee omaa etua luottajan kustannuksella. (Nooteboom & Six 2003.)

Luottamuksen sosiaalisella ulottuvuudella voidaan selittää ihmisten uskomuksia ja jopa motivaatiota. Luottamus helpottaa ongelmaratkaisua, sillä ihmiset jakavat tietoa keskenään helpommin, kun heidän välillä vallitsee luottamus. Luottamus voidaan siis nähdä jopa sosiaalisena resurssina, jonka avulla organisaatio voi helpommin saavuttaa tavoitteitaan. (Misztal 1998.) Luottamus antaa toiselle tilaa toimia, sillä se vähentää kontrollin tarvetta. Kokemukset joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. Luottamusta täytyy rakentaa, eikä se synny hetkessä. Epäluottamus taas voi syntyä äkillisesti. Luottamus ja epäluottamus ovat itseään ruokkivia asioita. Luottamus lisää luottamista, kun taas epäluottamus vahvistaa epäluottamusta. (Ilmoinen & Jokinen 2002.)

Motiiveja rakentaa luottamussuhteita työelämässä on kahdenlaisia; ekspressiivisiä ja instrumentaalisia. Silloin kun ihminen liittyy emotionaalista arvoa sosiaalisiin tilanteisiin, luottamuksen motiivi on ekspressiivinen. Ekspressiivinen motiivi liittyy yksilön hyvinvointiin, identiteetin rakentamiseen ja tarpeeseen tuntea yhteisöllisyyttä. Näiden vuoksi ihminen haluaa rakentaa luottamuksellisia suhteita. Instrumentaalinen motiivi on silloin kun luottamuksellisten suhteiden rakentaminen on strategia, jonka avulla yksilö tavoittelee omaa hyötyä. Usein kyseinen hyöty on materiaallinen, kuten ylennys tai lomautuksen välttäminen. (Van de Bunt, Wittek & de Klepper 2005.)

Luottamussuhteita voi myös rakentaa uhkaan, tietoon tai identifikaatioon perustuen. Kyseinen kolmijako on hyvin samantyylinen kuin edellä mainittu jako ekspressiivisiin ja instrumentaalsiin motiiveihin. Uhkaan perustuva luottamus on laskelmoitua. Luottamus syntyy, koska henkilö tietää, että on tulevaisuudessa tekemisissä luotetun kanssa, ja heillä on mahdollisesti yhteisiä kontakteja. Tämä vakuuttaa luottajan siitä, että opportunismi olisi liian kallista luotetulle. Tietoon perustuva luottamus syntyy silloin, kun luotettu osoittautuu luotettavaksi, eli luottaja tietää, että luotettu on luotettava. Identifikaatioon perustuvassa luottamuksessa henkilöt ovat sisäistäneet toistensa arvot ja päämäärät ja muut preferenssit. Laskelmoidussa luottamuksessa henkilö pyrkii valinnoilla maksimoimaan oman hyödyn, silloin luottamus on välineellistä. Silloin kun yhteisössä vallitsee vahva vastavuoroisuus ja henkilöt jakavat samat arvot, on kyseessä arvo- ja normiperustainen luottamus. (Lane 1998.)

Työelämässä luottamussuhteita voi olla horisontaalisia tai vertikaalisia. Horisontaalinen luottamus tarkoittaa luottamussuhteita samassa asemassa oleviin henkilöihin, eli työkavereihin. Vertikaalinen luottamus on itseään korkeammassa asemassa oleviin henkilöihin, kuten esimieheen, johtoon tai itse organisaatioon. Molemmat luottamussuunnat tukevat toinen toistaan. Keskimääräisesti henkilö joka luottaa omiin työkavereihin useasti luottaa myös esimieheen. (Jokivuori 2002; Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006.)

Kuten edellä mainittu luottamussuhteiden perustana toimii jaetut arvot. Niiden lisäksi luottamussuhteet voivat perustua prosesseihin, samanlaisuuteen tai instituutioihin (Zucker 1986). Luottamus prosesseihin on sidoksissa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Luottamus joka perustuu samanlaisuuteen, on sidoksissa henkilön ominaisuuteen. Luottamus instituutioihin perustuu pitkälti lainsäädäntöön ja byrokraatiaan. Byrokratia puolestaan luo luottamusta, koska se luo pohjan, jonka kautta organisaatio tulkitaan. Vaikkakin töiden perustuminen ja alistaminen byrokraattiselle kontrollille on yksi matalan luottamuksen yhteiskunnan piirteistä. (Fukuyama 1996.) Foxin (1974) mukaan samassa organisaatiossa voi olla sekä luottamukseen ja autonomiaan perustuvia tehtäviä, ja toisaalta epäluottamusta implikoivia ja tarkasti kontrolloituja toimenkuvia (Fox 1974).

Epäluottamus syntyy silloin kun jokin toive tai odotus ei ole toteutunut, josta on aiheutunut pettymystä. Organisaatioympäristössä esimerkiksi luvattujen muutosten toteutumattomuus aiheuttaa epäluottamusta. Varsinkin jos muutosten epäonnistunut läpivienti tai niiden toteutumattomuus liittyy työoloihin, se aiheuttaa epäluottamusta johdon kykyyn ja haluun huolehtia työntekijöistä. Epäluottamus ruokkii epäluottamusta, ja näin sen synnyttyä kierrettä on vaikeaa katkaista. Pahimmassa tapauksessa epäluottamuksen kierre saattaa aiheuttaa noidankehää ja kostonkierrettä johdon ja työntekijöiden välillä. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Yhteisöllisyys ja luottamus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yhteisöllisyys voidaan kuitenkin nähdä luottamusta vahvempana sekä vakaampana. Se ei ole niin herkkä rikkoutumaan kuin luottamus. Yhteisöllisyys on myös enemmän ryhmään suuntautunutta ja emotionaalista kuin luottamus. (McAllister 1995.) Yhteisöllisyys voidaan rinnastaa sellaisiin käsitteisiin kuten me-henki tai ryhmäkoheesio. (Tindale, Meisenhelder, Dykema-Engblade, & Hogg 2004.)

Yhteisöllisyydellä voidaan todeta olevan monia myönteisiä seurauksia organisaatiossa. Yhteisöllisyys voi edistää tuotettavuutta, se parantaa moraalialia, kasvattaa työtyytyväisyyttä, edistää tiedonjakoa ja -kulkua, sekä lisää turvallisuuden ja omanarvon tunnetta. Yhteisöllisyyttä edistää muun muassa yhteisiin päämääriin suuntautunut työnjaollinen riippuvuus, samankaltaiset asenteet, spatiaalinen eli tilaan tai sijaintiin liittyvä läheisyys, yhteinen usko, yhteinen uhka tai vihollinen, sosiaalisen hyväksynnän tarve, ryhmän vetovoimaiset luonteenpiirteet ja ryhmän saavuttama menestys. (Lott & Lott 1965.)

Niin sanotusti luonnollisesti syntyneet ryhmät ovat kohesiivisiä. Luonnollisesti syntynyt yhteisö on sellainen, jossa ihmiset ovat mukana, koska he saavat tukea omille mielipiteille, asenteille ja uskomuksille. Tässä kuuluminen yhteis-

söön perustuu yksilöiden väliseen samanlaisuuteen. (Hogg & Abrams 1988.) Festingerin (1962) mukaan yksilöiden välinen samanlaisuus toimii perustana ryhmän tai yhteisön koheesiolle. Toinen koheesion koulukunta puoltaa taas sitä, että koheesio ei perustu jäsenten väliseen samanlaisuuteen vaan riippuvuuteen toisiinsa. Tämän ajattelutavan mukaan yhteistyön kautta mahdollistuva tavoitteiden saavuttaminen kannustaa jäseniä pysymään yhteisössä, ja niin ollen vahvistaa koheesiota. (Lewin 1951.) Sosiaalinen identiteetti on myös tärkeässä asemassa ryhmäkoheesion rakentumisessa. Ihminen identifioituu samaan kategoriaan, jota ryhmä edustaa, tapahtuu niin sanottu ulkoryhmä-sisäryhmä-kategorisointi. Jäsen tuntee silloin ryhmää ja sen jäseniä kohtaan vetovoimaa. (Hogg & Abrams 1988.)

## 2.8 Yhteisöllisyyden eri ulottuvuudet

Lewis ja Weigert (1985) määrittelevät 4 erilaista luottamuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuutta käyttäen Weberin (1978) sosiaalisen toiminnan ideaalityyppejä. Sosiaalisen toiminnan ideaalityyppejä ovat päämäärärationaalinen, arvorationaalinen, traditionaalinen ja affektiivinen toiminta. Kyseessä on päämäärärationaalinen toiminta silloin, kun yksilö valitsee mahdollisimman tehokkaat keinot rationaalisesti valitun päämäärän tavoittamiseksi. Arvorationaalisessa toiminnassa saavutetaan taas jokin arvo. Traditionaalisessa toiminnassa sisäistyneet tavat ohjaavat toimintaa. Affektiivinen toiminta tarkoittaa tunteiden ohjaamaa toimintaa, se on usein impulsiivista ja sisältää vähiten harkintaa. (Weber 1978.) Lewis ja Weigertin (1985) esittämää taulukkoa tulee nähdä ideaalityypinä. Eli todellisuudessa taulukossa esitetyn yhteisöllisyyden ja luottamuksen ulottuvuudet eivät löydy sellaisinaan. (Koivumäki 2008.)

TAULUKKO 2 Luottamus ja yhteisöllisyys sekä niitä vastaavat sosiaalisen toiminnan tyypit ajattelun rationaalisuuden ja emotionaalisuuden asteen mukaan. Koivumäen (2008) mukaelma Lewisin ja Weigertin (1985) mallista.

		Emotionaalisuuden aste	
		Matala	Korkea
Rationaali- suuden aste	Matala	Arkinen luottamus / traditionaalinen toiminta	Doksa-tyyppinen yhteisöllisyys / affektiivinen toiminta
	Korkea	Kognitiivinen luottamus / päämäärarationaalinen toiminta	Reflektoitu yhteisöllisyys / arvorationaalinen toiminta

Kognitiivinen luottamus syntyy silloin kun rationaalisuuden aste on korkea ja emotionaalisuuden aste on matala. Kognitiivinen luottamus voi olla esimerkiksi tietoon tai uhkaan perustuvaa luottamusta. Toiminnan suuntaus on silloin päämäärarationaalinen. Silloin kun sekä rationaalisuus että emotionaalisuus ovat matalia, kyseessä on arkinen luottamus eli silloin niin kutsuttua rutiini-luottamusta. Toimintana on silloin traditionaalinen toiminta, eli luotetaan ja toimitaan niin kuin aina ennenkin. (Lewis & Weigert 1985.)

Reflektoitu yhteisöllisyys on silloin kun sekä rationaalisuuden sekä emotionaalisuuden asteet ovat korkeat. Silloin toimintasuuntauksena on arvorationaalinen toiminta. Reflektoitu yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että yhteisön jäsenet tiedostavat olevansa osa yhteisöä, ja että heidän välillä vallitsee vahva yhteisöllisyys. He myös pystyvät erittelemään ja selittämään sekä itselle että muille ne syyt miksi he ovat yhteisön jäseninä, ja miksi heidän välillä vallitsee vahva yhteisöllisyyden tunne. Yhteisöllisyys tiedostetaan ja se halutaan säilyttää. (Lewis & Weigert 1985.)

Doksa-tyyppinen yhteisöllisyys on silloin kun rationaalisuuden aste on matala ja emotionaalisuuden aste on korkea. Käsite doksa on Bourdierin (1998) luonnehtima yhteisöllisyyden tyyppi. Doksa-yhteisöllisyys on intersubjektivi-nen tila, jossa sosiaalinen maailma otetaan valmiiksi annettuna reflektoimatta tai kyseenalaistamatta. Doksa-yhteisöllisyyden toiminta on affektiivista, sillä doksa yhteisössä on vahva tunnesitoutuminen yhteisöön. Doksa yhteisössä on vahvat normit ja luja ryhmäidentiteetti. Se edistää ryhmän sisäistä yhteistyötä, mutta samalla se saattaa rajoittaa ryhmän avoimuutta sekä heikentää ryhmän kykyä vastaanottaa ympäristöstä tulevaa informaatiota. (Nahapiet & Ghosbal 1998.)

Voidaan sanoa, että doksa yhteisössä vallitsee niin kutsuttu ryhmäajattelu. Ryhmäajattelu on sosiaalipsykologinen käsite, joka kuvaa kohesiivisen ryhmän taipumusta tehdä virheellisiä päätöksiä. Virheellisen päätöksen taustalla on usein taipumus pitää ryhmä yksimielisenä. Pyrkimys yksimielisyyteen ja sitä kautta koheesioon. Päätöksissä ryhmä päättyy ensimmäiseksi esiin tulleeseen

arvioon, punnitsematta muita vaihtoehtoja tasapuolisesti. (Sunstein & Hastie 2014.)

Ryhmäajattelunriskiä lisäävät muun muassa ryhmän sisäiset vahvat siteet, sekä suljettu verkosto. Normit myös ylläpitävät ryhmäajattelua. Esimerkiksi sellaiset normit, joiden funktiona on ylläpitää ystävällismielisiä suhteita saattavat estää tarpeellisen asian käsittelyn. Normit aiheuttavat sosiaalisia paineita ihmisille, jotka pelkäävät paheksuntaa ja torjutuksi tulemista. Silloin sosiaalisten tarpeiden tyydytys pakottaa asettamaan ystävyysuhteiden ylläpidon ryhmän varsinaisten tavoitteiden edelle. (Sunstein & Hastie 2014.) Ryhmäajattelun lisäksi liian tiivis koheesio voi johtaa ryhmien väliseen negatiiviseen kilpailuun. Negatiivinen kilpailu taas johtaa tiedon panttaukseen ja sellaiseen toimintaan joka hyödyttää vain omaa ryhmää, ja sillä tavalla yhteiset tavoitteet tulevat hankalaksi saavuttaa. (Niemelä 2006; Sunstein & Hastie 2014.)

Tiivis ryhmäkoheesio syntyy, kun ryhmän jäsenet identifioivat voimakkaasti ryhmään. Silloin ryhmän tarjoama identiteetti on hyvin tärkeä sen jäsenille. Mitä vahvempi identiteetti on kyseessä sitä suurempina ryhmän jäsenet näkevät eroja oman ryhmän ja ympäristön tai muiden ryhmien välillä. Silloin ryhmän jäsenet yrittävät erottautua positiivisesti ulkoryhmistä. Positiivisen erottautumisen taustalla on omanarvontunnon säilyttäminen ja vahvistaminen. (Hogg & Abrams 1988; Tajfel 1981.)

Edellä esittelemien teorioiden valossa tulkitsemme aineistosta nousseita ilmiöitä. Seuraavaksi käyn läpi tutkimusprosessiani, jotka ovat osaltaan muokanneet tutkimusta. Näiden valintojen johdosta olen onnistunut nostamaan aineistosta tulososiossa esittelemiäni ilmiöitä yhteisöllisyydestä.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Menetelmien valinnat

Tässä luvussa esittelen tutkimusprosessiani ja sen varrella tehtyjä valintoja, jotka ovat osaltaan muokanneet tätä tutkimusta. Ensin esittelen lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja sen jälkeen pohdin valitun tutkimusmenetelmän sekä aineiston keruu- sekä analyysimenetelmän sopivuutta tutkimuksen tarkoitukseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda työntekijöiden näkökulmia yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla. Tarkoituksena on saada työntekijöiden näkökulman siihen, milloin ja miten yhteisöllisyyden tunne esiintyy, jos esiintyy. Tutkimuksen tarkoitus on luonnehtia mahdollisia syitä yhteisöllisyyden tunteen esiintymiseen tai sen puuttumiseen, sekä tarkastella mitä merkityksiä yhteisöllisyydelle annetaan, ja millaisista aineksista se koostuu. Tarkoituksena on kuvata yhteisöllisyyden tunnetta, joka piirtyy työntekijöiden subjektiivisten kokemusten ja merkitysten kautta. Tutkimus pyrkii löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kokevatko työntekijät yhteisöllisyyden tunnetta tai sen puutetta?
2. Minkälaiseksi yhteisöllisyyden tunnetta tai sen puutetta kuvataan?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen tai sen puutteen kokemiseen?

