



Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät jääkiekkjoukkueessa

Oskari Lemetyinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä(t) Oskari Lemetyinen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät jääkiekkjoukkueessa |
| Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 2 |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin jääkiekkjoukkueessa. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää yleisimpiä toimintatapoja, joilla työilmapiiriä jääkiekkjoukkueessa pyritään parantamaan. Ja onko halutessa työilmapiiriä pystytty parantamaan. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin minkälainen vaikutus esihenkilöillä eli jääkiekkjoukkueessa valmentajilla ja urheilutoimenjohtajalla on joukkueen työilmapiiriin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Haastateltavat olivat kaikki joko nykyisiä tai entisiä ammattijääkiekkoilijoita. Haastateltavat olivat eri ikäisiä, heidän uransa olivat eri vaiheissa ja osa haastateltavista oli harjoittanut ammattiaan vain Suomessa ja osa haastateltavista oli pelannut jääkiekkoa myös ulkomailla. Opinnäytetyön sisällönanalyysi suoritettiin aineistolähtöisesti induktiivisella (yksittäisestä yleiseen) kulmalla. Tavoitteena oli löytää vastaus opinnäytetyön pääongelmaan ja alaongelmiin tarkastelemalla tutkimustulosten ja opinnäytetyön teoreettisen osuuden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.</p> <p>Opinnäytetyö jakaantui kahteen pääosaan: teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Opinnäytetyön teoreettinen osuus muovasi ja loi perustan empiiriselle osuudelle. Teoreettinen tietoperusta perustui kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Tietoperustan alussa aihetta käsiteltiin laajemmin ja tietoperustan alaluissa aiheen teemoja käsiteltiin yksityiskohtaisemmin. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käsiteltiin tutkimusote, tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen suorittaminen, tutkimusaineiston kerääminen sekä analysointi ja tutkimusentulokset.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset vastasivat tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Opinnäytetyön tulokset olivat myös vahvasti samassa linjassa teoreettisen osuuden kanssa. Jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin vaikuttavat samat tekijät kuin kirjallisuuden mukaan muissakin työyhteisöissä. Tärkeimmät tekijät jääkiekkjoukkueen työilmapiirissä opinnäytetyön mukaan olivat yhteiset arvot ja luottamus työyhteisössä, yhteinen tavoite ja pelisäännöt, jokaisen vapaus olla oma itsensä ja saada arvostusta sellaisena kuin on, hyvät ihmiset työyhteisössä ja heidän käytöksensä toisia kohtaan. Lisäksi tärkeänä pidettiin yleisesti asioiden hoitamista kuten työtilojen siisteyttä sekä viihtyvyyttä ja työvälineiden kuntoa ja tarvittaessa uusien välineiden saamista sujuvasti. Valmentajien ja muiden esihenkilöiden merkitys ja hyvän johtamisen tärkeys tuli tutkimuksen myötä esille.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin opinnäytetyöseminaarissa tammikuussa 2024. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin samaan aikaan ja työ saatiin valmiiksi huhtikuussa 2024.</p> |
| Asiasanat Työilmapiiri, jääkiekkjoukkue & laadullinen tutkimus |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite ja peittomatriisi | 2 |
| 1.2 | Tutkimuskohteen esittely | 3 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet | 4 |
| 1.4 | Työilmapiiri käsitteenä | 4 |
| 2 | Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät | 7 |
| 2.1 | Arvot työilmapiirin perustana | 9 |
| 2.2 | Hyvin käyttäytyvät ihmiset hyvän ilmapiirin luoja..... | 10 |
| 2.3 | Luottamus työyhteisössä | 12 |
| 2.4 | Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta | 14 |
| 2.5 | Yhteiset säännöt järjestyksen luoja..... | 17 |
| 2.6 | Työilmapiirin johtaminen | 18 |
| 3 | Tutkimusmenetelmä | 22 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus | 22 |
| 3.2 | Teemahaastattelu menetelmänä | 22 |
| 3.3 | Haastateltavat | 24 |
| 3.4 | Haastattelun suorittaminen | 26 |
| 4 | Tutkimustulosten analysointi | 28 |
| 4.1 | Jääkiekkjoukkueen ilmapiiriin vaikuttavat tekijät | 28 |
| 4.2 | Yleisimmät toimintatavat työilmapiirin parantamiseksi jääkiekkjoukkueessa | 31 |
| 4.3 | Esihenkilöiden vaikutus työilmapiiriin jääkiekkjoukkueessa | 32 |
| 4.4 | Teoilla on merkitystä työilmapiirin rakentumisessa jääkiekkjoukkueessa | 35 |
| 5 | Pohdinta | 38 |
| 5.1 | Johtopäätökset | 38 |
| 5.2 | Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset | 42 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 45 |
| 5.4 | Oman oppimisen arviointi | 47 |
| | Lähteet | 49 |
| | Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset | 52 |
| | Liite 2. Mallipohja suostumuslomakkeesta | 53 |

1 Johdanto

Urheilujoukkueissa, tässä tapauksessa jääkiekkoujoukkueissa on vuosikymmeniä panostettu paljon pelaajien fyysisen kunnan kehittämiseen ja fyysisen hyvinvoinnin maksimoimiseen muun muassa joukkueen omilla lääkäreillä, fysiikkavalmentajilla ja fysioterapeuteilla. Vasta viime vuosina psykiset valmentajat ovat tulleet jääkiekkoujoukkueissa tutuiksi, mutta edelleen ne ovat erittäin harvinaisia, kun verrataan muiden osa-alueiden valmentajien määrään. Kaikki joukkueurheilun parissa toimineet tai työskennelleet kuitenkin arvostavat ja korostavat hyvän joukkuehengen tärkeyttä. Jääkiekkoujoukkueen menestyksen taustalla on lukuisia eri tekijöitä, joista kuitenkin yksi keskeisimmistä on työilmapiiri, tai kuten lajipiireissä sitä kutsutaan ”joukkuehengeksi”.

Jääkiekkoujoukkueen dynaaminen ja projektimainen luonne lisäävät erityisiä haasteita työilmapiirin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Joukkueissa on joka vuosi kauden jälkeen vaihtuvuutta pelaajien suhteen ja vaihtuvuutta tulee myös yleisesti kesken kauden. Lisäksi kilpailu työntekijöiden eli pelaajien kesken vastuusta peliajan ja roolin muodossa on jatkuvaa, joka voi tietyissä tilanteissa asettaa omia haasteitaan työilmapiirille. Jääkiekkoujoukkue työyhteisönä on myös ikä- ja sukupuoli-jakauman puolesta erittäin homogeeninen.

Edellä mainitut seikat perustavat sitä, miten jääkiekkoujoukkue on työyhteisönä erilainen monesta muusta työyhteisöstä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijän hypoteesi oli, että työilmapiiriin vaikuttavat tekijät ovat myös erilaisia jääkiekkoujoukkueessa verrattuna tietoperustan tekijöihin, jotka vaikuttavat työilmapiiriin. Tutkimuksen tuloksena kuitenkin opinnäytetyöntekijän yllätykseksi selvisi, miten hyvinkin samanlaiset tekijät vaikuttavat työilmapiiriin jääkiekkoujoukkueessa kuin muissakin teoriapohjan perustetuissa työyhteisöissä.