Koska tarkoituksenani on tutkia työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia ja merkityksiä, katsoin sopivaksi lähestymistavaksi narratiivisen tutkimuksen, sillä se antaa vapauden metodien ja näkökulmien valintaan. Narratiivisen tutkimuksen aineistona on useimmiten haastatteluilla hankittu aiheisto, siinä mielessä aineistoni hankintamenetelmän valinta on erikoinen tutkimusmenetelmään nähden. Perustelen tarkemmin valitsemaani aineiston keruumenetelmän sekä muita tutkimuksen etenemisprosessia koskevia valintojani jäljempänä.



## 3.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa on käytetty tuotettua aineistoa. Aineisto on kerätty kirjallisen kyselyn avulla. Kysely koostui yhteensä 10 teemasta, 40 avoimesta kysymyksestä, ja tuotti 56 sivua tekstiä. Aikomukseni oli ensin kerätä aineistoa haastattelemalla, mutta muutin aineiston keruutapani takaakseeni vastaajille paremman anonymiteetin ja sekä vähentääkseen vastauspaineita. Toimin yrityksessä aineiston keruun aikana henkilöstöpäällikön perhevapaiden sijaisena. Ajattelin, että tuore asemani yrityksessä olisi saattanut luoda epämurkkaan asetelman vastaajille haastattelutilanteessa ja näin vähentänyt vastaushalukkuutta. Tämän takia päädyin keräämään aineistoni kirjallisen kyselyn eikä haastattelun avulla.

Annoin kyselyyn useamman viikon vastausaikaa, ja kyselyyn sai palata koko vastausajan. Uskon, että kirjallisen kyselyn avulla haastateltavat saivat rauhassa miettiä kysymyksiä, ja vastata rehellisemmin tietäen, että en pääse yhdistämään vastauksia ja vastaajia keskenään. Vakuutin, että kyselystä saatuja vastauksia ei käsittele kukaan muu kuin minä. Koko prosessin aikana korostin jatkuvasti, että vastaaminen on täysin vapaaehtoista, ja että halutessa voi jättäytyä pois myös kesken tutkimuksen. Pohdin laajemmin työasemaani vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin pohdinnat osiossa.

Kun mietin aineiston keruutavan muuttamista, valintaani toteuttaa kirjallinen kysely haastattelun tilaan vaikuttivat ainakin seuraavat seikat. Kirjallisen kyselyn positiivisia piirteitä verrattuna haastatteluun ovat aikaisemmin mainittu eettinen valinta liittyen haastattelutilanteeseen, työkuvastani johtuen mahdollisesti epämurkavaksi muodostuvan asetelman poistaminen, anonymiteetin takaaminen sekä mahdollisesti rehellisempien vastausten saaminen, kuin haastattelun kautta. Haastattelun kritiikkinä pidetäänkin, sitä että haastateltavat saattavat olla helpommin johdattavissa. Haastattelussa on myös tapana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009)

Valintaani tehdessä otin huomioon myös kirjallisen kyselyn heikkoudet; pinnalliset vastaukset, sekä kirjallisen kyselyn joustamattomuuden. Haastattelutilanteessa on helppoa kysyä haastateltavalta täydentäviä kysymyksiä, sekä muuttaa haastattelun suuntaa, jos näyttää siltä, että se menee eri suuntaan kuin mihin tutkija on suunnitellut. Kirjallinen kysely ei antanut mahdollisuutta kysyä täydentäviä kysymyksiä vastausten saatua, sillä en voinut enää yhdistää vastausta ja vastaajaa. En näe sitä kuitenkaan ongelmana, sillä tutkimusaiheeni on nimenomaan henkilöiden subjektiiviset kokemukset yhteisöllisyydestä, joten minulle tärkeintä oli antaa vastaajien itse edetä haluamaansa suuntaan tilanteita kuvaillessa. Tämä oli mahdollista käyttämällä kyselyssä avoimia kysymyksiä. Aineiston keruumenetelmäni toisena heikkoutena voidaan nähdä se, että en voinut kontrolloida vastausten suuntaa, sen jälkeen, kun kyselylomake oli julkaistu; en esimerkiksi voinut vastaustilanteessa tarkentaa mahdollisesti vastaajille epäselviksi jääneitä kysymyksiä. Olin huomionnut tämän antamalla reilusti vastausaikaa, sekä mahdollisuuden palata täydentämään kyselyä

koko vastausajan. Olin korostanut, että olen koko tavoitettavissa koko vastausajan, ja minulta voi tulla kysymään, jos on jotain epäselvää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Kun jouduin muuttamaan aineiston keruutapani, halusin kuitenkin varmistua aineiston riittävydestä, siksi keskityin muotoilemaan kyselyni teemat ja kysymykset, niin että vastaajat pääsisivät kuvailemaan erilaisia tilanteita, ja synnyttämään tarinoita eri teemojen pohjalta. Kirjallista kyselyä tehdessä pidin mielessä tutkimuksen tavoitteen: halusin saada työntekijöitä kuvailemaan tilanteita, jolloin he mielestään kokivat yhteisöllisyyden tunteita. Yritin pitää kyselyä hyvin haastattelun omaisena; avoimia kysymyksiä eri yhteisöllisyyden teemoista. Kyselyn teemat rakentuivat yhteisöllisyyden mahdollisista rakennuspaikoista ja etenivät kronologisesti työsuhteen alkutaipaleista, edeten käytännön kokemuksiin ja lopussa tulevaisuuden näkyymiin. Kyselyn teemat ovat:

1. Yksilön ja yhteisön välinen suhde
2. Yhteisöllisyyden kokemuksen muutos
3. Vuorovaikutus
4. Työkuva ja työnjako
5. Luottamus
6. Oikeudenmukaisuuden tunteet
7. Tiedonjako
8. Yhteisöllisyyden olemassaolo
9. Yhteisöllisyys tunteina
10. Yhteisöllisyys toimintana

Jokainen teema sisälsi 2-7 avointa kysymystä, jossa pyydettiin aina kuvailemaan jokin tilanne. Kysely koostui avoimista kysymyksistä, sillä en halunnut rajata vastauksia, vaan halusin antaa vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin ja halusin, että vastaajat itse päättävät mikä on heille keskeistä kussakin kysymyksessä ja teemassa. Toteutin kyselyn SurveyMonkey-ohjelman avulla.

Halusin saada mahdollisimman ison kirjon erilaisia tilanteita analyysia varten, joten tein kyselystä hyvin laajan. Aineiston keruuprosessin lopussa saadun palautteen jälkeen havahtuin siihen, että tein kyselystä todella raskaan vastata. Lähes kaikki kyselyn kysymykset kaipasivat vastaukseksi tilanteen kuvauksen. Kyselyn tekninen ratkaisu sai myös osakseen risuja, että siitä ei nähty missä vaiheessa vastaaja oli; kuinka paljon kysymyksiä oli mennyt ja paljonko oli vielä jäljellä, minkä vastaajat kokivat turhauttavaksi. Näistä haasteista huolimatta, vastausprosentti oli 100%.

Suurta vastausprosentti puoltaa se, että kyselyyn sai vastata työajalla, ja uskon että tutkimuksen aine oli vastaajille mieleinen. Motivoin vastaajia vastaamaan myös esittelemällä tutkimuksen hyödyt työntekijöille. Korostin, että olipa tutkimuksen tulokset mitkä tahansa, niitä voi hyödyntää työntekijöille tärkeän aiheen, yhteisöllisyyden, edistämiseen. Vastaajiksi olin valinnut henkilöitä, jotka työskentelivät pääosin asiakaspalvelutehtävissä, näin ollen rajasin

asiantuntija- sekä esimiestehtäviä tekeviä henkilöitä. Keskityin tutkimaan samantyyllisiä tehtäviä tekeviä ja saman tyyppisessä, työntekijän asemassa olevia henkilöitä, saadakseen vastauksia mahdollisimman samantyyllisistä lähtökohdista. Näin vastaajiksi valikoitui yhteensä 4 henkilöä

Koska kyseessä on niin pieni määrä vastaajia, en aio kuvailla heitä yksityiskohtaisesti, jottei vastaajien anonymiteetti vaarannu. Kuvailen vastaajia yleisesti. Kaikki vastaajat tekivät aineiston keruuhetkellä pääasiassa asiakaspalvelutehtäviä ja olivat naisia. Vastaajien ikähaarukka oli 27-35 vuotta, ja he olivat töissä yrityksessä 1-7 vuotta.

Tutkimusta tehdessä ymmärsin, että 4 henkilöä on erittäin pieni määrä, mutta luotin siihen, että tapa jolla olin rakentanut kyselyni, saa haastateltavia tuottamaan tarpeeksi laajan aineiston aiheen syvälliseen tutkimiseen. Sain aineistoksi 54 sivua tekstiä, jossa henkilöt kuvailivat erilaisia tilanteita. Vastusten tarinallisuus helpotti aineiston analyysiä, josta kerron tarkemmin jäljempänä.

### 3.3 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus on vaikea määritellä tyhjentävästi. Usein laadullista tutkimusta peilataan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, ja määritellään niiden erojen kautta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen voidaan nähdä eroavan pääosin tutkimuskäytänteissä ja epistemologisissa kysymyksissä. Tämäntapainen kaksijako ei kuitenkaan vastaa todellisuutta, vaan laadullista ja määrällistä tutkimusta on hedelmällisempää nähdä toisiaan täydentävinä jatkumoina, eikä toisiaan poissulkevinä vastakohtina. (Alasuutari 2011.)

Laadullista tutkimusta kuvaavia elementtejä ovat yleensä aineiston keruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkijan asema ja narratiivisuus. Ihminen on tärkeässä osassa laadullisessa tutkimuksessa; ihminen on sekä tutkimuksen kohteena, että tutkijana. Tämän takia tutkijan on aktiivisesti määriteltävä ja tunnistettava omaa osallistavuutta ja subjektiivisuutta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Osallistavuutta voidaan pitää myös yhtenä laadullisen tutkimuksen pääpiirteinä. Tämän vuoksi tutkijan on tarkoin mietittävä omaa roolia ja suhdetta objektiivisuuteen. Objektivismi viittaa siihen, että tutkittavaa kohdetta katseltaisiin täysin ulkoapäin ja puolettomasti, mikä on varsinkin laadullisessa tutkimuksessa mahdotonta. Tätä tutkimusta tehdessä minä olin vahvasti mukana yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa. Eskola ja Suoranta toteaaakin, että tutkimuksen objektiivisuus syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. Täytyy ottaa huomioon, että tutkimussuhde on sosiaalisen olemisen ja kanssakäymisen muoto. Siihen liittyvän subjektiivisuuden tiedostaminen on erittäin tärkeä tavoite, vaikkakin mahdoton toteuttaa täysin. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein melko pientä joukkoa, mutta mahdollisimman syvällisesti. Aineiston tieteellisyuden määrää sen käsitteellistämisen kattavuus eikä niinkään määrä. Tutkittavan ilmiön teoreettinen määrittely ohjaa vahvasti aineiston valinnassa. (Eskola & Suoranta 1998.) Tähän tutkimukseen valitsin henkilöitä heidän työkuvan ja aseman perusteella. Halusin saada työntekijätason näkökulman, joten rajasin kaikissa muissa asemassa työskentelevät henkilöt pois. Rajasin esimiehet, asiantuntijat ja yrittäjät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu hypoteesittomuus ja avoimuus aineistolle. Tämä ei suinkaan saa tarkoittaa teoriapohjan ja tutkimuksen etenevän suunnittelun puuttumista. On tiedettävä mihin suuntaan tutkimusta haluaa viedä. Samalla on kuitenkin tärkeää antaa tutkimuksen ja aineiston viedä uusia löydöksiä kohti. Kuten Eskola ja Suoranta toteaa, on mahdotonta, että tutkijalla ei olisi jonkinlaista ennako-odotusta tutkimuksen tuloksia kohtaan, mutta niistä ennako-odotuksista on voitava tarvittaessa luopua, eikä niiden pidä antaa estää tutkijan ajattelua. On tärkeää tunnustaa ja tunnistaa omat ennako-odotukset, jotta ne pystyy ottamaan huomioon. (Eskola & Suoranta 1998.) Tutkimuksen täytyy antaa muotoutua sen edetessä, ja joustaa olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Omiin ennako-odotuksiin kuului muun muassa se, että yrityksessä voisi vallita vain yhdenlaista yhteisöllisyyttä. Löytäessäni erilaisia yhteisöllisyyden esiintymisiä yrityksessä samaan aikaan hyväksyin empirian esiin tuoman uudenlaisen näkökulman yhteisöllisyyteen.

### 3.4 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu se, että kohteena on yksittäinen tapaus; joka voi olla esimerkiksi tietyn organisaation yksikkö. Yksittäistä tapausta tutkitaan yhteydessä tapauksen luonnolliseen ympäristöön, eli itse kohdeyritykseen. Tapaustutkimuksen tapauksena voi olla myös ilmiö tai jokin tapahtumaketju. Tärkeintä, että tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi. Tapaustutkimus on oikea valinta silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkitavasta kohteesta ja olosuhteista. Silloin keskiössä on vastausten etsiminen "mitä", "miten" ja "miksi" -kysymyksiin. (Travers 2001; Laine, Bamberg & Jokinen 2007.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia yrityksessä vallitsevasta yhteisöllisyyden tunteesta tai sen puutteesta, sekä siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä.

Takakseni vastaajilleni anonyymiyden en aio kuvailla kohdeorganisaatiotani yksityiskohtaisesti, vaan kerron siitä yleisesti. Kohdeorganisaationani on luotonhallinta- ja perintäpalveluita tarjoava keskikokoinen yritys. Yrityksessä on töissä alle 20 henkilöä. Vastaajat tekevät pääosassa asiakaspalvelutyötä. Alasta johtuen asiakaspalvelutyön voidaan nähdä olevan asiantuntijatyötä ja

tietotyötä. Sillä voidakseen vastata asiakkaiden kysymyksiin, työntekijöiden on hallittava perintälakia, perintäprosessia, sekä jonkin verran muiden alojen piirteitä sekä sääntöjä, kuten esimerkiksi vuokralakia tai vaikkapa nettikauppojen sääntöjä. Työtä tehdään pääasiallisesti puhelimitse sekä sähköpostitse. Se että kohdeorganisaatio toimii perintäalalla, on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Aion pohtia kohdeorganisaation vaikutusta laajemmin jäljempänä pohdinta osiossa.

Tapaustutkimus voi olla selittävä, kuvaileva tai exploratiivinen eli uutta teoriaa tuottava. Se voi myös olla joko intensiivinen tai extensiivinen. Tässä tutkimuksessa on kyse kuvailevasta ja intensiivisestä tapaustutkimuksesta. Kuvaillevan tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tiheää kuvausta tai hyvää tarinaa tutkimuskohteena olevasta tapauksesta. Voidaan sanoa, että tarinan eli narratiivin tuottaminen on itsestään teoriaa luovaa. Inhimillisiin ominaisuuksiin kuuluu etsiä yhteyksiä asioiden välille ja muodostaa palasista kokonaisuuksia, se on tapa jolla ihminen yrittää ymmärtää maailmaa. (Bruner 1991; Czarniawska 1998.) Tässä tutkimuksessa yritän etsiä yhteisöllisyydestä kertovia tarinoita työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista.

Intensiivinen tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään ainulaatuisen tapauksen, ja sillä tavalla tuottaa kontekstualisoitua tietoa mielenkiinnon kohteena olevasta tapauksesta. Tarkoituksena ei ole tuottaa yleistä tietoa, vaan nimenomaan selvittää miten juuri tämän tutkimuksen kohteena oleva tapaus toimii. Toisin sanoen tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyvä tarina, joka selittäisi tai lisäisi ymmärrystä siitä ainutlaatuisesta tapauksesta. (Dyer & Wilkins 1991; Travers 2001.)

Tuottaessa tarinaa tutkija myös itse osallistuu siihen. Tutkija toimii niin kutsuttuna aktiivisena tulkitsijana, hän vaikuttaa omilla valinnoilla siihen minäkälaiseksi tarina rakentuu. Tutkimusraportissa tutkija vaikuttaa tarinan rakentamiseen omilla valinnoilla. Valinnoillaan tutkija suuntaa lukijan huomion valitsemiin kohtiin. Intensiivistä tapaustutkimusta on kritisoitu huterasta analyysistä ja perusteluiden ontumisesta johtopäätöksissä. (Dyer & Wilkins 1991; Travers 2001.) Olen pyrkinyt ottamaan tämän huomioon käyttämällä kahta aineiston analyysimenetelmää. Päätelmiäni perusteluita olen tukenut aineiston sitaateilla. Seuraavaksi kerron tarkemmin aineistoni analyysimenetelmistä sekä analyysiprosessista.

### 3.5 Analyysimenetelmä

Aineistoni analyysimenetelmiksi olen valinnut narratiivisen analyysin sekä Bojen dekonstruktiivisen metodin. Menetelmien valintaan vaikutti se, että menetelmät soveltuivat aineistoni laatuun, sekä tukivat ja syvensivät toisiaan. Temaattisen käsittelyn avulla löydetyt ilmiöt yhteisöllisyyden tunteen kokemuksesta syvenivät ja monipuolistuivat Bojen (2001) dekonstruktiivisen metodin avulla, jonka jälkeen pystyin luomaan moninaisemmat ja oivallisemmat tyyppikertomukset kuvaamaan aineiston kannalta keskeiset teemat.

Narratiivinen analyysi ei rajoita tutkija vain tietyn tyyppiseen aineistoon; aineisto voi koostua eri tavalla tuotetusta proosasta, kuvista, erilaisista tapahtumista ja niin edelleen. Aineisto voi siis olla suullista, kirjallista tai visuaalista. Aineiston voivat tuottaa yksilöt, ryhmät, yhteisöt, organisaatio tai kansakunta. Kuten kerrottu, yhtenä menetelmävalintojeni perusteluna toimii keräämäni aineisto; sen määrä sekä laatu. Kirjallisen kyselyni luonne sai vastaajia tuottamaan erilaisia tarinoita erilaisista teemoista nousseista tilanteista. Kysymysteni avoin luonne sekä itse kysymysten asettelu vaativat vastauksiksi kuvailuja tilanteista. Sain kerättyä 56 sivua tekstiä, jossa vastaajat kuvailivat tilanteita, joissa he kokivat tai eivät kokeneet yhteisöllisyyttä. Tämän takia aineisto soveltui hyvin valitsemini analyysimenetelmiini.

Narratiivinen aineiston analyysi antaa paljon vapautta ja valinnanvaraa. Narratiivinen analyysi voi viitata eri asioihin, se voi viitata tarinan analysointiin eli narratiivien analyysiin tai sitten tarinoihin analyysin välineenä. On olennaista erottaa narratiivien ja narratiivisen analyysin toisistaan. Tässä tutkimuksessa käytän narratiivista analyysiä, jonka tavoitteena on synnyttää aineistosta sitä määrittäviä kertomuksia. Kertomusten tavoitteena on tuoda aineiston keskeiset teemat esille. (Eskola & Suoranta 1998; Heikkinen 2010; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Aloitin aineiston käsittelyn lukemalla koko aineiston läpi. Lukeissa pyrin jo kiinnittämään huomiota erilaisiin yhteisöllisyyteen liittyviin teemoihin ja tarinoihin. Etsiessä aineistosta nousevia tarinoita käytin työkaluna temaattista luentaa sekä tukeuduin Lewisin ja Weigertin (1985) määrittelemiini yhteisöllisyyden erilaisiin muotoihin. Ennako-odotukseni oli, että aineistosta löytyisi jokin heidän määrittelemistä yhteisöllisyyden muodoista. Luettuani aineiston yllätyksekseni huomasin, että tarinoissa esiintyi useampi kuin yksi yhteisöllisyyden muoto. Löydettyäni pääteemat käytin Bojen (2001) dekonstruktiivista metodia marginaalissa esiintyvien teemojen löytämiseen ja järjestämiseen.

Bojen (2001) dekonstruktiivinen metodi on antenarratiivinen lähestymistapa. Dekonstruktiivinen metodi ei kiinnitä huomiota vain yhteen suureen kertomukseen, vaan tuo esiin useita rinnakkaisia tarinoita. Etsin aineistostani erilaisia kokemuksia yhteisöllisyyden tunteesta ja niihin liittyviä vahvemmin edustettuja ja marginaalisia merkityksiä ja tulkintoja. Dekonstruktiivinen analyysi kiinnittää huomion myös marginaalissa oleviin konstruktioihin. Kiinnostuksen kohteena ei siis enää ole pelkästään ne ilmiöt ja kertomukset mistä vastaajat kertovat, vaan myös ne mistä he jättävät kertomatta. (Boje 2001.) Tämän avulla löysin pääteemoista kumpuavat marginaaliin jäävät teemat yhteisöllisyyden tunteen kokemuksista ja kokemusten taustalla olevista ilmiöistä. (Boje 2001.)

Tämän jälkeen luokittelin teemoja dualismin avulla. Dualismissa tavoitteena ei ole määritellä vastapareja pysyvästi, vaan ennemminkin löytää ilmiön jatkuvasti muuttuvia ominaisuuksia. Luokittelun jälkeen tarkastelin syvemmin ilmiöiden keskinäistä hierarkiaa; mitkä näkökulmat ja termit hyväksytään toisten ohi? Hierarkiaa tarkastellessa on hyvä muistaa, että jonkun näkökulman, termin tai määreen ylivalta voi olla niin itsestään selvä, että se jää huomaamatta. Dekonstruktioin metodi on siinä hyvä, kun se ottaa huomioon ilmiön erittäin

monipuolisesti, ei ainoastaan ne näkemykset ja näkökulmat ilmiöstä jotka nousevat esiin, vaan myös vaietut tai puuttuvat määreet ja näkökulmat. (Boje 2001.)

Lopuksi loin aineistosta esiintyvistä pää- sekä marginaalissa esiintyvistä teemoista erilaisia yhteisöllisyyden kokemuksia ilmentyviä tyyppikertomuksia. Tyyppikertomukset perustuvat aineistosta nousseisiin pää- sekä marginaalissa esiintyviin teemoihin. Esille nostamat teemat ja tyyppitarinat eivät edusta ehdotonta kuvausta aineistosta vaan tuovat vain yhden vaihtoehdon, kuinka lähestyä ja tarkastella tutkimuskohdetta. Eri teemojen suhteiden selvittäminen syvensi ymmärrystä tutkimuskohteena olevien henkilöiden subjektiivisesta konstruktiosta yhteisöllisyyden tunteesta. Taulukko 3 esittää tiivistetysti analyysiprosessin pääkohdat.

TAULUKKO 3 Analyysiprosessin pääkohdat.

ANALYYSIPROSESSI	ANALYYSIA OHJAAVAT KYSYMYKSET
Tutkimusongelmaa kuvaavien teemojen esiin nostaminen temaattisen luennan avulla.	Kuinka yhteisöllisyyden tunteen kokemuksia ja kokemusten syitä kuvattiin? Minkälaisia merkityksiä yhteisöllisyyden tunteelle annettiin? Minkälaisia merkityksiä tunteiden kokemusten syille annettiin?
Tutkimusongelmaa kuvaavien teemojen esiin nostaminen Bojen (2001) dekonstruktiivisen metodin avulla.	Mitä dualistisia suhteita temaattisen luennan avulla löydetty yhteisöllisyyden merkitykset rakensivat? Mitä dualistisia merkityksiä kokemusten syyt rakensivat?
Teemojen hierarkkinen suhde.	Minkälaiset subjektiiviset konstruktiot yhteisöllisyydestä olivat vallalla, mistä vaiettiin ja millä toisia konstruktioita haastettiin? Minkälaisia konstruktioita syntyi, kun hierarkia käännettiin toisinpäin?
Tyyppitarinoiden rakentaminen.	Mitä pääpiirteitä on löydettyissä yhteisöllisyyden tunteiden kokemusten kuvauksissa? Mitä pääpiirteitä on yhteisöllisyyden kokemusten takaa löytyvissä syissä?

Tuloksissa esittelen tarkemmin löytämäni tarinatyyppit. Esittelen tulokset niin että alussa esittelen kyseiselle ilmiölle ominaisen kertomuksen, jonka olen luo-

nut yhden tai useamman vastaajan tuottamasta kertomuksen teemasta yhteisöllisyyden tunteen kokemuksesta ja kokemuksen taustalla olevista syistä. Luomani tarinat eivät siis ole lainauksia kenenkään vastaajan vastauksesta suoraan, vaan ne on tarkoitettu tuomaan vastaajien kertomuksista esiinnoitteita teemoja ja tarinan kohteena olevan ilmiön tyypillisiä piirteitä. Perustellessa analyysiä olen käyttänyt vastaajien suoria lainauksia, joita olen muokannut kirjoitusvirheiden osalta, sekä poistanut tunnistettavuustietoja, kuten mahdollista murretta. Suoria sitaatteja esitellessä olen antanut jokaiselle vastaajalle oman koodin; vastaaja on kuvattu kirjaimella H ja omalla numerolla, joita on 1-4.



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yhteisöllisyyden moninainen kirjo

Temaattisen luennan avulla materiaalista nousi esiin neljä pääteemaa ja niistä vielä neljä marginaalissa esiintyvää teemaa. Loin jokaisesta teemasta sen pääpiirteitä kuvaavan tyyppitarinan. Yhteensä aineisto siis tarjosi kahdeksan erilaista tarinaa yhteisöllisyydestä. Molempien ääripäiden tarinat; eli tarinat jotka joko kertovat siitä, että yhteisöllisyyttä ei ole olemassa, tai tarinat vahvasta yhteisöllisyydestä tulivat vahvimmin esiin aineistosta. Tarinat siitä, että yhteisöllisyyttä esiintyy, mutta se on heikkoa eivät tulleet aineistosta niin vahvasti esille, mutta niitäkin esiintyi. Esitän tarinoita yhteisöllisyyden esiintymisvahvuuden mukaan; heikommasta tai tarkemmin sanottuna olemattomasta vahvaan yhteisöllisyyteen. Ensimmäiseksi esittelen teeman, jonka mukaan yhteisöllisyyttä ei ole olemassa, sen jälkeen esittelen teeman, jonka mukaan yhteisöllisyys on olemassa, mutta se on pintapuolista ja heikkoa, ja kolmanneksi esitän teeman, jonka mukaan yhteisöllisyys on olemassa ja se esiintyy vahvana. Viimeiseksi eli neljäntenä esittelen teeman, joka käsittelee yhteisöllisyyden ja vaikuttamisen suhdetta. Neljäs teema pohtii henkilön suhdetta ympäristöönsä ja sen vaikutusta yhteisöllisyyteen; riippumatta yhteisöllisyyden asteesta. Teema pohtii, että muokkaavatko organisaatiossa tapahtuvat asiat yhteisöllisyyden tunnetta vai muokkaako vallitseva tai puuttuva yhteisöllisyyden tunne organisaatiossa tapahtuvien asioiden tulkinnan?

Jokaisesta teemasta loin aina kaksi tarinaa; vallalla oleviin teemoihin ja marginaalissa oleviin teemoihin nojautuen. Marginaalissa esiintyvät teemat löytyivät pääosin silloin, kun käänsin vallalla olevien teemojen olosuhteita ja asenteita ylös alasin. Kääntämällä ne löysin sellaiset olosuhteet ja asenteet, joista ei puhuttu, tai joita ei huomattu olevan, ennen kuin niihin nimenomaan alkoi kiinnittää huomiota. Esimerkki ensimmäisen ja neljännen teeman marginaalissa esiintyvät tarinat löytyivät vasta asioiden hierarkioita muuttamalla, mutta kun ne nousivat esille, niille kuitenkin löytyi tukea empiirisestä aineistosta.

Toisen ja kolmannen teeman tarinat perustuvat vahvasti Lewisin ja Weigertin (1985) taulukkoon yhteisöllisyyden ulottuvuuksista. Niissä esiintyy kaikki neljä heidän määrittelemää yhteisöllisyyden ulottuvuutta, joko vallalla olevissa tarinoissa tai marginaalissa esiintyvissä tarinoissa. Tuloksia tarkastellessa täytyy pitää mielessä, että Lewisin ja Weigertin taulukko perustuu Weberin (1978) määrittelemiin sosiaalisen toiminnan ideaalityyppeihin, jolloin itse taulukkoa tulisi tarkastellessa myös ideaalityypeistä koostuvana. Todellisuudessa kyseisiä ulottuvuuksia ei löydy sellaisinaan, ja ne eivät varmasti ole niin helposti rajattavissa toisistaan erikseen oikeassa elämässä.

Tuloksia tarkastellessa on hyvä muistaa myös sen, että eri tilanteissa samalla henkilöllä voi esiintyä eri yhteisöllisyyden ulottuvuuksien piirteet. Joko ulkopuolisten olosuhteiden muuttuessa, tai henkilön sisäisen merkitys- ja arvomaailmasta johtuen henkilön tuntema yhteisöllisyyden tunne voi muuttua. Henkilöllä voi myös samaan aikaan esiintyä useamman kuin yhden yhteisöllisyyden ulottuvuuden piirteitä.

Seuraavaksi aion esittää löytämäni tarinat. Jokaisen tarinan jälkeen aion käydä sitä läpi, heijastaen siinä esiintyvät yhteisöllisyyden kannalta vaikuttavat tilanteet ja tapahtumat aiemmin esitettyihin teorioihin. Aion tukea aineistosta rakennetun tarinan tulkintoja aineistosta poimituilla sitaateilla.

## 4.2 Yhteisöllisyyttä ei ole olemassa

Tämä teema kertoo yhteisöllisyyden olemattomuudesta. Teeman pääajatus on, että yhteisöllisyyttä ei ole olemassa kohdeorganisaatiossa. Yhteisöllisyyden olemattomuudesta kertoo kaksi tarinaa, molemmissa tarinoissa työntekijän ja organisaation suhde toimii yhteisöllisyyden esteenä. Ensimmäinen tarina ”Työntekijää hylkivä organisaatio” kertoo kuinka organisaation ja organisaatiossa toimivien henkilöiden toiminta estää yksilöä muodostamasta yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä on teeman vallalla oleva tarina. Teemasta nousi kuitenkin myös toinen niin kutsuttu vaiettu tarina. Bojen (2001) dekonstrukttiivinen metodi auttoi kiinnittämään huomiota asioihin, joista ei puhuttu. Marginaalissa olevien teemojen puuttuminen vastaajien tuottamista tarinoista tai niistä vaikeaminen toi esiin omanlaisensa tarinan. Toinen tarina ”Työntekijän hylkimä organisaatio” kertoo siitä, kuinka yksilö omalla toiminnalla estää yhteisöllisyyden tunteen syntymistä.