Jääkiekkoujoukkueiden ilmapiirin tutkiminen valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi muutamasta erisyistä. Ensinnäkin oma taustani jääkiekkopelaajana ja koulutuksen kautta oppimani tiedot liittyen työhyvinvointiin ja työilmapiiriin ovat saaneet minut ymmärtämään, että jääkiekkoujoukkueissa on lunastamatonta potentiaalia sen suhteen. Erityisesti Suomessa jääkiekkoujoukkueiden välisen kovan kilpailun ja vallitsevan tiukan taloudellisten rajoitteiden vuoksi monen seuran on etsittävä kilpailuetua muualta kuin kalliista pelaajabudjetista. Hyvinvoivat työyhteisöt ovat tuottavampia ja tehokkaampia ja jääkiekkoujoukkue voi saada tuloksellisesti joukkueesta enemmän irti hyvän työilmapiirin avulla. Tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä monelle joukkueelle Suomessa kuin ulkomaillakin ja myös yli lajirajojen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja peittomatriisi

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin jääkiekkoukkueessa. Tämän lisäksi tavoitteena on löytää yleisimpiä toimintatapoja, joilla työilmapiiriä jääkiekkoukkueessa pyritään parantamaan ja onko yhteisellä panostamisella työilmapiirin parantamiseksi saatu minkälaisia tuloksia. Lisäksi minkälainen vaikutus esihenkilöillä eli jääkiekkoukkueessa valmentajilla ja urheilutoimenjohtajalla on joukkueen työilmapiiriin. Tämä opinnäytetyö tutkii laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluiden muodossa työilmapiiriä jääkiekkoukkueissa. Tutkimuksesta saadut tulokset on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmaan, joka on tutkimustyön taustalla (Kananen 2017, 60). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Mitkä tekijät vaikuttavat jääkiekkoukkueen työilmapiiriin? Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen alaongelmiin.

Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- Mitkä toimintatavat ovat yleisimpiä, joilla pyritään parantamaan työilmapiiriä?
- Minkälainen vaikutus valmentajilla on työilmapiiriin?
- Minkälainen vaikutus yhteisellä panostamisella työilmapiirin parantamiseksi on ollut?

Teemahaastattelukysymykset on luotu tietoperustaan pohjautuen selvittämään haastateltavilta vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Opinnäytetyön tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa entistä tai nykyistä ammattijääkiekkoilijaa. Perustiedot haastateltavista löytyvät luvusta 3.4 Haastateltavat. Kaikki teemahaastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Taulukko yksi on peittomatriisi. Peittomatriisin tavoitteena on nopeuttaa ja selkeyttää opinnäytetyön tulkitsemista ja myös näyttää miten opinnäytetyön eri kohdat linkittyvät yhteen. Alaongelmat-sarake näyttää mistä alaongelmasta on kyse. Tietoperusta-sarake kertoo missä luvuissa kyseistä alaongelmaa käydään teoriaosuudessa läpi. Haastattelukysymykset-sarake näyttää mikä tai mitkä kysymykset käsittelevät kyseistä alaongelmaa. Tulokset-sarake näyttää missä luvussa haastattelukysymyksen tutkimustulokset ovat nähtävillä. Johtopäätökset tutkimuksen pohjalta yhteenvetona on luettavissa luvussa 5.1.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelmat | Tietoperusta | Haastattelukysymykset | Tulokset |
|---|---------------------------|-----------------------|----------|
| Mitkä toimintatavat ovat yleisimpiä, joilla pyritään parantamaan työilmapiiriä? | 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 ja 2.5 | 1, 2, 3 | 4.1,4.2 |
| Minkälainen vaikutus esihenkilöllä on työilmapiiriin? | 2.6 | 1, 4 | 4.3 |
| Minkälainen vaikutus yhteisellä panostamisella työilmapiirin parantamiseksi on ollut? | 1.3, 2, 2.6 | 5 | 4.4 |

1.2 Tutkimuskohteen esittely

Jääkiekkoyoukkue on ammattilaistasolla samalla tavalla työpaikka jääkiekonpelaajille, kuin työpaikat ovat työpaikkoja muillakin aloilla työntekijöille. Jääkiekkoyoukkue on osa isompaa organisaatiota eli jääkiekkoseuraa. Jääkiekkoyoukkueen työyhteisöön kuuluu aktiivisesti joukkueesta riippuen noin kolme- neljäkymmentä henkilöä. Alla on esitelty tarkemmin, ketä työyhteisöön kuuluu.

Jääkiekkoyoukkueen esihenkilöiksi voidaan nimetä valmentajat. Yleisesti joukkueella on päävalmentaja, yhdestä kolmeen apuvalmentajaa, maalivahtivalmentaja ja fysiikkavalmentaja. Joukkueessa on pelaajia. Joukkueesta riippuen pelaajia on maalivahdit mukaan luettuina yhtäaikaaisesti joukkueessa noin 25–30, luvut ovat suuntaa antavia. Tämän lisäksi työyhteisöön kuuluu huoltajia yhdestä muutamaa, fysioterapeutteja, hierojia ja joukkueen lääkäri. Joukkueen toimintaan ja yhteisöön kuuluu sekä vaikuttavat enemmän tai vähemmän myös seuran johtoportaan asemassa olevat henkilöt, erityisesti urheilutoimenjohtaja, joka vastaa urheilupuolen toiminnasta ja on täten valmentajien esihenkilö.

Työpaikkana jääkiekkoyoukkue on monella tapaa erilainen verraten moneen muuhun toimialaan tai ammattiin. Jääkiekkoyoukkueessa pelaajat ovat yksittäisiä poikkeuksia historian varrelta lukuun ottamatta aina samaa sukupuolta. Pelaajat ovat lisäksi verraten samanikäisiä, yleensä nuorimmat pelaajat ovat nuorimmillaan jonkun vuoden alle kaksikymmentävuotiaita ja vanhimmat vanhimmillaan jonkun vuoden yli neljäkymmentävuotiaita. Tällä tavoin homogeeninen työyhteisö tuo mukanaan omia erityisominaisuuksia, joita ei välttämättä heterogeenisemmässä yhteisössä esiinny. HIFK:n naisten liigajoukkueen päävalmentaja Saara Niemi (Wärtsilä 2020) tuo esimerkinomaisesti esille, miten miehet usein sanovat ääneen ja suuremmin heitä vaivaavat asiat, kun taas naiset yleisesti voivat pitää asioita itsellään.

Työyhteisönä jääkiekkoyoukkueessa on paljon työntekijöiden vaihtuvuutta ja tämä kuuluu myös projektimaisen ja dynaamisen työyhteisön luonteeseen. Eliteprospects-sivuston (Eliteprospects s.a.) tietojen mukaan kaudella 2021–2022 Mestiksessä pelanneen Kiekko-Espoon riveissä vähintään yhdessä ottelussa pelasi maalivahdit mukaan luettuna yhteensä 52 pelaajaa. Kaksi vuotta myöhemmin eli kaudella 2023–2024 saman Kiekko-Espoon riveissä Mestiksessä on pelannut maalivahdit mukaan luettuna vähintään yhdessä ottelussa yhteensä 45 pelaajaa. Kaudella 2021–2022 Kiekko-Espoossa vähintään yhden pelin pelanneista pelaajista kaudella 2023–2024 seuraa edustaa enää kymmenen pelaajaa. Kahden vuoden aikana siis 42 pelaajaa on poistunut työyhteisöstä ja uusia pelaajia työyhteisöön on tullut 35, lisäksi päävalmentaja on vaihtunut tänä aikana.