### 4.2.1 Työntekijää hylkivä organisaatio

Seuraavaksi esittämässäni tarinassa yhteisöllisyyden puute johtuu henkilön ulkopuolisesta toiminnasta. Tämä on aineistosta noussut pääteemoihin nojautuva tarina.

*Perintäala oli Annille täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Anni empi ennen hakua, koska alalla on tunnetusti hyvin negatiivinen kaiku. Haastattelussa Annille kuitenkin jäi vaikuttava kuva yrityksestä, ja Anni päätti ottaa sopimuksen vastaan. Töihin päästyä, Annille valkeni, että perintäala on vain tavallista työtä. Silti Anni ei ollut täysin samaa mieltä monien alalla vallitsevien toimintatapojen kanssa, ja moni toiminta aiheutti Annille moraalisia ristiriitoja.*

*Jonkin aikaa työskenneltyä yrityksessä Anni alkoi huomata, että työkaverit ovat kiireellisiä ja stressaantuneita, eivätkä ota Annia porukkaan mukaan. Anni käy usein syömässä yksin, mutta oma ruokarauha ei haittaa Annia. Anni hoitaa työnsä tunnollisesti, mutta harvoin saa palautetta tehdystä työstä esimieheltä. Yksi päivä töihin tultaessa Anni huomasi, että yritykseen on palkattu uusi työntekijä. Anni oli ihmeissään, miksi kukaan ei kertonut aikaisemmin, että heille palkataan uusi työntekijä.*

*Anni ei tullut ollenkaan toimeen uuden työntekijän kanssa, mutta yritti parhaansa mukaan olla ystäväellinen. Pian Anni sai kuulla, että uusi työntekijä ottaa hänen työhuoneensa, ja Annin paikka siirtyy kulmahuoneeseen joka on käytävään ja keittiön välillä. Annista tuntui tämä epäoikeudenmukaiselta, mutta asiasta ei puhuttu sen enempää. Anni on oppinut nauttimaan uudesta huoneesta "kahvikone on ainakin nyt lähempänä", ajatteli Anni.*

*Joka päivä Anni tuntee itsensä ulkopuoliseksi, vaikka nykyään jokainen kyllä jutustelee Annin kanssa kahvia hakiessa. Aina silloin tällöin, esimies vitsailee, että "eikö meidän virallinen kahvinkeittäjä muistanut laittaa kahvia". Annin mielestä tämä vitsi ei ole hauska. Anni ihmettelee, kuinka esimies voi sillä tavalla antaa muille esimerkkiä. Anni ei viihdy työssä, koska hänestä tuntuu, että hänestä ja hänen työpanoksesta ei välitetä. Anni myös ihmettelee usein esimiehen toimintaa esimerkin antajana, ja työkavereiden syrjivää käytöstä. Tulevaisuudelta Anni toivoo uuden työpaikan saantia, ja unelmoi että uudessa työpaikassa hän saisi olla enemmän oman tyyppisten ihmisten kanssa.*

Yksi yhteisöllistymisen tapa on tuntee ryhmän, alan tai oman yrityksen sisällä jaetun kielen ja muun tunnusmerkistön omakseen, niin kutsuttu alakohtainen tai yrityskohtainen yhteisöllisyys. Esimerkkinä alakohtaisesta yhteisöllisyydestä voisivat olla lääkärit, ja yrityskohtaisesta vaikkapa google. Tässä tarinassa Anni ei tunne alaa omakseen, hän jopa kokee sen jossain määrin moraalisesti arveluttavaksi, siksi alan herättämää yhteisöllisyyden tunnetta ei esiinny. Ammattiylpeys siis lisää mahdollisuutta kokea yhteisöllisyyttä muiden, samalla alalla työskentelien henkilöiden kanssa. Voidaan nähdä, että ammattiylpeys toisi Annille niin kutsuttua johonkin kuulumisen tunnetta. Ammattiylpeyttä ei kuitenkaan pääse syntymään alaa kohtaan yhteiskunnassa vallitsevien ennakkoodotusten takia perintäalaa kohtaan. Annille ei kehity myöskään yrityspohjaista ammattiylpeyttä, sillä Annille haastattelussa syntyneet odotukset yrityksestä eivät täyttyneet hänen aloitettuaan työt. Yhteisöllisyyden esteenä toimii myös se, että Annin omat arvot, olettamukset ja käytännön työn tuomat kokemukset alasta eivät kohtaa. (Hyväri 2008.)

Koen hankalana tilanteen, jossa velallinen on velkaantunut tahtomattaan huonon elämäntilanteen seurauksena ja minun pitäisi olla kylmä ja tunteeton ja vaatia mak samaan velkansa, vaikka toinen ei siihen pysty. (H2)

Jossain mielessä mieltäni vaivaa toisten ahdingolla rahastaminen. (H2)

Usein toimeksiantajakin hyväksyisi pehmeämmän menettelytavan ja olisi valmis antamaan velalliselle vielä lisää maksuaikaa oikeustoimien sijaan, mutta toimintaohjeeni estävät minua ottamasta sitä huomioon. (H2)

Yhteisöllisyyden perustana voi olla myös diskursiivis-sosiaalinen pohja. Eli yhteisöllisyys rakentuu sosiaalista vuorovaikutuksista, jotka syntyvät kielellisen vuorovaikutuksen myötä. Vuorovaikutuksen tiheys ja syvyys vaikuttavat siihen pysyväkö se vain kevyenä arkisena vuorovaikutuksena vai muodostuuko siitä syvä ja merkityksellinen kiintymyssuhde. Vuorovaikutus voi olla arkista vuorovaikutusta, pidemmän aikaista vuorovaikutusta, joka muodostaa yhteenliittymiä, tai kiintymyssuhteita muodostavaa vuorovaikutusta. Mitä syvämpi ja tiheämpi vuorovaikutus sitä helpompaa on muodostaa yhteisöllisyyden tunnetta vuorovaikutukseen osallistuviin henkilöihin. (Bruhn 2005; Hewitt 2007.) Tarinassa ei ollut muiden työntekijöiden ja Annin välillä vuorovaikutusta, tai korkeintaan kevyttä arkista vuorovaikutusta. Tulkitseen porukasta pois jättämisen myös eräänlaiseksi vuorovaikutukseksi.

Vanhat työntekijät sulki ovia minun edestä ja juttelivat omassa porukassa. (H1)

Silloin kun huomaan, että muut työkaverit sopivat keskenään yhteisiä menoja eikä muita pyydetä mukaan. (H2)

Diskursiivis-sosiaaliseen toimintaan perustuvaa yhteisöllisyyttä ei syntynyt, koska Annin vuorovaikutus oli joko negatiivissävytteinen tai erittäin pintapuolinen ja lähes olematon.

Muut eivät tiedä työtehtävistäni ja muut istuvat eri huoneissa ja heillä on omat juttunsa. (H1)

Sitoutuminen yhteisöön voi tapahtua joko arvojen pohjalta, vastavuoroisuuden perusteella, velvollisuuden tunteen tai kontrollin kautta (Lewis & Weigert 1985; Ruuskanen 2003). Voidaan sanoa, että Annin tarinassa sitoutuminen tapahtui kontrollin kautta; Anni oli töissä, koska hänellä on työsopimus voimassa, ja koska tällä hetkellä ei ole tarjolla muita töistä. Eli voidaan olettaa myös, että sopimuksen lisäksi raha kontrolloi Annia pysymään yhteisössä.

Luottamussuhteet voivat perustua eri asioihin. Luottamuksen motiivi voi olla joko ekspressiivinen tai instrumentaalinen. Ekspressiivinen motiivi liittyy yksilön yksilön hyvinvointiin, identiteettiin ja tarpeeseen tuntea yhteisöllisyyttä, kun taas instrumentaalinen motiivi liittyy hyödyn tavoitteluun. Luottamus voi perustua joko uhkaan, tietoon tai identifikaatioon. Uhkaan perustuva luottamus syntyy, kun luottaja tietää, että luotetulta on menetettävää, jos hän pettää hänen luottamuksen. Tietoon perustuvassa luottamuksessa, luottaja tietää luotetun olevan luottamuksen arvoinen ja identifikaatioon perustuvassa luottamuksessa luottaja tunnistaa luotetussa samanlaiset arvot, pyrkimykset ja moraalit kuin itsessäänkin. (Lane 1998.)

Luottamus voi myös olla kompetenssiluottamusta, tai aikomusten moraalisuuteen perustuvaa luottamus. Kompetenssiluottamus syntyy silloin kun henkilö luottaa siihen, että toinen henkilö hallitsee omaa tehtävää. Aikomusten moraalisuuteen perustuva luottamus perustuu siihen, että henkilö johon luottaja luottaa käyttäytyy niin kuin on sovittu. Silloin kun näin ei tapahdu, kyse on opportunistisista. Opportunismi vähentää luottamusta. (Nooteboom & Six 2003.)

Tarinassa luottamusta ei synny työkavereihin eikä esimieheen. Annin arvomaailma ja ideologia poikkeaa muiden henkilöiden arvomaailmasta. Anni näkee, että työkavereiden syrjivä käyttäytyminen ei sovi hänen arvoihin. Hän näkee myös, että esimiehen toiminta poikkeaa sellaisesta toiminnasta mitä hän esimieheensä arvostaisi. Hän käyttäytyy Annin mielestä epäsopivasti, ja kannustaa muita samaan käytökseen. Näin ollen kompetenssiluottamusta, eikä aikomusten moraaliin perustuvaa luottamusta ei synny. Anni kokee johdon ja esimiesten käytöksen opportunistiksi ja omaa etua tavoittelevaksi.

Epäasiallinen käytös tahallaan tai tahattomasti aiheuttaa epäluottamusta ja osoittaa harkintakyvyn puutetta. (H2)

Jos joku työyhteisön jäsen käyttäytyy epäasiallisesti tai suhtautuu huvittuneesti vakavaan asiaan ja tuo reagointi loukkaa jotain henkilöä. Tämä koskee erityisesti korkeassa asemassa olevaa henkilöä. Huumori ja hauskanpito ovat tärkeää mutta kaikista asioista ei tarvitse tehdä vitsiä. (H2)

Palkkauksessa ja esimiesasemaan nostamisessa on ilmennyt täällä epäoikeudenmukaisuutta. (H1)

Yhteisöllisyyden tunnetta ei tunnu silloin, jos joku työntekijä saa erityiskohtelua. (H2)

Kaverisuhteita on niin paljon, ettei sen ulkopuolella olevia oikein ajatella. (H1)

Tiedonjako helpottuu, kun yhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus, ja samalla hyvä tiedonjako vahvistaa luottamusta jäsenten välillä (Misztal 1998). Kehno tiedonjako ja odottamattomat yllätyksenä tulleet tapahtumat nakertavan Annin luottamusta työkavereita, johtoa sekä itse organisaatiota kohtaan.

Tiedonkulku ei toimi ja yritys on pienempi kuin se haastattelussa antoi kuvan. (H1)

Organisaatiota voisi kuvailla sanoin näennäisesti avoin. Paljon asioita kerrotaan, mutta paljon jätetään myös kertomatta. (H1)

Anni ei tunne yhteisöllisyyden tunnetta organisaatiossa. Yhteisöllisyyden syntymisen esteenä ovat kuulumisen tunteen puute alaa kohtaan, vähäiseksi jäänyt vuorovaikutus kollegoihin, sekä omien ja organisaation arvojen kohtaamattomuus. Esteenä toimii myös Annin kokemus johdon ja esimiesten käytöksestä. Anni kokee, että johto käyttäytyy epäjohtomukaisesti ja siksi opportunistisesti. Tämän vuoksi hän ei luota organisaation johtoon. (Lewis & Weigert 1985; Ruuskanen 2003.)

Yhteisöllisyyden puute on läsnä jokapäiväisessä työnteossa. (H1)

En ole koskaan ollut täysin osana työyhteisöä, enkä todennäköisesti tule koskaan olemaankaan. Työkaverit ja esimiehet ovat niin erilaisia kuin minä. (H1)

On vaikea sanoa, millainen yhteisöllisyys työyhteisössä on ja miten muut se kokevat. Mielestäni sitä ei meillä ole. (H1)

Tämän teeman pääpiirteenä on yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen organisaation ja työntekijän välisestä suhteesta johtuen. Suhteen määrittäjänä toimii pääasiassa organisaation muiden henkilöiden toiminta.

#### 4.2.2 Työntekijän hylkimä organisaatio

Tässä kappaleessa esitän marginaalista löytyvän teemaan kuuluvan tarinan. Teeman pääpiirteenä on edelleen yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen, joka johtuu organisaation ja työntekijän välisestä suhteesta, mutta tässä tarinassa suhteen määrittäjänä toimii pääasiassa työntekijän oma toiminta. Tämän teeman piirteen löytyivät kääntämällä pääteeman asenteiden ja merkitysten hierarkiaa ylös alaisin.

*Perintäala oli Annelle täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Saadessa kutsun haastatteluun, hän ajatteli, että haluaa kuitenkin ottaa selvää mistä siinä on kyse. Anne sai hakemansa paikan, mutta hän ei ollut varma oliko se sopiva paikka hänelle sittenkään. Työkuva ei tuntunut ollenkaan omalta, eikä hän viihtynyt työyhteisössäkään.*

*Jonkin aikaa työskenneltyä Anne huomasi, että kukaan työporukasta ei oikein ole hänen oloinen tyyppi. Anne ei tuntenut olonsa luonnolliseksi heidän seurassa, siksi hän mielellään jättäytyi pois yhteisistä tapahtumista, eikä hänellä oikein ollut mitään sanottavaa kahvitauoillaakaan, mutta onneksi työntekijät jättivät Annen rauhaan. Pian Anne huomasi, että hän ei pysty työskentelemään hänen omassa huoneessa alakerrasta tulevan melun takia. Anne valitti esimiehelle, ja pyysi huoneen vaihtamista. Ainoa paikka, missä melua ei kuulunut oli kulmahuone keittiön ja käytävän välillä. Anne tyytyväisenä vaihtoi paikan.*

*Pian yritys joutui rekrytoimaan kesäapulaista hyvin nopealla aikataululla. Annen palattua lomalta, hän huomasi, että hänen vanha huoneensa oli annettu uudelle kesätyöntekijälle. Anne odotti viikon, että esimies tulisi selittämään miksi hänen huone oli annettu jollekin toiselle. Esimies ei kuitenkaan tullut, eikä Anne halunnut itse nostaa asiaa esille, koska se kuuluu esimiehen työkuvaan eikä hänen.*

*Hänestä tuntui, että kaikki piti häntä nyt kahvinkeittäjänä, kun hänen uusi työpisteensä nyt virallisesti sijaitsi niin lähellä keittiötä. Anne yritti viestiä esimiehelle epätyytyväisyytensä vihjailemalla asiaa ”no niin, minä ilmoittaudun olemaan nyt virallinen kahvinkeittäjä meidän yrityksessä”, Anne huikkasi esimiehelle. Esimies oli juurikin täyttämässä kahvikeitintä, ”ahaa, eikö meidän virallinen kahvinkeittäjä muistanut laittaa kahvia”, esimies vitsaili takaisin laattaessa kahvikonetta. Anne oli todella loukkaantunut moisesta heitosta.*

*Annea kaiveli kovasti uusi huoneenjako ja varsinkin se, että hänelle ei viestitty kunnolla uuden työntekijän palkkaamisesta. Ei sähköpostiviestintä ole riittävä, kaiken lisäksi Anne ei voinut aavistaa, että huoneenjako olisi pysyvä. Hän ihmettelee kovasti tökkivää tiedonkulkua. Kyllä johdon olisi pitänyt tämä tilanne hoitaa, niin että kaikki varmasti olisivat tyytyväisiä. Annea kaivelee johtoportaan osaamattomuus ottaa jokainen työntekijä tarpeeksi huomioon. Tulevaisuudelta Anne toivoo, että pääsee työpaikkaan, jossa on osaava johto, johon voi luottaa ja jossa jokainen työntekijä otetaan huomioon työntekijän haluamalla tavalla.*

Tämä tarina syntyi, kun aloin pohtia, miltä yhteisöllisyyden esteet näyttävät, kun vastuut ja syyt esteiden esiintymisestä onkin käännetty sisäänpäin työntekijään. Verrattuna ensimmäiseen tarinaan, jossa vastuu ja esteet yhteisöllisyyden tunteesta johtuivatkin työntekijän ulkopuolella vallitsevista seikoista.