Eliteprospects-sivuston mukaan kaudella 2021–2022 kotimaisessa Liigassa pelaavan Helsingin IFK:ta edustaneista pelaajista 27 ei enää edusta seuraa kaudella 2023–2024. Uusia pelaajia joukkueeseen kaudelle 2023–2024 tullessa kauteen 2021–2022 verrattuna on 18 ja samoja pelaajia joukkueessa jatkaa 12 pelaajaa.

Yllä oleva kuvaus Kiekko-Espoon henkilöstön vaihtuvuudesta on äärimmäinen esimerkki, mutta tuo esille vaihtuvuuden määrän ja yleisyyden jääkiekkjoukkueissa. Vaihtuvuus henkilöstössä Helsingin IFK:n kohdalla on vähäisempää, mutta verrattuna niin sanottuun normaaliin toimistotyöympäristöön vaihtuvuus Helsingin IFK:in kohdalla on määrällisesti suurta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työilmapiiri, jääkiekkjoukkue ja laadullinen tutkimus. Keskeiset käsitteet valikoituivat opinnäytetyön aiheen ja tutkimusmenetelmän perusteella. Keskeiset käsitteet on avattu, jotta opinnäytetyötä voi tulkita ja ymmärtää oikein. Keskeisin käsite työilmapiiri on avattu yksityiskohtaisemmin luvussa 1.4.

Laadullisen tutkimuksen päätavoite on vastata kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2014, 16). Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan tutkimus kohteina olevien henkilöiden näkökulmasta ilmiöitä ja asioita, ilman tilastoja tai määrällisiä keinoja (Kananen 2017, 35; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4).

Jääkiekkjoukkue on ryhmä pelaajia ja toimihenkilöitä. Joukkueessa on pelaajia eri pelipaikoilta, kuten hyökkääjiä, puolustajia ja maalivahteja, joukkueeseen kuuluu lisäksi muita henkilöitä kuten valmentajia ja huoltajia. Jääkiekkjoukkue voi olla ammattilaisjoukkue tai harrastepohjainen joukkue. Jääkiekkjoukkue harjoittelee yhdessä jääkiekkoa ja siihen liittyviä tekniikoita ja taktiikoita sekä kilpailevat muita joukkueita vastaan.

1.4 Työilmapiiri käsitteenä

Ilmapiiri on käsite, jonka merkitys yleisesti tiedetään. Työilmapiirin käsitteelle puolestaan ei oikeastaan ole teoreettista määritelmää. Työilmapiiri kuitenkin kuvaa organisaatiossa aistittavissa olevaa tunnelmaa ja olotilaa, johon vaikuttavat organisaation toimintatavat sekä kyseisessä organisaatiossa työskentelevät henkilöt ja se kertoo mitä asioita kyseisessä työyhteisössä arvostetaan. (Jabe 2010, 114.)

Yksinkertaisimmillaan organisaation ilmapiiri on organisaatiota kuvaava tunnelma. Ilmapiiri on yksilön kokemus, jonka vuoksi se liittyy lähinnä välittömään työympäristöön. Tämän takia suurissa organisaatioissa voi olla useita eri työilmapiirejä. Teoriakirjallisuudessa ilmapiiri on jaettu muun muassa suoritusorientoituneeseen ja ihmiskeskeiseen ilmapiiriin. (Viitala & Jylhä 2019, luku Ilmapiiri.)

Työilmapiiri on valitettavasti kovin epätarkka käsite. Työilmapiiri voi tarkoittaa tilanteen mukaan monia asioita aina organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Erityisesti Yhdysvalloissa työilmapiiristä käytetään rinnakkaista termiä organisaatioilmasto (organizational climate). Käsitteenä työilmapiiri ei kuitenkaan ole uusi, työpsykologian ihmisissä koulukunnan tutkimustyön tuotosena se syntyi jo 1940-luvun alussa. Kurt Lewin käytti jo vuonna 1939 käsitettä sosiaalinen ilmapiiri (Social climate). (Aro 2018, 31–33.) Organisaatioilmasto (organizational climate) ja organisaatiokulttuuri (organizational culture) ovat kaksi käsitteellisesti erillistä käsitettä, ne kuitenkin limittyvät toisiinsa. Ne molemmat kertovat ja kuvaavat tapoja, joilla työntekijät kokevat työympäristöjensä olevan, muun muassa merkityksiä ja olemuksia, joita työpaikat työntekijöille edustavat ja ovat. Organisaatioilmasto kuvaa enemmän niitä tunteita, joita työntekijät kokevat liittyen työpaikan käytäntöihin, menettelyihin ja käyttäytymismalleihin, joita työpaikalla tuetaan ja työntekijöiltä odotetaan. Organisaatiokulttuuri puolestaan on enemmän työntekijöiden yhteinen kokemus liittyen arvoihin, uskomuksiin ja perusoleksiin työpaikalla. (Schneider & Barbera 2014, 3.) Queenslandin yliopiston professori Neal Ashkanasy on samoilla linjoilla ja tarkentaa vielä organisaatioilmaston ja organisaatiokulttuurin eroja. Organisaatioilmasto voi vaihdella sään tavoin enemmän päivästä toiseen, joskus voi olla aurinkoista, joskus sateista, joskus pilvistä ja joskus on jopa myrskyinen sää. Eli organisaatioilmasto vaihtelee johtuen siitä, että se muodostuu enemmän työntekijöiden tunteuksista ja asenteista. Organisaatiokulttuuri on pysyvämpi ja vaihtelee vähemmän ja hitaammin, koska se on monitasoisempi ja perustuu arvoihin, normeihin, käytäntöihin ja toimiin, jotka vaihtelevat vähemmän ja ovat näin pysyvämpiä tiloja kuin esimerkiksi organisaatioilmastoon liittyvät tunteukset. (Ashkanasy 2012.)

Nakari (2003, luku 3.2) tiivistää väitöskirjassaan ilmaston määritelmästä (organizational climate) sen miten niin kuin ilmastonkin niin myös ilmapiiri on monen asian summa, ilmapiirillä on oma vaikutuspiirinsä ja että se määritellään havaintojen kautta.

Työilmapiirillä on paljon yhteistä työmotivaation kanssa. Molemmat ovat tunteita ja ne ovat monella tapaa riippuvaisia ja johdannaisia työn sujumisesta ja yhteistyön toimivuudesta. Organisaatioiden työilmapiiristä puhutaan usein ja sitä myös mitataan paljon. (Järvinen 2020, 90–91.) Yhteistyö voi olla muodollista ja määräaikaista yhdessä työskentelyä ja resurssien hyödyntämistä sekä jakamista missä tahansa asiassa. On kuitenkin selkeä tasoero, kun yhteistyöstä siirrytään yhteiseen

tekemiseen ja silloin työilmapiiri ja yhteishenki nostaa jokaisen yksilön suoritusta ja vie sen uudelle tasolle. (Jalonen & Lampi 2012, 112.)

Tampereen yliopiston tohtoriopiskelija Johanna Lilja käyttää blogissaan termiä työyhteisön sosiaalinen pääoma Åbo Akademin hankkeessa Hyvinvoiva hoiva (Lilja 2021). Työyhteisön sosiaaliseen pääomaan vaikuttavan erityisesti yhteiset tavoitteet, normit, luottamus ja yhteisöllisyys. Ja nämä asiat yhdessä luovat sosiaalisen pääoman. Työyhteisön sosiaalinen pääoma muistuttaa kuvaukseltaan erittäin paljon työilmapiirin epätarkkaa ja vaihtelevaa määritelmää.