Tässäkin alaan liittyvää yhteisöllisyyttä ei synny, koska Anne ei tunne viihtyvänsä alalla. Diskursiivis-sosiaalisesti syntyvää yhteisöllisyyttä ei ole, koska Anne ei ole vuorovaikutuksessa kollegoihin. Vuorovaikutus on erittäin

vähäistä ja sekin aiheuttaa Annelle negatiivisia tunteita, sen takia koska hän ei viihdy työympäristössä. Tässä käänsin ajatuksen, jonka mukaan negatiiviset kanssakäymiset aiheuttavat sen, että henkilö ei viihdy työyhteisössä. Hierarkian käännettyä löysin näkökulman, jossa se, että työntekijä ei viihdy työympäristössä saa vuorovaikutuksen näyttämään negatiivisemmalta kuin se on.

Luottamusta ei vallitse Annen ja yhteisön välillä. Osaksi sen takia, koska hän ei luota yrityksen toimintaan, sillä hänen odottamattomat muutokset tulivat hänelle yllätyksenä. Epäluottamus syntyy, kun jokin toive tai odotus ei ole toteutunut, ja siitä on aiheutunut pettymystä. Tämä sama ilmiö esiintyy myös edellisessä tarinassa, mutta tässä tarinassa ilmiön syyt ovat päinvastaiset. Löysin tämän ilmiön syyt pohtimalla, kuinka yllätyksellisyys on voinut johtua Annen omasta toiminnasta. Jälleen kerran päädyin siihen ajatukseen, että yllätyksellisyys on myös suhteellista. Jokaisen informaatiokaipuu on suhteellista siinä mielessä, että joillekin jonkin tiedottaminen voi tuntua riittämättömältä, kuin taas toiselle täysin riittävältä. Näkökulmaa tukee myös se, että epäluottamus ruokkii epäluottamusta, eli henkilö joka kokee epäluottamusta, tulkitsee tapahtumat herkemmin epäluottamusta lisääväksi toiminnaksi (Ilmonen & Jokinen 2002). Seuraavat sitaatit tukevat, sen että informaationkaipuu, joka vaikuttaa siihen kokeeko henkilö organisaation avoimeksi vai ei on suhteellinen, ja näin vaihtelee henkilöltä toiselle.

Muutosten taustalla olevia syitä ei myöskään usein avata ollenkaan. (H1)

Epäluottamus ilmenee erkaantumisenä työyhteisöstä. Turhana stressinä asiakaspalvelussa tekemättöminä olevista töistä. Sulkeutuneisuutena. (H1)

Mielestäni organisaatio on avoin. Uusista käänteistä keskustellaan koko porukan kesken. (H4)

Tarinassa Anne ei saanut oikeanlaista kohtelua yrityksessä ja havaitsi puutteita esimiehen toiminnassa, luottamuksessa, ja tiedonkulussa, mutta kuitenkin vaikeita niistä. Vaikenemisen jälkeen Anne kuitenkin odotti, että muut näkevät maailman hänen tavalla, ja osaavat ottaa asioita itse esille. Omista poikkeavat suhtautumistavat ja tavat toimia Anne näkee negatiivisena.

Kerran viikossa perjantaisin perjantaipelin yhteydessä työporukka tuntuu työporukalta eikä ripaukselta ihmisiltä, jotka työskentelevät kaikki omissa huoneissaan. Tuolloinkin huomaa sen, ettei yhteisöllisyys meillä töissä ole kunnossa. (H1)

Toiset joutuvat tekemään toisia enemmän, koska toiset ovat niin paljon hitaampia tekemään eikä heiltä vaadita edes enempää. Mielestäni tällä aiheutetaan turhaa eripuraa työntekijöiden välille. Hitaille työntekijöille pitäisi sanoa selkeästi, että nämä kaikki pitää ehtiä tänään tekemään valmiiksi. (H1)

Hetkittäiset tsemppailut esimerkiksi toimitusjohtajan osalta eivät oikein saa sitä parannettua vaan prosessin tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista. (H1)

Tunne olisi hyvä, jos palkkaus olisi sellainen, josta ei voisi sanoa, että "tuota en olisi missään nimessä palkannut, tuosta aiheutuu vain ongelmia jatkossa. (H1)

Viimeisin rekrytointi ymmärrettäisiin vääräksi ja voisin lopettaa sen pelkäämisen, että esimiehet tekevät väärä ratkaisuja. (H1)

Sitaatit vahvistavat, että yhteisöllisyyden tunteen muodostamisen esteenä työntekijä kokee toiminnan, jonka hän subjektiivisesti tulkitsee vääränlaiseksi, koska se ei ole hänen omien odotusten kanssa linjassa. Tämän teeman mukaan, yhteisöllisyyden esteenä ei niinkään ole organisaatiossa esiintyvät tapahtumat vaan niiden tapahtumien subjektiivinen tulkinta.

### 4.3 Yhteisöllisyys on pintapuolista

Tämän teeman sanoma on, että yhteisöllisyys on olemassa, mutta se on pintapuolista. Seuraavaksi esittämäni tarinat kertovat kahdenlaisesta pintapuolisesta yhteisöllisyydestä Lewisin & Weigertin (1985) taulukkoon nojaten. Molemmissa tarinoissa esiintyy yhteisöllisyys, joka pohjautuu työntekijän asettamiin odotuksiin yrityksen toiminnasta. Henkilöiden asettamat erilaiset odotukset yrityksen toimintaa kohtaan kuitenkin luokittelevat heidät eri yhteisöllisyyden tunteen ulottuvuuksiin. Teeman ensimmäinen tarina "Vanha kunnan Anita", kertoo yhteisöllisyyden ulottuvuudesta, joka perustuu arkiseen luottamukseen ja traditionaaliseen toimintaan. Tarinan päähenkilön yhteisöllisyyden tunne perustuu siihen, että hän odottaa, että yrityksen toiminta pysyy samanlaisena kuin aina ennenkin. Teeman toinen tarina "Uraohjus Anneli", kertoo kognitiiviseen luottamukseen ja päämäärärationaaliseen toimintaan perustuvaan yhteisöllisyyden ulottuvuudesta. Tarinan päähenkilö Annelin yhteisöllisyyden tunne perustuu myös yrityksen toimintaan liittyviin odotuksiin, mutta ne odotukset liittyvät omaan urakehitykseen. Toisin kuin Anita, joka odottaa, että yrityksen toiminta ei muutu, Anneli odottaa nimenomaan muutosta yritykseltä. Anneli odottaa nimenomaan omaa päämäärää edistävää muutosta.

#### 4.3.1 Vanha kunnan Anita

Seuraavaksi esittämässäni tarinassa esiintyvä yhteisöllisyys perustuu arkiseen luottamukseen ja traditionaaliseen toimintaan.

*Perintäala oli Anitalle täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Hänellä ei ole ollut oikein mitään odotuksia alasta. "Työ kuin työ" Anita ajatteli saadessa paikan. Pian hän huomasi, että eipä perintäalassa ole mitään erikoista, normaalia asiakaspalvelutyötä. Joskus hyviä päiviä ja joskus huonoja.*

*Jonkun aikaa työskenneltyä Anita huomasi, että alkaa kehittyä omassa työtehtävässä. Joskus päänoivoava aiheuttaneet tehtävät, alkavat sujua melkein rutiinilla. Uutta kesätyöntekijää perehdyttäessä Anita opettaa häntä yrityksen tavoille samalla kun kertoo työtehtävistä. Anita kertoo, että kulmahuoneen Anni tykkää keittää kahvia, koska hän kuulemma keittää parasta kahvia. Niin on aina mennyt, ja Anni on ylpeä, kun saa muilta kehuja keittämästään kahvista. Toisaalta Annia kelpasikin kehua, hän on aina keittänyt erinomaisen hyvät kahvit.*

*Anita tulee hyvin toimeen kaikkien kanssa, joskus hän on huomannut, että Anni vaikuttaa olevan välillä etäisempi kuin muut. Mutta toisaalta meillä jokaisella on joskus huonoja päiviä.*



*Anita ei jaksa murehtia pienistä. Asiat varmasti hoituvat, kun ovat tähänkin asti hoituneet. Annikin näytti jo vitsailevan keittiössä esimiehen kanssa. Esimies on aina ollut Anitan mielestä hauska tyyppi. Tulevaisuudelta Anita toivoo, että saa syventää osaamistaan omassa rauhassa, ja nauttii työn sujuvuudesta niin kuin tähänkin asti.*

Tämän tapainen yhteisöllisyys muodostuu, kun henkilöllä on matala emotionaalisuus ja matala rationaalisuus yhteisöllisyyden tunnetta synnyttävään kohteeseen. Hän ei siis kiinny yhteisöllisyyden tunnetta tuovaan kohteeseen, eikä kohde ole hänelle tärkeä omien päämäärien saavuttamiseksi. (Lewis & Weigert 1985.) Tässä tarinassa suhtautuminen alaan on melko neutraalia, sekä ennakkoodotuksiltaan, että kokemuksen tuoman tiedon kannalta.

Minulla ei ole ollut oikeastaan minkäänlaista käsitystä perintätoimistoista. (H4)

Yhteisöllisyyden diskursiivis-sosiaalinen pohja myös esiintyy. Anitan vuorovaikutussuhteet ovat pinnallisia, mutta positiivisia. Vuorovaikutuksen tiheys ja syyt viittaavat yhteenliittymään. Vuorovaikutus on pinnallista mutta jatkuvaa.

Keskustelen samaa työtehtävää tekevän työntekijän kanssa, jos haluan tarkistaa jotain hänen käsittelemäänsä tapaukseen liittyen. Silloin menen käymään kyseisen henkilön työpisteellä keskustelemassa ja tätä tapahtuu kerran viikossa. (H1)

Tämän tyyppisen yhteisöllisyyden piirre on traditionaalinen toiminta, eli henkilön jo sisäistyneet tavat ohjaavat hänen toimintaa. Yhteisöllisyyden yhtenä osana voidaan nähdä myös luottamus siihen, että asiat hoidetaan niin kuin aina ennenkin. Kunhan toiminta pysyy samana, niin yhteisöllisyyden tunne pysyy myös. Yhteisöllisyyden tunne on vahvasti sidoksissa aikomusten moraaliin perustuvaan luottamukseen. Sitoutuminen syntyy sopimuksen, sekä velvollisuuden ja vastavuoroisuuden pohjalle. (Lewis & Weigert 1985; Ruuskanen 2003.) Anita pysyy sitoutuneena, jos organisaatio vastavuoroisesti tyydyttää hänen odotuksia. Anita odottaa, että organisaatio pitää yllä samaa toimintaa ilman suuria muutoksia. Luottamus perustuu tietoon, koska aina aikaisemmin asiat hoidettiin tietyllä tavalla, niin samalla tavalla tulevaisuudessakin. (Lane 1998.) Yhteisöllisyys on olemassa, mutta se on heikkoa ja pintapuolista.

### 4.3.2 Uraohjus Anneli

Tässä tarinassa Annelin tuntema yhteisöllisyys perustuu kognitiiviseen luottamukseen ja päämäärärationaaliseen toimintaan.

*Perintäala oli Annelille täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Juuri ennen haastattelua hän oli kuitenkin tutustunut alaan ainakin sen verran, että tiesi alalla olevan hyviä etene-  
mismahdollisuuksia. Anneli on luonteeltaan analyttinen, joten hän tunsi, että asiakaspalvelu-  
työ on hänelle sopiva, sillä hän on hyvä ratkomaan ongelmia.*

*Jonkun aikaa työskenneltyä Anneli huomasi, että hän alkaa kehittyä työtehtävässä. Joskus  
päänvaivaa aiheuttaneet työtehtävät alkavat sujua rutiinilla. Anneli kaipaa uusia haasteita,  
siksi onkin iloinen, että saa lisää vastuuta perehdyttäjän roolissa, kun heille saapuu uusi ke-  
sän-työntekijä. Anneli perehdyttää uutta työntekijää tunnollisesti, ja toivoo että hän saa lisää  
vastuuta jatkossakin.*

*Anneli tulee hyvin toimeen kaikkien kanssa, joskus hän on huomannut, että Anni vaikuttaa olevan välillä etäisempi kuin muut. Anneli on kuitenkin päättänyt, että aikoo pysyä poissa asioista, jotka hänelle ei kuulu, ja jatkaa samaa suhtautumista Anniin kuten ennenkin. Tulevaisuudelta Anneli toivoo etenemismahdollisuuksia ja lisää vastuuta.*

Tämän tyyppisessä yhteisöllisyydessä emotionaalinen taso on matala, mutta rationaalinen taso on korkea. Yhteisöllisyyden taso on saman tyylinen kuin edellisessä Anitan tarinassa. Yhteisöllisyyden tunne on pinnallista ja heikkoa. Syynä yhteisöllisyyteen on oman päämäärän tavoittelu. Yhteisöllisyyden tunne perustuu vahvasti odotuksiin organisaation toimintaa kohtaan. Tässä sen sijaan että odottaisi pysyvyyttä Anneli odottaa muutosta. (Lewis & Weigert 1985.) Muutosta nimenomaan koskien omaa urakehitystä.

Työskentely on mukavaa ja käsitykseni mukaan tämä on kasvava ala. (H3)

Annelin toiminta on päämäärärationaalista, hän kulkee suunnitellusti päämääränsä, tässä urakehitystä kohti. Sitoutuminen perustuu vastavuoroisuuteen. Anneli tuntee yhteisöllisyyden tunnetta, kunhan organisaatio edistää hänen päämääränsä, eli edistää hänen urakehitystä. (Lewis & Weigert 1985.)

Haluaisin saada vaativampia työtehtäviä ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamista ja ammattitaitoa. (H2)

Odotan edistymismahdollisuuksia ja pitkää työuraa, että saisin olla täällä ainakin 10 vuotta. (H3)

Luottamus perustuu tietoon ja aikomusten moraaliin. Anneli on saanut kokea, että organisaatio edistää hänen päämäärää, joten hän luottaa siihen jatkossakin. Luottamuksen motiivi on myös tässä instrumentaalista. Luottamus ja suhteiden rakentaminen on silloin vain strategia, jonkun hyödyn tavoittamiseksi. (Van de Bunt ym. 2005.) Annelin tavoittelema hyöty on urakehitys.

#### **4.4 Yhteisöllisyys on vahvaa**

Tässä kappaleessa esitteleminen tuo esille vahvan yhteisöllisyyden tarinoita. Teemasta nousee esiin tarina reflektoidusta yhteisöllisyydestä, sekä joitakin viiheitä doksa-yhteisöllisyydestä. Reflektoidusta yhteisöllisyydestä kertoo tarina "Meidän Anu". Reflektoitu yhteisöllisyys esiintyy silloin kun jäsenet tiedostavat olevansa osa yhteisöä ja haluavat aktiivisesti säilyttää vallitsevan yhteisöllisyyden. Tarvittaessa he pystyvät perustelemaan sekä itselle että yhteisön ulkopuolisille yhteisön jäsenenä olemisen syyt. Reflektoitu yhteisöllisyys syntyy silloin kun rationaalisuuden sekä emotionaalisuuden asteet ovat sosiaalisessa toiminnassa korkeat. (Lewis ja Weigert 1985.) Marginaalista löytyvä teema toi esiin tarinan "Annun kaverit tietää", joka kertoo doksa-tyyppisestä yhteisöllisyydestä. Doksa-tyyppisessä yhteisöllisyydessä emotionaalisuuden aste on korkea, mutta rationaalisuuden aste on matala. Sellaisessa yhteisössä asiat ote-

taan vastaan täysin kyseenalaistamatta. Doksa-yhteisön välillä vallitsee niin luja ryhmäidentiteetti, että se rajoittaa ryhmän kykyä vastaanottaa ryhmän ulkopuolelta tulevaa informaatiota. (Bourdier 1998; Nahapiet & Ghosbal 1998.)

#### 4.4.1 Meidän Anu

Seuraavaksi esittelemässä yhteisöllisyys on vahvaa ja tiedostettua, se syntyy, kun rationaalisuuden sekä emotionaalisuuden asteet ovat korkeat.

*Perintäala oli Anulle täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Häntä hieman jännitti, minikälaista työtä se tulee olemaan. Työt aloitettua hän kuitenkin huomasi, että työ sopii hänelle. Hän tykkää siitä, että saa auttaa ihmisiä löytämään ratkaisuja, ja myös oikaisemaan maailmassa joitakin vääräksi kokemia tilanteita. Anu tuntee työnsä merkityksen, ja nauttii että saa toteuttaa sitä.*

*Jonkin aikaa työskenneltyä Anu huomasi, että hän on kehittynyt omassa työssä. Hän huomaa, että on oppinut paljon kollegoilta ja arvostaa heidän osaamista. Hän mielellään myös jakaa omaa osaamista, hän tuntee, että kollegat arvostavat hänen työtään. Hän on kuullut sekä rakentavaa palautetta, että kehuja omasta onnistumisesta. Hän tietää, että hänen saavutukset huomataan myös esimiestasolla. Anu arvostaa saamansa palautetta suuresti, ja pyrkii myös mahdollisuuksien mukaan antamaan palautetta muille. Tärkeintä Anulle on kuitenkin pystyä tuomaan yritykseen oman osansa.*

*Uutta kesäntyöntekijää perehdyttäessä Anu pyrkii tuomaan esille kokonaiskuvan yrityksestä ja työkuvausta. "Olemme tietyllä tavalla maksutapavalmentajia", Anu kuvailee työkuvaansa uudelle työntekijälle. Työkavereista kertoessa Anu mainitsee Annin upean empaattisuuden, Annelin realistisen analyyttisyyden ja esimiehen aina hyödyä mieltä tuovan persoonan ja hermyvän huumorin. Tulevaisuudelta Anu odottaa, että saa jatkaa kehittymistä ja oppimista elämänsä parhaassa työpaikassa.*

Tämän teeman tarina tuo esille vahvimman ja syvällisimmän yhteisöllisyyden ilmentymän - refleктоivan yhteisöllisyyden. Refleктоivassa yhteisöllisyydessä sekä emotionaalinen että rationaalinen taso on korkea. Henkilön tuntema yhteisöllisyys perustuu jaettuuihin arvoihin. (Lewis & Weigert 1985.) Tarinassa esiintyvän henkilön arvot ja yrityksen toiminta kohtaavat. Anu kokee alan itselle sopivaksi. Refleктоivan yhteisöllisyyden toiminta on arvorationaalista ja luottamus on normiperusteista. Arvorationaalinen toiminta tähtää henkilölle tärkeiden arvojen saavuttamiseksi. Normiperusteinen luottamus on silloin kun henkilö on vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa ja jakaa heidän ja itse organisaation kanssa samanlaiset arvot. (Lane 1998.)

Perintätoimistot voi nähdä myös niin sanottuna maksutapavalmentajana velalliselle. Se vain hieman maksaa sinulle. (H1)

Pidän eettisesti vääränä, että ihmiset saa velkansa anteeksi kokonaan kun ensin ovat itse kuopan kaivaneet. (H4)

Koin että minut hyväksytään täällä sellaisena kuin olen. (H3)

Työpäiväni kuluu nopeasti ja mielialani on pääasiassa hyvä ja positiivinen. Ihmisten kanssa on helppo olla ja mieltä painavista asioista voi puhua luottamuksellisesti. (H2)

Vaikka refleктоiva yhteisöllisyys perustuu jaettuihin arvoihin se ei tarkoita sitä, että arvojen ja mielipiteiden tarvitsee olla samanlaiset. Refleктоivan yhteisön jäsen osaa ottaa huomioon jäsenten erilaisuuden ja pitää sitä yhteisön rikkaute-na (Lewis & Weigert 1985).

Päivittäin tulee tilanteita, voin auttaa jotakuta jossain ja saan kiitoksen ja ihmiset ovat valmiita joustamaan ja sopimaan tehtäviä ja työaikoja siten että toiveet ja tarpeet huomioidaan. (H4)

Hyväntuulisuutta, auttamisen halua itsellekin, kun tunnen tekeväni työtä jota muut arvostavat, arvostan tekemistäni itsekin. (H4)

Kaikilla on yhtäläinen vastuu yhteisöllisyyden rakentamisesta. (H4)

Sitoutuminen yhteisöön perustuu arvoihin ja on syvällistä. Se on vapaaehtoista ja tunnetasoista sitoutumista saman henkisiin ihmisiin, mikä on uudenlaisten yhteisöjen pääpiirre. (Lewis & Weigert 1985; Chambers 2006.) Vuorovaikutus-suhteet ovat jatkuvia ja syvällisiä; Anu tuntee työkavereitaan ja heidän luon-teenpiirteitä ja osaa arvostaa niitä. Tässä luottamussuhteet on rakennettu identi-fikaatioihin ja ovat ekspressiivisiä.

Luotan hänen (esimiehen) toimintaan täysin. Joskus varmistan lisäkysymyksin perin-tätapauksesta, että hän näkee samalla tavalla asiaan liittyvät seikat. Saan yhtenäiset ja perustellut ohjeet toimia esimieheltä. (H4)

Jokaista minun tekemääni juttua ei tarvitse tarkistaa vaan sanaani luotetaan suoraan. Minulta myös kysytään mielipidettä ja neuvoa erilaisiin tilanteisiin mitä perinnässä tulee vastaan. (H4)

Refleктоiva yhteisöllisyys on vahvin yhteisöllisuuden tunne. Se ei reagoi pieniin muutoksiin, ja kestää haasteetkin, koska refleктоivaa yhteisöllisyyttä tuntevat tekevät aktiivisesti itse töitä sen ylläpitämiseen. (Lewis & Weigert 1985.)

Tämä on työelämäni paras työpaikka ja paras työyhteisö johon olen kuulunut. (H4)

Odotan, että jatkossakin hyvän työilmapiirin arvo ymmärretään ja sen eteen ollaan valmiita näkemään vaivaa ja panostamaan siihen. (H2)

Edellä esitetty tarina kuvaa pääteemaan piirteitä.

#### 4.4.2 Annun kaverit tietää

Tässä kappaleessa esitän marginaalissa esiintyvän teeman doksa- yhteisöllisyy-den piirteitä kuvaavan tarinan.

*Perintäala oli Annulle täysin uusi ala, ennen sinne töihin hakua. Hän on etsinyt koko kevään kesätöitä, ja nyt pääsi rekrytointiprosessissa eteenpäin ja sai kutsun haastatteluun. Hän oli kuullut kavereilta paljon huonoja nahkarotsivoitjeä heti kun oli kertonut, että haki perintätöi-mistöön töihin. Haastatteluun valmistuessa Annu pohtii, kuinka selviää työstä, jolla on niin huono maine. Tulevaisuudelta hän toivoo, että saisi samalta alalta kuin kaveritkin.*

Doksa yhteisöllisyys syntyy, kun emotionaalisuuden taso on korkea, mutta rationaalisuuden taso matala. Henkilö tuntee tunnesiteen yhteisöä kohtaan, mutta ei välttämättä itse edes tiedosta sitä. Doksa yhteisöllisyyttä tunteva henkilö ei kyseenalaista yhteisöään, vaan ottaa sen tapahtumat ja ilmiöt totuutena. Yhteisö, jossa esiintyy doksa- yhteisöllisyyttä ei kestä eriäviä mielipiteitä tai arvoja, vaan pitää niitä negatiivisena asiana, koska sosiaalisten tarpeiden tyydytys muiden ryhmäjäsenten hyväksymisen muodossa pakottaa asettamaan ystävyysuhteet ryhmän varsinaisten tavoitteiden edelle. Eriävät mielipiteet ja arvot ei tuoda esille, vaan doksa yhteisössä vallitsee ryhmä-ajattelu. (Bourdier 1998; Nahapiet & Ghosbal 1998.)

Tiesin hakiessani ja päästessäni tänne töihin, ettei työpaikkani olisi arvostettu ihmisten tai edes kaverieni silmissä. Olihan perintätoimistoja kaikki tuttuni ja jopa opettajani yliopistolta ja ammattikorkeakoulusta lähtien haukkunut luennoilla. (H1)

Ajattelin siellä työskentelevien olevan jotain mystisiä tummapukuisia vakavia juristeja jotka uhkaavat ulosotolla, jos laskua ei maksa. (H2)

Mielikuvani oli, että velalliset ovat kaikki hankalia ja huutavat vaan puhelimesta ja haukkuvat. (H3)

Töihin tänne hakiessa oli pieni pelko, miten paljon työssä tulee saamaan paskaa niskaansa (H4)

Doksa yhteisöllisyyden piirteitä esiintyi heikosti aineistossa. Doksa yhteisöllisyyden piirteet koskivat usein alaan ja alan maineeseen liittyviä mielipiteitä ja ennako-odotuksia

#### 4.5 Yhteisöllisyyden ja ulkoisen toiminnan suhde

Tässä kappaleessa esittelemäni teema tuo esiin tarinoita yhteisöllisyydestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa siihen ulkoisilla tekijöillä, kuten toisten henkilöiden tekemisillä, johdon toiminnalla tai tilaratkaisuilla. Voiko yhteisöllisyyttä ohjata ja kontrolloida toiminnalla, vai ohjaako ja kontrolloi olemassa oleva tai puuttuva yhteisöllisyys ympäröivää toimintaa ja/tai toiminnan tulkintaa? Teemassa vallalla oleva tarina "Yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa", esittää että yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä. Tämä teema pohjautuu vahvasti organisaatiokulttuurin teoriaan ja kahteen näkemykseen organisaatiokulttuurista. Yhden näkemyksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri. Tämä näkemys tukee sitä, että organisaatiokulttuuriin, samoin kuin yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa, sekä sitä voi johtaa ylhäältä alaspäin muiden organisaation resurssien tavoin. Tämän näkökulman mukaan johdolla on ratkaiseva asema organisaatiokulttuurin ja sitä kautta yhteisöllisyyden syntymiseen. (Alvesson 2002; Aula 2000; Lämsä & Hautala 2005.) Marginaalissa esiintyvä teema tuo esiin tarinan "Yhteisöllisyyteen ei voi vaikuttaa", jonka mukaan yhteisöllisyyteen ja sen muodostumiseen ei voi vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä, vaan ennemminkin yhteis-

söllisyys vaikuttaa kyseisiin tekijöihin. Yhteisöllisyyden tila vaikuttaa siihen, kuinka yrityksessä toimitaan tai tapahtunutta toimintaa tulkitaan. Tämä näkökulma nojaa organisaatiokulttuurin teoriaan, jonka mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. Organisaatiokulttuurin muokkautumista ei voida täysin hallita, sillä se koostuu monista eri alakulttuureista. Alakulttuureihin vaikuttaminen on hankalaa, sillä ne perustuvat henkilöiden tulkintaan maailmasta, ja sen muuttaminen vaatii paljon työtä. Kaikista alakulttuureista ei välttämättä olla edes tietoisia, joten niihin vaikuttaminen on silloin melkein mahdotonta. (Alvesson 2002; Juuti 1992; Morgan 1986.)

#### 4.5.1 Yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa

Seuraavaksi esitän tarinan, jossa pääpiirteet kumpuavat ajatuksesta, jonka mukaan henkilön kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen voi vaikuttaa organisaation toimilla.

*Henna on töissä perintätoimistolla. Hennan työkuva on todella itsenäistä ja vaatii rauhallista työtilaa, sillä työkuvaan kuuluu paljon puhumista puhelimesta. Hän innolla odottaa firman virkistysretkeä Tallinnaan, johon osallistuvat kaikki firman työntekijät. Muut työntekijät ovat myös muistellet edellistä virkistystapahtumaa ilolla.*

*Virkistysretki sujui täysin Hennan odotusten mukaan. Hän oppi ampumaan jousipyssyllä ja hänen tiiminsä voitti korttipeliottelu. Hän innolla odottaa jo seuraavaa virkistysretkeä.*

*Yrityksen työntekijöiden palautteen myötä yrityksessä vaihdettiin huonejärjestys, niin ettei kenenkään tarvitsisi istua yksin. Kaikki esimiestä myöten laitettiin huoneisiin pareittain. Hennan kanssa samassa huoneessa työskentelee Hanna. Henna on iloinen, että hänellä on nyt joku samassa huoneessa. On kivaa, että nyt on joku kenen kanssa voi pähkäillä yhdessä ja jutella työn lomassa.*

*Henna viihtyy työyhteisössä. Erityisesti Henna pitää esimiehen uudesta tavasta järjestää joka perjantai leikkimielinen kilpailu koko toimistolle. Uusi huonejärjestys ja perjantaikilpailu tuovat Hennalle yhteisöllisyyden tunnetta.*

*Kesäkiireiden aikaan yrityksessä tapahtui paljon muutoksia nopealla aikataululla, eikä niistä informointia hoidettu Hennan mielestä kunnolla loppuun. Henna mainitsi tästä esimiehelle, ja esimies järjesti aikaa asioiden läpikäymiselle vielä kerran. Tämä tuntui Hennasta tosi hyvältä, ja hänen yhteisöllisyyden tunne vahvistui.*

Tämä on aineistossa vallalla oleva tarina. Tämän teeman pääpiirteisiin kuuluu ajatus, että esimiehen ja johdon toiminnalla yhteisöllisyyttä voi kontrolloida. Tiedonjaolla, palautteenannolla ja yhteisellä toiminnalla voidaan tämän teeman mukaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen. (Alvesson 2002; Aula 2000; Lämsä & Hautala 2005.)

Oli hieno tunne myös, kun sain ekan kerran julkisesti kiitosta omasta työpanoksesta aamupalaverissa. (H4)

Koen itseni osaksi työyhteisöä, kun saan kiitosta hyvästä työstä ja minua kehuaan. (H3)

Haluaisin kuulla useammin positiivista palautetta ja esimiehen palautetta joka vahvistaisi mielikuvaa, että olen tärkeä osa työyhteisöä. (H2)

Ilmapiiri on minusta hyvä, hauska, huomioonottava, vapaa, asiallinen. Perjantaipelejä, jotka kasaa koko työyhteisön työviikon päätteeksi yhteen on mielestäni hyvä ilmapiirin nostattaja. (H3)

Tähän teemaan liittyy organisaatiokulttuurin näkökulma, jonka mukaan yrityksellä on kulttuuri. Sitä voidaan kontrolloida, ohjata haluttuun suuntaan, vahvistaa tai heikentää ylhäältä alaspäin suuntavilla toiminnoilla. Aivan kuten organisaatiokulttuuria yhteisöllisyyttä voi muokata esimerkiksi palkitsemalla tietynlaista toimintaa, kehittämällä roolimalleja, tavoilla käsitellä kriisejä, rekrytointivalinnoilla ja vaikkapa ylennyksillä. (Alvesson 2002; Aula 2000; Lämsä & Hautala 2005.)