Työilmapiiri on yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Työilmapiiri ei ole objektiivinen, eikä sitä voi oikeastaan matemaattisen tarkasti mitata. Työilmapiiri on enemmänkin intersubjektiivinen, työyhteisössä vallalla oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. (Aro 2018, 39.) Saukkosen (Saukkonen ym. 2007) mukaan kuitenkin työilmapiiri koetaan saman työryhmän sisällä yhtenevästi.

Työilmapiiriä ei saa myöskään rinnastaa suoraan työtyytyväisyyteen, joka on työntekijän henkilökohtainen kokemus omien tarpeiden toteutumisesta työssään ja työroolissaan, vaikkakin edellä mainitut kaksi asiaa ovatkin tiukasti sidoksissa toisiinsa. (Aro 2018, 39.) Yleinen työilmapiiri on myös ulkopuolisten henkilöiden, kuten asiakkaiden helposti aistittavissa lyhyessäkin ajassa ja siksi se välittyy helposti esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Puhekielessä työilmapiiriä usein kuvataan esimerkiksi sanoilla ”fiilis”, ”henki” tai ”pössi”. (Aro 2018, 40.)

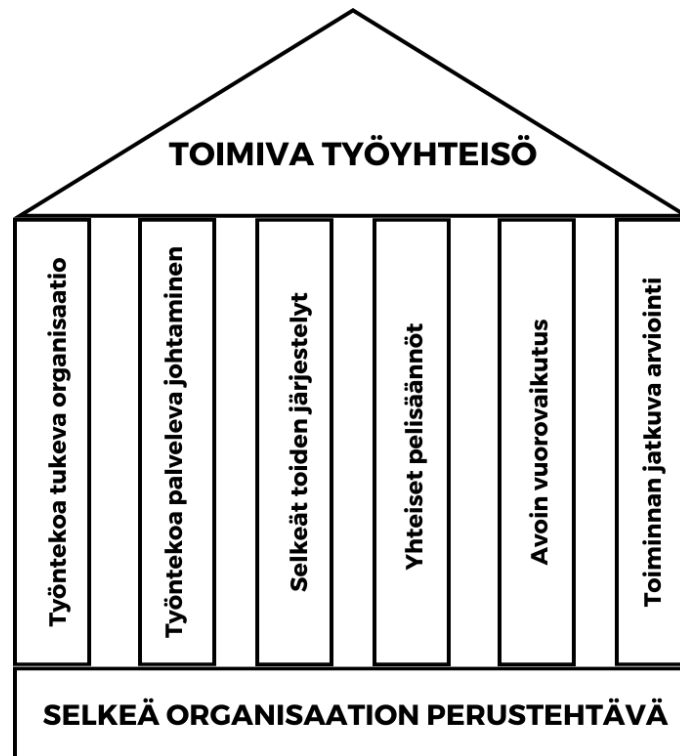
2 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Työilmapiiri on seuraus eikä syy. Työilmapiiri koostuu monista eri työolotekijöistä. Tämän vuoksi työilmapiiriä ei voi lähteä parantamaan parantamalla työilmapiiriä. On lähdeä keskittämään huomio ja kehittäminen työolotekijöihin ja itse työhön. (Aro 2018, 41.)

Aro (2018, 41) listaa tärkeimmät työilmapiiriin vaikuttavat työolotekijät, joita ovat arvot ja arvostukset, ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys, onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä, ongelmanratkaisukäytännöt, organisaation toimintaympäristön tilanne (esim. yrityksen markkinatilanne), organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka ja työilmapiirin johtaminen. Edellä mainittuja työilmapiiriin vaikuttavia työolotekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Itsessään työilmapiiri on hyvä yleismittari siihen, miten yllä olevissa työolotekijöissä on onnistuttu työpaikalla. Yhteinen nimittäjä näille on organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Tärkeimpiä tekijöitä, joka vaikuttaa sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työssä on juuri organisaatiokulttuuri. (Aro 2018, 41.) Saukkosen (Saukkonen ym. 2017, 239–251) tutkimuksen mukaan kuitenkin organisaatiota ja organisaatiokulttuuria vaikuttavampi tekijä on itse työryhmä. Tutkimuksen mukaan tämä myös selittää sitä miksi organisaation sisällä ilmapiiri koetaan monella eri tavalla, mutta yhden ryhmän sisällä yhtenevästi.

Järvisen (2008, luku Työyhteisön kantavat rakenteet.) mukaan tärkeimmät rakenteet työyhteisöllä ja sitä myötä ilmapiirin luomiselle ovat alla olevan kuvan pilareissa.



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit mukailten Järvinen 2008. (Järvinen 2008, luku Työyhteisön kantavat rakenteet.)

Nakari nostaa väitöskirjassaan (2003, 35) tärkeimmiksi ilmapiirin määritteleviksi tekijöiksi alun perin Litwinin ja Stringerin listaamat tekijät, joita ovat seuraavat: Työntekijän tunne työn säännöistä, ohjeista ja toimintatavoista, eli työn rakenne. Työntekijän kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itsenäisesti, eli vastuun tunne omasta työstä. Työn kokeminen riittävän haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi. Työntekijän tunne, että tulee palkituksi hyvin tehdystä työstä eli palkitsemisen korostaminen kritiikin ja rankaisemisen sijasta. Lämpötila ja tuki työpaikalla, eli työntekijä tuntee organisaatiossa vallitsevan toveruuden ja avuliaisuuden ilmapiirin. Kokemus johdosta, joka ei pelkää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista ja ristiriitojen ratkaisemista heti niiden ilmaannuttua. (Nakari 2003, 35.)

Edellä esiteltyjen tekijöiden ja pilareiden vastapainoksi Juuti ja Vuorela (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen) korostavat myös tunteiden merkitystä ilmapiirin luomisessa. Keskusteleminen, tunteita sekä kokemuksia kunnioittava ja huumorilla höystetty työilmapiiri kukoistaa ja antaa tilaa erilaisuudelle. Juuti ja Vuorela (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen) korostavat myös luottamuksen ja avoimuuden olevan kantavia pilareita ilmapiirin luomisessa.

Taitoluisteluliiton kouluttaja ja valmentaja Essi Kivistö listaa taitoluisteluliiton artikkelissa (skatingfinland.fi 5.8.2021) joukkueen joukkuehengen eli työmaailmassa verrattavissa työilmapiirin tärkeimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi yhteiset ”pelisäännöt”, avoimuuden ja avoimen vuorovaikutuksen luis-
telijoiden, valmentajien ja toimihenkilöiden kesken.

2.1 Arvot työilmapiirin perustana

”Ongelma ei läheskään aina ole huonot arvot. Ongelma ovat hyvät arvot, jotka on jätetty seinälle ja vuosikertomukseen. Kauniit sanatkaan eivät riitä. Arvojen merkitys on siinä, miten ne vaikuttavat päivittäiseen päätöksentekoon” – Pappi ja konsultti Tapio Aaltonen, (Jabe 2017, 252.)

Arvot ovat vahva yhdistävä tekijä. Ihmiset usein liittyvät organisaatioihin ja ryhmiin arvojen perusteella ja välityksellä. Tämän takia on erityisen tärkeää, että arvot organisaatioissa eivät ole vain sananhelinää vaan ihan konkreettisia toimia työyhteisön sisällä ja sidosryhmien kanssa. Sama pätee johtamiseen, jonka olennainen osa on edustaa määrättyä arvomaailmaa ja toimia sen mukaan. (Aro 2018, 47–48.) Arvot ovat tietyllä tavalla kuvaus koko yrityksen kulttuurista, tämän vuoksi ne vaikuttavat paljon myös työilmapiirin rakentumisessa ja ovat sen pysyvä perusta (Jabe 2017, 252–253).

Arvot muodostavat työilmapiirin perustan. Tämän vuoksi ei todellakaan ole yhdentekevää millaisia arvot ovat ja minkälaisesta ihmiskäsityksestä ne kumpuavat. Työyhteisöä vahvistavia arvoja ovat yleensä altruistiset, toisten huomioon ottamiseen ja yleisesti hyvinvointiin tähtäävät arvot. Suomalaisille yleisesti tärkeät arvot kuten ympäristön hyvinvointi, oikeudenmukaisuus ja reilun pelin arvot ovat yleisesti hyviä ja toimivia arvoja organisaatioille. (Jabe 2017, 249–253.)

Talouselämän johtopaikoilla on usein henkilöitä, jotka uskovat keskivertoa enemmän siihen, että ihmiset ovat itsekkäitä. Usein tällaisissa organisaatioissa on myös ”reilua kilpailua, joka on hyvästä”. Tutkimusten mukaan kuitenkin kovalla kilpailulla on haitallisia vaikutuksia. Tämän vuoksi hyveellisemmät arvot kuten rakkaus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja lempeys ovat hedelmällisempiä. (Jabe 2017, 249–251.)

Suomen joukkueurheilulajiliitot ovat myös listanneet arvoja, jotka ovat perustana hyvälle ilmapiirille. Suomen Palloliitto listaa arvoiksi turvallisuus, avoimuus, innostavuus, positiivisuus ja kehittymiseen tähtääminen. (Palloliitto s.a., Menestyvän joukkueen rakentaminen.) Suomen taitoluisteluliiton kouluttaja ja valmentaja Essi Kivistö (skatingfinland.fi 2021.) tuo esille, että hyvän joukkuehengen luomiseksi toimivia arvoja ovat muun muassa turvallisuus, avoimuus, toisten kunnioittaminen ja sitoutuminen.

Ei pidä ylenkatsoa taloudelliseen menestykseen liittyviä arvoja. Kuitenkin jos taloudelliseen menestykseen pohjautuvat arvot yksinomaan hallitsevat organisaation arvopohjaa, ennen pitkään se hyvin todennäköisesti johtaa moraalin haparoitumiseen ja jopa moraalikatoon. Pitkän päälle ”pelkkä” rahan tekeminen ei ole innostava arvo taikka mielikuva. (Aro 2018, 49.) Juuti & Vuorela (2015, luku 2.1) tuovat myös esille miten tuloskeskeisiin rationalistisiin arvoihin liiallinen tukeutuminen voi heijastua työntekijöihin jopa tunteettomuutena ja piittaamattomuutena. Kun näitä tunteita esiintyy työyhteisössä ne estävät tehokkaan työskentelyn ja voivat aiheuttaa työpaikalle ristiriitoja, kateutta ja kaunaa. Juutin ja Vuorelan (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen) mukaan työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta myös työyhteisön tuloksellisuuteen. Työpaikan ilmapiiri on kuin energiaa, jota työyhteisö käyttää hyväkseen, mutta sen tuloksellisuuteen tuomat edut tulevat esille kuitenkin vasta viiveellä.

Ei ole itsestään selvyyttä, että organisaation ja työntekijän arvot ovat yhtenevät. Tämän vuoksi on tärkeää, että arvoista työpaikalla keskustellaan avoimesti yhdessä. Tällöin työntekijällä on oikeasti mahdollisuus toimia niiden mukaan ja sen myötä olla kunnolla osa työyhteisöä. (Jabe 2017, 255–256.) Tähän dilemmaan voi kuitenkin vaikuttaa jo rekrytointiprosessin aikana. Sopivan henkilön löytäminen työyhteisöön on vaikeaa ja valintaa suorittavan henkilön on muun muassa hyvä punnita hakijan ja organisaation arvojen välistä suhdetta. (Juuti & Vuorela 2015, 3.2.) Pyyhtiä (2023) ennustaa miten tulevaisuudessa uuden ajan työkulttuurissa työntekijät haluavat yhä enemmän tehdä työtä, joka edustaa heidän arvomaailmaansa. Pyyhtiä (2023, luku 6) jatkaa, miten tämä tarkoittaa myös vastuullisuutta ja eettisyyttä liittyen siihen millaisten sidosryhmien kanssa toimitaan.

2.2 Hyvin käyttäytyvät ihmiset hyvän ilmapiirin luoja

Perusasia hyvän työilmapiirin syntymisessä on työyhteisössä yhteisön henkilöiden hyvä käytös toisiaan kohtaan (Aro 2018, 50). Anderson ja Maxwell (2007) korostavat samaa asiaa, kaikki lähtee ihmisistä itsestään ja hyvä tiimi hyvillä ihmisillä on tärkeämpää kuin täydelliset suunnitelmat. On turhaa puhua tai panostaa yleisesti työhyvinvoinnin ”hienompiin” asioihin jos työpaikalla käyttäytetään huonosti toisia kohtaan (Anderson & Maxwell 2007). Tämän vuoksi onkin tärkeää jo rekrytoinnissa keskittyä ihmiskeskeisyyteen (Pyyhtiä 2023, luku 5). On tärkeää valita oikeat ihmiset, mutta yhtä tärkeää on HIFK:n entisen päävalmentajan Jarno Pikkaraisen mukaan (Wärtsilä 2020), että jokainen tuntee olonsa turvallisiksi ja saa olla oma itsensä.

Huono käytös on todella destruktiivista koko organisaatiota kohtaan. Huono käytös aiheuttaa suoraan paljon stressiä, pahaa mieltä ja haittaa niin yksilön kuin yhteisön terveydelle ja se häiritsee itse työn tekemistä. Huonon käytöksen hiljainen hyväksyminen työpaikalla myös luo työyhteisöön huonoa ja jopa vihamielistä ilmapiiriä. Jokaisella yksilöllä on siis vastuu omalta osalta hyvän työilmapiirin luomisesta omalla käytöksellään. (Aro 2018, 50.)

Huonon käytöksen muotoja on monia. Vakavimmat niistä ovat jopa suoraan lainvastaisia. Esimerkkejä vakavimmista huonon käytöksen muodoista ovat muun muassa seksuaalinen häirintä, kiusaaminen ja syrjintä. (Aro 2018, 51.) Niinkin pieneltä vaikuttava asia kuin ronski huumori, jonka piikki työpaikalla satuttaa jotakuta tai joitakin on huonoa käytöstä. Usein kyllä ihmiset sanovat, että kestävät tämän huumorin, että karkea huumori kuuluu meidän työpaikallemme, mutta silti sisimmäsään he loukkaantuvat näistä sanoista. Leikilläänkin tehty piikittely ja pilanteko laskee kohteena olevien henkilöiden omanarvontuntoa ja sitä myötä vähitellen vähentää työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.1.)

Ylipäättään kommunikointiin liittyvät tyyliseikat ovat haastavia ja usein ne voidaan tulkita monella eri tavalla yksilöstä riippuen. Esimerkiksi palaverissa sanotut kommentit voidaan ymmärtää sanotuksi myönteisessä hengessä ja toisaalta se voidaan kokea myös asiattomaksi. Yleensä työyhteisöissä on kuitenkin havaittavissa ja helppo arvioida onko kommunikointi pääsääntöisesti toisten mielipiteitä arvostavaa vai negatiivista nokittelua ja yleistä kiistelyä. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus – puhutaan rakentavasti.)