Alkoi näkyä ongelmia työyhteisössä. Näkisin tämän johtuneen osaamattomasta johtamisesta. Esimiehinä oli kokemattomia ihmisiä ja tärkeisiin asioihin ja ongelmiin ei osattu tarttua ajoissa. (H2)

Yhteisöllisyys toteutuu tällä hetkellä työyhteisössäni, koska ihmiset tulevat hyvin toimeen toistensa kanssa ja meillä on riittävästi yhteisiä aktiviteetteja. (H2)

Esimiesten tulee näyttää tietä yhteisöllisyyteen ja tukea rekrytoinneilla sen toteutumista ja mahdollisuuksia sen syntymiseksi. (H1)

Tätä näkökulmaa tukee myös ajatus siitä, että ihmisiä on mahdollista yhteisöllistää ulkoisilla toiminnoilla ja artefakteilla. Yhteisön oma tunnusmerkki esimerkiksi voi vahvistaa yhteisöllisyyttä tarjoamalla konkreettisen asian, jonka avulla yhteisön jäsenet erottautuvat ulkopuolisilta. (Anderson 2007.) Kuten aikaisemmin todettu syvin yhteisöllisyys rakentuu yhteisille arvoille. Yhteiset kokemukset voivat myös vahvistaa yhteisöllisyyttä, jos ne ovat positiivisia. Esimerkiksi jonkun uuden taidon yhdessä oppiminen voi olla sellainen kokemus, joka lähentää ryhmää. Yhteiset kokemukset auttavat ryhmän jäseniä synnyttämään samankaltaisen kuvan ympäröivästä maailmasta, ja näin mahdollisesti synnyttämään samankaltaisia arvoja ja merkityksiä yhteisöllisyyden perusteeksi. Koska esimiesten ja johdon toiminta pystyy tarjoamaan siihen mahdollisuuden, voidaan sanoa, että he voivat osaltaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen. (Lewis & Weigert 1985.)

Mielestäni johtoportaalla on kuitenkin isoin rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa, vaikka kaikkien panosta siinä tarvitaan. Yhteisöllisyyden tunteeseen panostaminen ja siihen ohjaaminen tulee kuitenkin tulla johtoportaasta tasolta, sillä heidän kuuluu työntekijöitä johtaa ja näyttää esimerkkiä. (H3)

Kaikkien panosta tarvitaan ja yksikin henkilö voi myrkyttää hyvän ilmapiirin. Johtoportaasta ja esimiesten tulee näyttää hyvää esimerkkiä ja puuttua pieniinkin riitasointuihin ajoissa ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi kiistoiksi. (H2)

Voidaan myös todeta, että johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten karisma ja hyvät kommunikaatiotaidot, sekä johdon toiminnan johdonmukaisuus

ja ristiriidattomuus voi parantaa vaikutusmahdollisuuksia organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta yhteisöllisyyteen. (Alvesson 2002.)

#### 4.5.2 Yhteisöllisyyden ei voi vaikuttaa

Tämän teeman pääpiirteet nojautuvat ajatukseen, jonka mukaan työntekijän kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen ei voi vaikuttaa organisaation toimilla, vaan se kumpuaa pääosin henkilön tulkinnoista ja odotuksista organisaation toimia kohtaan. (Alvesson 2002; Juuti 1992; Morgan 1986.)

*Virkistysretki sujui Hannan odotusten mukaan, tieto ei kulkenut tarpeeksi ja järjestelyt olivat hutaisten tehty. Hanna ymmärtää, että kaikkia ei voi miellyttää, mutta hän on silti pettynyt. Hannasta tuntuu, että vain osa työntekijöistä otettiin huomioon retken aktiviteettejä suunniteltaessa.*

*Yhtenä päivänä yrityksessä vaihdettiin järjestys. Hanna on joutunut nyt Hennan kanssa samaan huoneeseen. Hannan mielestä muutos on huonompaan suuntaan, hänen on vaikeaa keskittyä, kun Henna jatkuvasti kyselee häneltä asioita. Esimies muutti myös huoneeseen parin kanssa, mutta hän sai sentään itse valita kenen kanssa menee samaan huoneeseen. Muutos ei tuntunut Hannasta reilulta eikä oikeudenmukaiselta.*

*Hanna jo pidempään aikaan tuntenut, että on erkaantunut työyhteisöstä. Hanna tykkää esimiehen uudesta tavasta järjestää joka perjantai leikkimielinen kilpailu koko toimistolle. Kuitenkin hänen mielestä esimiehen pitäisi keskittyä tärkeimpiin asioihin kuin pelien järjestämiseen. Uusi tapa tuntuu vain paikkailulta epäonnistuneen huonevaihdon jäljiltä.*

*Pian Hanna sai taas pettyä esimiehen ja johdon toimintaan. Kesäkiireisiin ei olla taaskaan varauduttu ja koko yritys oli siitä sekaisin. Tiedonkulku ei toiminut, eikä muutoksia edes perusteltu. Muutosten jälkeen esimies oli varannut aikaa asioiden läpikäymiselle. Hannan mielestä se oli hyvä ratkaisu, mutta Hannan mielestä asioista olisi pitänyt informoida etukäteen, eikä jälkikäteen käymällä jo tehtyjä muutoksia läpi.*

Tämä on marginaalissa esiintyvän teeman piirteistä nouseva tarina. Löysin tämän tarinan aineistosta, kun pohdin että, kuinka suuri vaikutus on ulkopuolisella toiminnalla, ja kuinka suuri vaikutus on taas työntekijän omalla halulla kuulua työyhteisöön tai vaikkapa aikaisemmilla kokemuksilla joko siinä samassa yhteisössä, tai jopa aikaisemmilla kokemuksilla jostain toisesta työyhteisöstä. Työyhteisössä olevilla jäsenillä on aikaisempia kokemuksia, jotka ovat valmiiksi muovanneet heidän käsityksiä vallitsevasta ympäristöstä ja yhteisöstä, joita on vaikea muuttaa.

*Vanhojen, minulle sattuneiden työkokemusten vuoksi, koen jotenkin meidän oman yrityksen epäeettisemmäksi kuin muut isot alan perintätoimistot. (H1)*

Työntekijä projektisoi aikaisempia kokemuksia nykyisiin tilanteisiin. Tämän voidaan nähdä osoittavan sen, että yhteisöllisyyden ei voi vaikuttaa ulkopuolelta, vaan henkilö on itse pääasemassa siinä, kuinka tulkitsee tilanteet. Tulkinta oman aikaisemman kokemuksen kautta näyttää tilanteen eri valossa, kuin jonkun muun tekemä tulkinta samasta tilanteesta.

Tähän teemaan liittyy organisaatiokulttuurin näkökulma, jonka mukaan organisaatio on kulttuuri. Kulttuurin ja yhteisöllisyyden muodostumista ei voi



kontrolloida, tai ainakaan ylhäältä alaspäin tapahtuvalla toiminnalla, koska tämän näkökulman mukaan yhteisöllisyyden tunne pohjautuu pitkälti ihmisellä jo olemassa oleviin merkityksiin ympäristöstä, usein hänelle itselle jopa itseltään selviin ja tiedostamattomiin merkityksiin. Merkitysten syntyminen on moniulotteinen prosessi, johon vaikuttaa moni asia; henkilön elämän aikana koetut kokemukset, arvot, henkilön oma ajatusmaailma ja niin edelleen. Niihin ei aina voi vaikuttaa edes henkilö itse, saati niitä voisi kontrolloida joku ulkopuolinen taho. (Lämsä & Hautala 2005; Aula 2000.)

Koen silti edelleen lievää epäluuloa työnantajan tarkoitusperistä ja sitä onkin varmasti hitain muuttaa. (H2)

Joten ne, jotka tuntevat kuuluvansa yhteisöön ja tuntevat yhteisöllisyyttä, ovat enemmän tekemisissä keskenään. (H3)

Tämän näkökulman mukaan yhteisöllisyyden syntymistä voi johdon toiminnalla edistää, mutta vain tiettyyn pisteeseen, yhteisöllisyyden tunteen syntyminen on kuitenkin henkilön oman sisäisen työn tulos. Jos henkilö ei halua sitoutua työyhteisöön, silloin mikään ulkopuolinen toiminta saa häntä niin tekemään. (Alvesson 2002; Juuti 1992; Morgan 1986.) Silloin usein henkilö saattaa tulkita ulkopuolisen toiminnan tukemaan jo valmiiksi muodostunutta mielipidettä yhteisöstä. Esimerkiksi yhteisöstä etääntynyt työntekijä tulkitsee tapahtuvan toiminnan tukemaan hänen etääntymistä yhteisöstä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Aineistosta nousseet tarinat osoittavat, että yhden organisaation sisällä voi samaan aikaan olla monta erilaista yhteisöllisyyden tilaa ja tunnetta. Vaikka aineisto tarjosi paljon toisistaan poikkeavia yhteisöllisyyden tunnetta kuvaavia tarinoita, täytyy kuitenkin todeta, että niillä kaikilla oli samanlaiset elementit pohjalla. Yhteisöllisyyden tunne on vahvasti sidoksissa henkilön omaan merkitys ja arvomaailmaan, organisaatiokulttuuriin, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyyden tunne on erityisesti sidoksissa näiden kaikkien osaluokkien keskinäiseen suhteeseen. Edellä mainittujen elementtien keskinäisten suhteiden muuttuminen vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen kokemukseen ja laatuun. (Geertz 1973; Lane 1998; Lewis & Weigert 1985; Hewitt 2007.)

Yhtäältä voidaan todeta että, yhteisöllisyyden tunteen kokemukseen voi vaikuttaa. Tarjoamalla tilaisuuden ja mahdollisuuden aitoon ja syvään vuorovaikutukseen, ja yhteisten kokemusten kautta syntyviin yhteisiin merkityksiin ja arvoihin, voidaan yhteisöllisyyden tunteen kokemuksen syntymistä edesauttaa. Toteuttamalla työntekijöiden asettamia odotuksia yritystä ja yrityksen jäseniä kohtaan edesautetaan luottamuksen syventymistä ja sitoutumista organisaatioon. (Alvesson 2002; Nooteboom & Six 2003; Lane 1998.)

On hyvä ottaa huomioon, että työntekijöiden odotukset organisaatiota, johtoa ja sen muita työntekijäitä kohtaan perustuu hänen omiin arvoihin ja merkityksiin ympäröivästä maailmasta. Niihin on vaikeaa vaikuttaa millään ulkopuolisella toiminnalla, sillä kyseiset arvot ja perusolettamukset ovat usein myös työntekijälle itselle tiedostamattomia. (Schein 1991.) Kun työntekijän odotukset ja yrityksen toiminta eivät kohtaa, syntyy epäluottamusta. Epäluottamus saa henkilön tulkitsemaan yrityksen ja sen jäsenten toimintaa negatiivisella tavalla, lähes riippumatta itse toiminnasta. Tämän takia voidaan yhtä lailla todeta, että yhteisöllisyyden tunteen kokemukseen ei voi vaikuttaa ulkopuolisella toiminnalla. (Nooteboom & Six 2003.)

Mielenkiintoista oli huomata aineistosta, että tarinat, jotka perustuivat valalla oleviin teemoihin yhteisöllisyyden tunteesta, jättivät henkilön oman toiminnan lähes täysin ulkopuolelle. Teemoissa henkilöt tarkastelivat yhteisöllisyyden tunteen kokemusta asiana, jonka vaikutuksen alaisena he ovat, eivät

asiana johon he itse vaikuttavat. Aineistosta nousi myös näkökulma, jonka mukaan henkilön oma aktiivisuus olisi jokseenkin sidoksissa hänen kokemaansa yhteisöllisyyden tunteen laatuun. Mitä negatiivisemmaksi henkilö koki sillä hetkellä yhteisöllisyyden tunteen tilaa, sitä enemmän hän ulkoisti yhteisöllisyyden kokemuksen syntymiseen johtavia syitä.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää aineiston keruumenetelmän puutteita. Kirjallisesta kyselystä saadun palautteen mukaan, pituutensa vuoksi lomake oli todella raskas täyttää ja paikoin epäselvä. Kirjallinen aineisto on myös helpompaa tulkita väärin, kuin haastattelusta saatua aineistoa, sillä siitä puuttuu tulkintoja helpottavat ilmeet, äänensävyt ja eleet. Uskon kuitenkin, että aineiston analyysimenetelmien valinta paikkaa aineiston keruumenetelmän mahdollisia puutteita. (Eskola & Suoranta 1998.)

Bojen (2001) dekonstruktiivisen metodin vahvuus on siinä, että se auttaa kiinnittämään huomioita vaikeasti havaittaviin ilmiöihin, jotka muuten jäisivät näkymättömäksi. Dekonstruktion rajallisuutena on se, että sen tuloksia voidaan tulkita vain omassa kontekstissa, tässä tutkimuksessa kontekstina on kohdeorganisaationa oleva perintäalan yritys. Erilaisten toimialojen tai eri kulttuurien kontekstissa tulokset voisivat olla hyvin erilaisia. Kohdeorganisaation ala on saattanut vaikuttaa myös löydettyihin tuloksiin. Yrityksen ympäristöstä tulevat perintäalaan liittyvät myytit voivat vaikuttaa kahdella eri tavalla. Ne joko voivat yhdistää työkavereita keskenään ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta, tai sitten synnyttää arvomaailman ristiriitoja, ja näin heikentää sitoutumista työyhteisöön. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan löytää työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tutkittavasta ilmiöstä, joten en pidä tulosten yleistämättömyyden luonnetta rajoituksena. (Boje 2001.)

Tutkimuksen tuloksia arvioidessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon tutkijan vaikutus tutkimuksen etenemiseen ja sen tuottamiin tuloksiin. Tutkija vaikuttaa omilla valinnoilla empiirisen aineiston syntyyn (Eskola & Suoranta 1998). Laatiessa kirjallista kyselyä olen kysymysten asettelun avulla voinut vaikuttaa henkilöiden antamiin vastauksiin. Omilla ennako-odotuksilla olen voinut vaikuttaa teemojen löytymiseen aineistosta ja niiden tulkitsemiseen. Näitä rajoituksia olen pyrkinyt minimoimaan testaamalla kirjallisen kyselyn kysymyksiä ennen niiden antamista vastaajille ja käyttämällä kahta erilaista analyysimenetelmää aineiston analyysissä. Pitkin tutkimusta olen myös pyrkinyt kirjoittamaan auki pohdintoja omien tutkimuksen etenemiseen vaikuttavien valintojen takaa.