Huono käytös usein mielletään työntekijöiden väliseksi yksityisasiaksi ja lisäksi yleisesti oletetaan, että kaikki olisivat saaneet sellaisen kotikasvatuksen, että osaavat käyttäytyä oikein toisia kohtaan ja että yleisesti tiedettäisiin, kuinka työpaikalla kuuluu käyttäytyä. Näin ei kuitenkaan ole, koska muuten kappaleen alussa mainittuja huonon käytöksen muotoja ei olisi työpaikoilla. (Aro 2018, 55.) Aro jatkaa myös toisen samankaltaisen ongelman olevan, miten henkilön huonoa käytöstä selitetään yksilön piirteillä. Esimerkeiksi Aro nostaa seuraavaa ”henkilö A käyttäytyy huonosti sen vuoksi, että hänellä on räjähtävä temperamentti. Tai henkilö B on vaikea, koska hänellä on narsistinen luonnehäiriö.”. (Aro 2018, 55.) Nämä tai muutkaan verrattavat käyttäytymismallit eivät kuitenkaan millään tavalla vähennä henkilön syyntakeellisuutta oman käytöksensä suhteen. Yleisesti voidaan ajatella, että kukaan ei ole niin kyvytön, etteikö häneltä voisi edellyttää asiallista ja kohteliasta käytöstä työpaikalla toisia työntekijöitä kohtaan. (Aro 2018, 55.) Myös Järvinen (2008, luku Avoin vuorovaikutus) pitää vaarallisena ihmisten luonteenpiirteisiin tai persooniin perustuvaa psykologisointia työyhteisöissä, koska se nakertaa keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta.

Hyvän työilmapiirin merkitys työntekijälle kumpuaa evoluutiosta. Ihmisen poikkeukselliset edellytykset yhteistyölle ovat kehittäneet aivojamme evoluution myötä siten, että onnistuneista yhteistyöepi-sodeista saamme voimakkaan mielihyvätunteen ja se vähentää stressin ja ahdistuksen kokemista. (Aro 2018, 52.) Tämä lisää haluamme ja mielenkiintoamme toimia yhdessä ja selittää sen miksi toisilta ihmisiltä saatu myönteinen palaute tuntuu ihmisissä niin hyvältä. Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB) perustuu pitkälti tähän periaatteeseen, että yh-

dessä tekeminen on työntekijöidenkin intresseissä ja yhteyttää työntekijöitä organisaatioon. Organisaatiokansalaisena toimiva työntekijä on todennäköisemmin valmis tekemään hieman enemmän organisaation ja työyhteisön eteen, jopa oman virallisen työnkuvansa ulkopuolelta. Suuri organisaatiokansalaisuuden määrä on todistetusti yhteydessä hyvään tuottavuuteen ja voitollisuuteen. (Aro 2018, 52.) Tämän vuoksi olisikin parasta, jos työyhteisön ihmissuhteet olisivat kuin urheilukilpailussa yleisön ja urheilujoukkueen välillä. Valitettavasti ihmissuhteet työyhteisössä eivät kovin usein ole näin kannustavia, vaan enemmänkin lannistavia. (Juuti & Vuorela 2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen.) Suomen Palloliittokin painottaa omilla verkkosivuillaan hyvän tiimin koostuvan henkilöistä, jotka ovat päteviä, erilaisilla ominaisuuksilla varustettuja ”joukkuepelaajia”. (Palloliitto, Menestyvän joukkueen rakentaminen.) Painotus ”joukkuepelaajassa” on verrattavissa Aron (2018) organisaatiokansalaisuuteen.

Hyvän käytöksen muodot työelämässä heijastelevat empatiaa, arvostusta ja halua edistää yhteistä hyvää (Pyyhtiä 2023, luku 5). Hyvä käytös työyhteisössä ei ole paljon poikkeavaa hyvästä käytöksestä siviilielämässä. Pyyhtiän (2023, luku 5) mukaan hyvän käytöksen tapoja ovat niinkin normaallit asiat kuten muiden kuunteleminen, avun ja tuen tarjoaminen, kiinnostus ja empatia muita kohtaan, arvostuksen ja kiitoksen osoittaminen ja tietojen ja taitojen jakaminen työyhteisössä.

2.3 Luottamus työyhteisössä

Luottamuksen rakentaminen ja rakentuminen ovat merkittävä osa hyvää työyhteisöä ja työilmapiiriä. Luottamuksen rakentuminen työyhteisön sisällä vie aikaa ja vaatii johdonmukaista toimintaa. Luottamusta rakentuu, kun pidetään kiinni lupauksista, ollaan rehellisiä ja osoitetaan molemmin puolista arvostusta työyhteisössä. (Pyyhtiä 2023, luku 8)

Mirjami Ikonen tutki väitöskirjassaan (2013) vuorovaikutteisen luottamuksen rakentumista dyadisella tasolla johtaja-seuraajasuhteissa. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että luottamus on erittäin dynaaminen, episodinen ja kontekstuaalinen ilmiö. Luottamusta kuvataan metaforisesti pyörteeksi. Tutkimuksessa (Ikonen 2013, luku 6) havaittiin, että luottamus ei kasva tasaisesti ajan myötä, vaan hetkittäin se voi kasvaa odottamattoman nopeasti ja vastaavasti myös romahtaa äkillisesti. Vahingollisen pyörteen luottamuksessa havaittiin olevan itseään ylläpitävä ja voimistava. Tutkimuksen (Ikonen 2013, luku 6) perusteella huomattiin, että lempeys ja arvostus ovat luottamuksen kehityksen mahdollistavia ja ajavia voimia. Myös johtajan antama arvostus, vastuu ja tuki työntekijöille on tärkeää. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että testattu tai jopa korjattu luottamus voi kasvaa vahvemmaksi ja joustavammaksi luottamukseksi, kuin luottamus, jota ei ole ikinä jouduttu testaamaan tai kyseenalaistamaan. (Ikonen 2013.) Jalonen (2012, 123) tuo esille miten luottamuksen osoittaminen puolin ja toisin lisää itsessään luottamusta, ”jos annat luottamusta, saat luottamusta”.

Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 124 & 136) tuo suoraan esille, miten luottamuksen ilmapiirin kehittäminen on suuri haaste ja sen kehittyminen ja kasvaminen ottaa aikaa, kunhan siihen panostetaan jokapäiväisessä tekemisessä. Jalonen kertoo myös, miten toisten osoittama luottamus lisää ihmisessä itseluottamusta. Pyyhtiä (2023, luku 9) kertoo saman asian vastapuolen, liiallinen kontrolli viestii luottamuksen puutteesta ja näin vähentää luottamuksen tunnetta itseä kohtaan. Pyyhtiä (2023, luku 9) jatkaa, miten tämä lopulta voi alkaa vaikuttamaan yhteistyöhön työpaikalla ja työilmapiirin heikkenemiseen.

Luottamus esihenkilöön kuuluu olla niin hyvä, että hänelle uskaltaa kertoa luottamuksellisia asioita ja pystyä luottamaan siihen, että hän ei kerro niitä eteenpäin. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.1.) Luottamus esihenkilöön kasvaa, jos hänen toimintansa ja käyttäytymisensä koetaan oikeudenmukaiseksi. Erityisen tärkeitä tekijöitä luottamuksen syntymiseen Mankan mukaan (Manka & Manka 2023, 184) ovat muun muassa työn tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus eli ajatus siitä, että kukin työntekijä saa sen mitä ansaitsee. Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 133) tuo esille miten tämä on joskus haasteellinen asia, koska työntekijät kuitenkin hankitaan tiettyyn rooliin ja vastuu on täten lähtökohtaisesti sen mukainen, vaikka työpanos ja onnistumiset oikeuttaisivatkin suurempaan rooliin ja sama päinvastoin, jos teot oikeuttaisivat pienempään rooliin kuin mihin on hankittu. Manka (Manka & Manka 2023, 184) jatkaa luottamukseen vaikuttavia tekijöitä; menettelytapojen oikeudenmukaisuus eli, että päätöstentekoperusteet ja menettelytavat koetaan ja havaitaan reiluiksi työyhteisössä, työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus eli se miten esihenkilö kohtelee ja toimii vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja hänen perustellessaan päätöksiään työyhteisössä. Tähänkin Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 134) tarttuu, että vain naamakerroin tai edelliset meriitit eivät saa olla määrittävä tekijä päätösten taustalla. On kuitenkin ymmärrettävää, että pitkäaikainen luottotekijä saa itse enemmän aikaa suorituksensa parantamiseen, kuin uuden tekijän kohdalla toimittaisiin ennen toimenpiteitä. Suosikkijärjestelmää ei saa kuitenkaan missään nimessä syntyä työyhteisöihin. (Jalonen & Lampi 2012, 134.) Pyyhtiä (2023, luku 8) korostaa, miten epäoikeudenmukainen johtaminen ja tiettyjen työntekijöiden suosiminen ja toisten kohtelemisen epäreilusti on omiaan luomaan huonoa työilmapiiriä.

Juuti ja Vuorela (2015, luku 2.1) korostavat esihenkilön myös pystyvän lisäämään luottamusta työpaikalla kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikalla tapahtuvista asioista ja ilmiöistä, kuitenkin niin, ettei nolaa ketään. Juutin ja Vuorelan (2015, luku 2.1) mukaan joskus on jopa parempi käyttää valkoisia valheita, jos ei pysty puhumaan työntekijästä myönteiseen sävyyn, mieluummin kuin että puhuisi suoranaisesti suunsa puhtaaksi. Järvinen (2008, luku Avoin vuorovaikutus) jatkaa miten luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä kasvaa myös silloin, kun työntekijä uskaltaa antaa palautetta esihenkilölle. Moni ihminen pelkää enemmän tai vähemmän suoran ja avoimen palautteen antamista omalle esihenkilölle.

Taulukko 2. Työpaikalla avoimuutta ja luottamusta lisääviä ja vähentäviä toimia ja tekijöitä. Mukailen Juuti & Vuorela 2015, luku 2.1.

| Avoimuutta ja luottamusta lisää jos: | Avoimuutta ja luottamusta vähentää jos: |
|---|---|
| sanat ja teot vastaavat tosiaan | esiintyy syyttelyä |
| työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti | on suosikkijärjestelmiä |
| henkilöt työyhteisössä ovat rakentavia kävi mitä vain | on epäonnistujia ja syntipukkeja |
| henkilöt työyhteisössä arvostavat toisiaan | esiintyy pilkantekoa, puhutaan selän takana ja on piiloviestintää |
| henkilöt työyhteisössä pitävät toisten esittämiä asioita merkittävänä ja kuulemisen arvoisina | korostetaan ja puolustetaan reviirirajoja |
| tasapainotetaan rehellisyys ja hienotunteisuus kohteliaisuuden suuntaan | huumori kohdistuu toiseen (toisiin) |
| pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa | ajetaan vain omaa etua |

Luottamus työyhteisössä luo myös turvallisuuden tuntoa. Turvallisuuden tunne auttaa ihmisiä keskittymään ja selkeyttää ajatuksia, eli poistaa häiriötekijöitä ajattelusta. Turvattomuuden tunne puolestaan on häiriötekijä. (Jalonen & Lampi 2012, 130.) Turvallisuuden tunne kasvaa samoilla keinoilla luottamuksen kanssa ja myös sen ansiosta. Aro (2018, 122-124) jatkaa turvallisuuden ja toivon tunteiden työyhteisössä olevan kantavia voimia työilmapiirin kehittämisessä.

Järvinen (2008, luku avoin vuorovaikutus) yleisesti korostaa työyhteisöissä ammattimaisuuden merkitystä. Ammatillinen tapa toimia työyhteisössä toisia kohtaan osoittaa ja kasvattaa arvostusta ja luottamusta työkavereita kohtaan.

2.4 Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta

Avoimuuden työyhteisössä kuuluu liittyä työhön ja siihen liittyviin asioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella on oikeus sekä velvollisuus saada ja jakaa työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa, ongelmia ja kehitystarpeita. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus) Työpaikka ei ole henkilökohtaisten asioiden ja yksityiselämän ongelmien selvittelypaikka ja terapiayhteisö. Luonnollista kuitenkin on, että toimivassa työyhteisössä kerrotaan ja jaetaan työkavereiden kesken myös yksityiselämän iloja ja suruja. Näiden asioiden esille tuonti ja käsittely on työyhteisössä kuitenkin sivuosassa ja perustuu täysin vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus.) Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 94–95) on hieman eri linjoilla. Jalosen mukaan niin sanotut ”käytäväkeskustelut” ovat tärkeitä. Eli ohi mennen, kun törmää käytävällä toiseen työyhteisön jäseneseen, on hyvä kysyä jotain tavallisen elämän kuulumisia. Jalosen mukaan tämä on erityisen tärkeää kohdatessa nuorempia työyhteisön jäseniä.

Vuorovaikutusta ja viestintää pidetään työyhteisöjen liimana. Hyvä viestintä on aina kaksisuuntaista ja dialogi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä auttaa kaikkia osapuolia työyhteisössä pysymään tietoisina ympärillä tapahtuvista asioista. Viestinnän kuuluu lisäksi aina olla autenttista, eli puhutaan oikeista asioista avoimesti ja niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskettaa. (Aro 2018, 67–68.) Juuti ja Vuorela kirjassaan (2015, luku 2.1) painottavat miten tärkeää on puhua kunnioittavasti henkilöistä, vaikka he eivät olisikaan paikalla.

Järvinen (2008, luku avoin vuorovaikutus) vielä tarkentaa miten ongelmat työyhteisössä eivät ratkea jollei niistä keskustele juuri niiden henkilöiden kanssa, joita kehittämistoiveet koskevat. Järvinen mukaan tämä onkin ehkä työpaikkojen kummallisoin asia, että työyhteisöissä ei keskustella niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee ja silti odotetaan muutosta ja parannusta asiaan liittyen. Järvinen (2008, luku Avoin vuorovaikutus) korostaa miten suuri ongelma tämä on erityisesti yksilöongelmatilanteissa, kuten alisuoriutumisessa, päihdeongelmassa tai häiritsevässä käyttäytymisessä. Juuri tämänlaiset ongelmat voivat jatkua ja pahentua merkittävästi, vaikka vuosien ajan, jollei niitä ota asianomaisen kanssa puheeksi. Juuti ja Vuorela (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen.) tuovat täysin samasta asiasta ja aiheesta toisen esimerkin esille. Ihmiset ovat erilaisia ja jos työntekijöillä on omanlainen tapansa tehdä tietty asia, tämä voi aiheuttaa ihmetystä työyhteisössä. Keskustelemalla kyseisen työntekijän kanssa esille tulevat syyt, taustat ja pyrkimykset toimintatapojen takana. Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 94) jatkaa samoilla linjoilla, miten avoin kanssakäyminen yhteisössä on tehokas ja nopea tapa saada puuttuvaa tietoa ja ymmärtää toista.