Tutkimusta tehdessä työskentelen kokopäiväisesti kohdeyrityksessä henkilöstöpäällikön perhevapaiden sijaisena. Tämä on puolestaan tarjonnut mahdollisuuden aineiston syvällisempään tulkintaan, koska olen pystynyt täydentämään aineistoa omien kokemusten kautta saatuihin tietoihin yrityksen toimialasta, sekä organisaation tavoista ja toiminnasta. Toisaalta omat kokemukset organisaatiossa ovat saattaneet ohjata minua aineiston tulkinnessa.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksen periaatteita. Tutkimus toteutettiin niin, että vastaajat saivat säilyttää anonymiteettinsä. Tämän takia päädyin valitsemaan haastattelun sijaan kirjalli-

sen kyselyn käytön. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista, ja vastaajat hyväksyivät, että heidän vastauksia käytetään tässä tutkimuksessa. Aineistoa ei käytetä mihinkään muuhun kuin tähän tutkimukseen, eikä sitä pääse käsittelemään kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella samaa ilmiötä, mutta esimiesten ja johdon näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista nähdä millä tavalla esimiehet ja johto näkevät työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteen, mistä se rakentuu, sekä kuinka siihen voi vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa oli mielenkiintoista huomata, että työntekijöiden kokemuksissa esiintyy tietynlainen sokeus omalle toiminnalle. Vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen ymmärrettiin pitkälti ulkoisten tekijöiden kautta, eikä omien valintojen kautta. Olisi mielenkiintoista tarkastella, että esiintyykö esimiesten ja johdon näkökulmissa tietynlainen sokeus omalle toiminnalle? Ulkoistavatko hekin yhteisöllisyyden vaikuttamisen mahdollisuuden? Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös se, että vaikuttaako henkilön omien valintojen tunnustaminen yhteisöllisyyden osana, siihen min-käläiseksi henkilö näkee yhteisöllisyyden tunteen työpaikalla.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. 2002. Understanding organizational culture. London: SAGE.
- Anderson, B. 2007. Kuvitellut yhteisöt: nationalismin alkuperän ja leviämisen tarkastelua. Suom. J. Kuortti & J. Nurmiainen. Tampere: Vastapaino.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.
- Bauman, Z. 2001. Community: seeking safety in an insecure world. Cambridge: Polity.
- Blom, R., Malin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Boje, D. M. 2001. Narrative methods for organizational and communication research. London: SAGE.
- Bourdieu, P. 1998. Järjen käytännöllisyys. Toiminnan teorian lähtökohtia. Suom. M. Siimes. Tampere: Vastapaino.
- Bruhn, J. G. 2005. The sociology of community onnections.
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18 (1), 1-21. New York: Springer.
- Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Suom. J. Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Chambers, D. 2006. New Social Ties. Contemporary connections in a fragmented society. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Czarniawska-Joerges, B. 1998. A narrative approach to organization studies. London: SAGE.
- Day, G. 2006. Community and everyday life. London: Routledge.
- Delanty, G. 1999. Social theory in a changing world. Conceptions of modernity. Cambridge: Polity Press.
- Dyer, W. G. 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory. A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review* 16 (3), 613-619.
- Eiser, J. R. 1986. Social psychology. Attitudes, cognition and social behaviour. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eriksen, T. H. 2007. Globalization. The Key Concepts. London: Bloomsbury.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Festinger, L. 1962. A theory of cognitive dissonance. Stanford: Stanford University Press.
- Fox, A. 1974. Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations (Society Today & Relations). New York: Faber & Faber.
- Fukuyama, F. 1996. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.

- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures. Selected essays.* New York: Basic Books.
- Goffman, E. 1972. *Interaction ritual. Essays on face-to-face behaviour.* London: Allen Lane The Penguin Press.
- Haatanen, K. 2000. *Yhteisöllisyyden paradoksit.* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Harrikari, T. 2008. *Riskillä merkityt. Lapset ja nuoret huolen ja puuttumisen politiikassa.* Helsinki: Nuorisotutkimusseura, Nuorisotutkimusverkosto.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2012. *Uusi johtamisen psykologia.* Suom. M. Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. *Narratiivinen tutkimus. Todellisuus kertomuksena.* Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* 3. Painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 143-159.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjäyys - uskalla, muutu, menesty.* Helsinki: Talentum.
- Hewitt, J. P. 2007. *Self and Society. A Symbolic Interactionist Social Psychology.* 10. edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita.* 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. 1988. *Social identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes.* London: Routledge.
- Hyväri, S. 2008. *Paikkasidos elämäntavassa ja elämänkulussa. Maaseutu ja kaupunki yhden ikäryhmän kokemana.* Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.
- Jalonen, H., Lindel, J. Puustinen, A. & Raisio, H. 2013. *Yhteistyön kääntöpuoli. Kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää.* *Hallinnontutkimus* 32 (4). 284 -300.
- Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Julkunen, R. 2000. *Hyvinvointivaltion uudelleenjärjestyminen.* Teoksessa Nurminen, E. (toim.) *Sosiaalipolitiikan lukemisto.* Helsinki: Palmenia, 100-128.
- Julkunen, R. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista.* Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 1992. *Yrityskulttuurin murros.* Oitmäki: Aavaranta.
- Keskinen, S. 2005. *Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus.* Helsinki: Kunnallisan alan kehittämisiätiö.
- Kivelä, J. 2011. *Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri.* Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Koivumäki, J. 2008. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.* Tampere: Tampere University Press.

- Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H. & Blom, R. 2006. Luottamus työorganisaatioissa. Empiirinen tarkastelu. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö, 72-94.
- Kuittinen, M. & Kejonen, M. 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit. Tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Filander, K. & Vanhakkala-Ruoho, M. (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 245-270.
- Lahikainen, A. R., Suoninen, E., Järventie, I. & Salonen, M. 2012. Sosiaalipsykologian sukupolvet. Tampere: Vastapaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lane, C & Bachman, R. 1998. Trust within and between organisations. Conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press.
- Laulainen, S. 2010. "Jos mittää et anna niin mittää et saa" : strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science. Selected theoretical papers. New York: Harper & Brothers.
- Lewis, D. J. & Weigert. 1985. Trust as Social Reality. *Social Forces* 63 (4), 967-985.
- Lott, A. J. & Lott, B. E. 1965. Group cohesiveness as interpersonal attraction. A review of relationships with antecedent and cosequent variables. *Psychological Bulletin* 64, 259-309.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mamia, T. & Melin, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24-59.
- Misztal, B. A. 1996. Trust in modern societies. The search for the bases of social order. Cambridge: Polity Press.
- Morgan, G. 1986. Images of Organizations. California: Sage Publications.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Niemelä, J. 2006. Tiimityö johdon näkökulmasta. Teoksessa Mamia, T & Melin, H. (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö, 81-96.
- Nivala, E. 2008. Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehitys. Kuopio: Snellman-instituutti.
- Nooteboom, B. & Six, F. 2003. The trust process in organisations. Empirical studies of determinants and the process of trust development. Cornwall: MPG Books.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. 2014. Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon Tutkimus* 33 (2), 112-120.
- Pyöriä, P. 2006. Understanding work in the age of information. Finland in focus. Tampere: Tampere University Press.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIPress.
- Rose, N. 2001. Community, Citizenship and the Third Way. Teoksessa Meredyth, D & Minson, J. (toim.) *Citizenship and Cultural Policy*. London: Sage, 1-17.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Saastamoinen, M. 2002. Yhteisöt epävarmuudenajassa. Yhteisöllisyyskeskustelun myöhäismoderneja virtauksia. Teoksessa Kuusela P. & Saastamoinen, M. (toim.) *Polis ja kosmos. Kulttuurisen globalisaation suuntia*. Jyväskylä: SoPhi, 81-120.
- Saastamoinen, M. 2005. Postmoderni, riskiyhteiskunta ja globalisaatio sosiologisina keskusteluina. Teoksessa Kuusela, P. (toim.) *Sosiologia - Muuttuvan maailman koordinaatit*. Kuopio: Unipress, 103-131.
- Saastamoinen, M. 2006. Riskitodellisuus ja aktiivisen kansalaisuuden ihanne. Teoksessa Saastamoinen, M. & Kuusela, P. (toim.) *Kansalaisuuden ääri viivoja. Hallinta ja muodonmuutokset myöhäismodernilla ajalla*. Helsinki: Palmenia, 53-84.
- Saastamoinen, M. 2009. Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Filander, K. & Vanhakkala-Ruoho, M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33-66.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Rosti. Helsinki: Laatu keskus.



- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Somers, M. R. 2008. Genealogies of citizenship. Markets, statelessness, and the right to have rights. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sunstein, C. R. & Hastie, R. 2014. Making dumb groups smarter. *Harvard business review* 92 (12), 90-98.
- Tajfel, H. 1981. Human groups and social categories. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tindale, R. S., Meisenhelder H. M., Dykema-Engblade A.A. & Hogg, M. A. 2001. Shared Cognition in Small Groups. Teoksessa Hogg, M. A. & Tindale, R. S. (toim.) *Blackwell handbook in social psychology. Group Processes*. Oxford: Blackwell, 1-30.
- Travers, M. 2001. Qualitative research through case studies. London: SAGE. *Introducing qualitative methods*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki: Työministeriö
- Van de Bunt, G. G., Wittek, R. P. M. & de Klepper, M. C. 2005. The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanisms. *International Sociology* 20 (3), 339-369.
- Weber, M. 1978. *Economy and society. An outline of interpretive sociology*. California: University of California press.
- Ylöstalo, P. 2007. Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Young, J. 2007. *The vertigo of late modernity*. Los Angeles: SAGE.
- Zucker, L. G. 1986. Production of Trust. Institutional Sources of Economic Structure. Teoksessa Staw, B. M. & Cummings, L. L. (toim.) *Research in Organizational Behavior* (8), 53-111.

## KYSELYLOMAKE

Yhteisöllisyyden tunne työpaikalla

### 1. Yksilön ja yhteisön välinen suhde

Kuvaile ensivaikutelmia työpaikasta; työntekijöistä, fyysisistä tiloista, työilmapiiristä?

Miltä tuntui olla uusi jäsen työyhteisössä?

Kuvaile konkreettisen esimerkin avulla, kuinka työyhteisön avoimuus/sulkeutuneisuus ilmeni, kun aloitit työskentelyn yrityksessä?

Kuvaile tilannetta, jolloin tunsit itseäsi tervetulleeksi työyhteisöön?

Kuvaile tilanne missä tunsit itseäsi osaksi työyhteisöä?

Kuinka nopeasti tunsit itsesi osaksi työyhteisöä?

### 2. Yhteisöllisyyden kokemuksen muutos (oppiminen yhteisöön)

Kuinka mielikuvasi työpaikasta (työntekijöistä, fyysisistä tiloista, työilmapiiristä) on muuttunut ensivaikutelmasta?

Kuvaile kuinka muiden työyhteisön jäsenten suhtautuminen sinuun on muuttunut ensimmäisistä viikoista?

Kuvaile minkälaiset tilanteet saavat sinut tuntemaan osaksi työyhteisöä? Kuinka usein näitä tilanteita esiintyy?

Miltä tuntuu kun työyhteisöön saapuu uusi jäsen?

Minkälaiset tilanteet saavat sinut tuntemaan itseäsi ulkopuoliseksi työyhteisössä? Kuinka usein näitä tilanteita esiintyy?

Ketkä mielestäsi kuuluvat sinun työyhteisöön? Miksi?

Mitkä konsernin osat kuuluvat sinun työyhteisöösi? Miksi?

### 3. Vuorovaikutus

Kuvaile mahdollisimman monta työpäivän aikana esiintyvää erilaista tilannetta, jolloin olet tekemisissä samassa toimistossa työskentelevien ihmisten kanssa?

Missä, miten, milloin, kuinka usein, miksi?

Kuvaile mahdollisimman monta työpäivän aikana esiintyvää erilaista tilannetta, jolloin olet tekemisissä eri toimistossa työskentelevien ihmisten kanssa? Missä, miten, milloin, kuinka usein, miksi?

Kuvaile mahdollisimman monta työpäivän aikana esiintyvää erilaista tilannetta, jolloin olet tekemisissä esimiehesi kanssa? Missä, miten, milloin, kuinka usein, miksi?

#### 4. Työkuva ja työnjako

Kuinka paljon itsenäisyyttä ja kuinka paljon yhteistyötä pääasialliset työtehtäväsi vaativat?

Kuvaile erilaisia tilanteita, jolloin yhteistyön tarve esiintyy?

Kuvaile erilaisia tilanteita, jolloin työtehtäväsi vaativat itsenäisyyttä?

Kuinka selkeästi tunnet oman työkuvasi, esimiehesi työkuvan, samassa toimistossa työskentelevien henkilöiden työkuvat, eri toimistossa työskentelevien henkilöiden työkuvat?

Pohdi mistä johtuu se, että tunnet/et tunne muiden työtehtäviä?

#### 5. Luottamus

Kuvaile millä tavalla ilmenee sinun luottamuksesi/epäluottamuksesi työyhteisösi jäsenten ammattitaitoon?

Kuvaile millä tavalla ilmenee muiden työyhteisösi jäsenten luottamus/epäluottamus sinun ammattitaitoon?

Kuvaile millä tavalla ilmenee sinun luottamuksesi/epäluottamuksesi esimiehen toimintaan?

#### 6. Oikeudenmukaisuuden tunteet

Kuvaile tilanne, jolloin koit, että työpaikalla esiintyy

oikeudenmukaisuutta/epäoikeudenmukaisuutta?

Jaetaanko mielestäsi työtehtävät reilusti? Miksi?

Voitko itse vaikuttaa työtehtävien jakoon?

## 7. Tiedonjako

Onko organisaatiosi avoin vai pimitetäänkö organisaatiossasi tietoa? Kuinka se ilmenee?

Kuvaile kuinka tiedonjako konkreettisesti tapahtuu kun kanssasi jaetaan tietoa? Kun itse jaat tietoa? Missä, miten, milloin, kuinka usein, miksi?

Kenen kanssa jaat tietoa eniten, kenen kanssa vähiten? Miksi arvelet näin tapahtuvan?

Kuka jakaa kanssasi eniten tietoa, kuka vähiten? Miksi arvelet näin tapahtuvan?

## 8. Yhteisöllisyyden olemassaolo

Mikä mielestäsi on yhteisöllisyys?

Minkälaisen yhteisöllisyyden mielestäsi pitäisi olla ja minkälainen se on tällä hetkellä työyhteisössäsi? Miksi?

Kuvaile missä tilanteissa, kuinka usein ja kenen kanssa tunnet yhteisöllisyyden tunnetta työpaikallasi?

Mitä tunteita yhteisöllisyyden tunne tuo mukanaan? Miksi?

Kuvaile missä tilanteissa, kuinka usein ja kenen kanssa tunnet yhteisöllisyyden puutetta työpaikallasi?

Mitä tunteita yhteisöllisyyden puute tuo mukanaan? Miksi?

## 9. Yhteisöllisyys tunteina (työilmapiiri)

Kuvaile työpaikkasi ilmapiiriä?

Kuvaile kuinka työpaikan ilmapiiri näkyy työpäivässäsi?

## 10. Yhteisöllisyys toimintana (työkulttuuri, organisaatiokulttuuri)

Mikä rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa on sinulla itselläsi, työyhteisön muilla jäsenillä, esimiehellä, johtoportalla? Miksi?

Miten yhteisöllisyys ilmenee sinun omassa toiminnassa, työyhteisön muiden jäsenten toiminnassa, esimiehen toiminnassa, johtoportaan toiminnassa?

Muuta:

Kuvaile lyhyesti kuinka seuraavat asiat vaikuttavat yhteisöllisyyden syntymiseen ja aseta ne tärkeysjärjestykseen:

työpisteen sijainti, yhteiset harrastukset, yhteistyö, yhteiset tilat, yhteiset tauot, samanlaiset arvot, samanlaiset työkuvat, samanlaiset mielipiteet, työtehtävien erilaisuus, eriävät arvot, yhteisten tilojen puute, eriävät mielipiteet, työtehtävien itsenäisyys, huumorintaju, teknologia, henkilökohtainen kemia, muut asiat, varmuus/epävarmuus työn jatkumisesta, työtahti, esimiehen toiminta, johtoportaan toiminta, työilmapiiri, yhteiset tapahtumat.

Mitä odotat työpaikaltasi tulevaisuudessa?

Mitä haluaisit muuttaa työpaikassasi?

Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa?

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Ikäsi: 20-25, 25-30, 30-35, 35-40, 40 €

Sukupuoli