Esimerkiksi tiedon suodattamista kannattaa tehdä vain silloin, jos siihen on jokin lakiin liittyvä tai muu erittäin painava syy (Aro 2018, 68–69). Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 127) on tiukasti Aron kanssa samoilla linjoilla, työntekijöiltä ei saa koskaan pimittää tietoa. Aukkokohdat viestinnässä usein täytetään työntekijöiden omilla mielikuvilla, jotka voivat usein vain lisätä hämmennystä. Työilmapiiri alkaa helposti heikentyä, jos heikon viestinnän takia työyhteisössä alkaa syntyä paljon epä-tietoisuutta ja virhetulkintoja paremman tiedon puutteen takia. Hyvä viestintä, joka on jatkuvaa, avointa ja tosiasioihin perustuvaa puolestaan parantaa työilmapiiriä. (Aro 2018, 68–69.) Pyyhtiä (2023, luku 9) kuvailee tiedonpanttaamisen olevan myrkyllisen johtamisen muotoja, joka johtaa epäselvyyksiin ja sekaannuksiin työyhteisössä.

Juutin ja Vuorelan mukaan (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen) hyvä tapa lisätä avoimuutta ja keskustelua työpaikoilla on esihenkilön suomat mahdollisuudet jokaiselle työntekijälle palaverissa kertoa omasta työstään työyhteisössä. Näissä on kuitenkin esihenkilön näkökul-

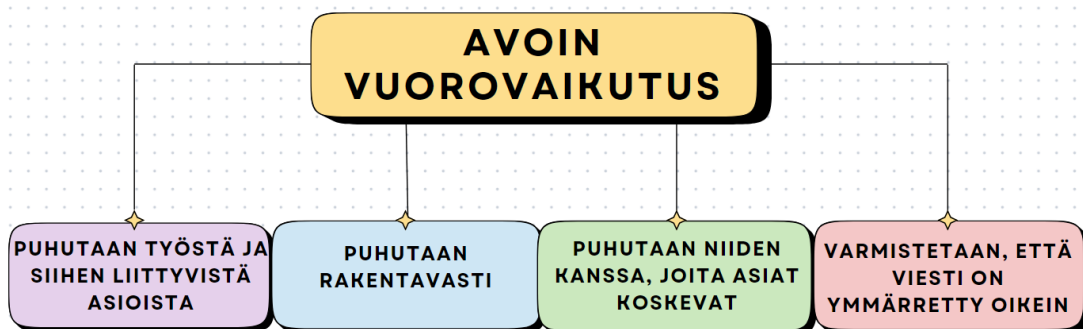
masta tärkeää, että ei ala arvioimaan tapahtumia, koska silloin usein leimautuu ja asettuu asiantuntijaksi asiassa ja esihenkilöltä aletaan vaatia vastauksia ja parannusehdotuksia asiaan liittyen (Juuti & Vuorela 2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen).

Myös Manka (Manka & Manka 2023, 176) peräänkuuluttaa avoimen ja vuorovaikutteisen kanssakäymisen arvoa työyhteisöissä. Hän lisäksi tuo esille vuorovaikutussuhteiden erilaisuuden. Erilaiset ihmiset kaipaavat erilaista viestintää. Erityisesti vanhemmat sukupolvet ovat tyytymättömämpiä, jos saavat työssään vain vähän ohjausta, kun taas nuoremmat sukupolvet arvostavat enemmän vapautta ja itsemääräämisoikeutta. (Manka & Manka 2023, 185.)

Vuorovaikutussuhteiden erilaisuuden lisäksi ihmiset myös ymmärtävät samat asiat eri tavalla. Vuorovaikutuksissa kommunikoidaan muillakin kuin sanoilla, esimerkiksi äänenpainolla, eleillä ja ilmeillä. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus.) Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 91) lisää vuorovaikutustapojen listaan myös teot, tunnetilat, hiljaisuuden, musiikin ja huumorin. Pyyhtiä (2023, luku 9) lisää edellisiin kommunikoinnin muotoihin ja eroavaisuuksiin myös kulttuurilliset ja kielelliset erot monikulttuurisissa työyhteisöissä. Lisäksi esimerkiksi sähköpostiviesteissä sanaton viestintä jää kokonaan lukijan pohdittavaksi ja tämä lisää väärinymmärtämisen riskiä huomattavasti. Siksi on tärkeää varmistaa, että asiat on ymmärretty oikein. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus.) Juuti ja Vuorela (2015, luku Ihmissuhteiden ja ilmapiirin parantaminen) lisäävät aiheeseen liittyen, miten väärinymmärtäminen ja siitä syntyvät mielikuvat, huhut ja arvuuttelut voivat luoda lopulta jopa syytelyä ja vihantunnetta. Tästä syntyy raja-aitoja työntekijöiden välille, joka on omiaan lisäämään vääriä tulkintoja ja väärinymmärtämiä työyhteisön sisällä ja työntekijöiden välillä. Pyyhtiä (2023, luku 9) mukaan viestinnän kuuluukin olla selkeää, joka ei jätä tilaa tulkinnalle ja näin johda väärinkäsityksiin, virheisiin ja sekaannuksiin.

Järvinen (2008, luku Avoin vuorovaikutus) painottaa, miten avoin vuorovaikutus ei kuitenkaan ole aina mukava ja miellyttävä asia työyhteisössä, jopa päinvastoin, usein se voi olla hyvinkin kiusallista ja inhottavaa. Avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Keskustelussa kaikki osapuolet pääsevät kertomaan vuorollaan omia mielipiteitään ja tuntemuksiaan asiaan liittyen. Tällöin mielipiteet ja kannanotot joutuvat kriittisen tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi ja usein ollaan eri mieltä asioista. Tämän vuoksi onkin tärkeä taito osata muuttaa mielipidettään keskustelun edetessä ja kyseenalaistaa myös omia ajatuksiaan. (Järvinen 2008, luku Avoin vuorovaikutus.) Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 91) myös korostaa rehellisen ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä ja sitä miten vaikeistakin asioista on kyettävä puhumaan yhteisössä kasvotusten. Jalonen (Jalonen & Lampi 2012, 91–93) tarkentaa vielä sen, miten esihenkilön on myös sallittava työntekijöiden toimia häntä kohtaan näin, eikä pelätä auktoriteetin katoamista sen myötä. Myös Anu Pynnönen väitöskirjatutkimuksessaan (2015 luku 4) toteaa, miten esihenkilöasemassa olevat

henkilöt eivät mielellään ota vastaan negatiivista palautetta, varsinkaan alaisiltaan. Mattila-Aalto (2020, luku 4) tuo esille miten työntekijät voivat tietoisesti alkaa olla oman etunsa nimissä hiljaa, jos esihenkilöt kokevat kysymykset kritiikkinä ja niihin ylipäättään reagoidaan negatiivisesti. Pyyhtiä (2023, luku 9) jatkaa samoilla linjoilla, miten esihenkilöt saattavat usein olla huonoja kuuntelijoita. Tämä usein johtaa työntekijöiden kokemukseen arvostuksen ja luottamuksen puutteesta, joka it-sessään heikentää työilmapiiriä. (Pyyhtiä 2023, luku 9.)



Kuva 2. Avoimen vuorovaikutuksen peruspilarit mukailten Järvinen 2008 luku Avoim vuorovaikutus.

Kuvassa 2 havainnollistetaan avoimen vuorovaikutuksen peruspilarit. Avoim vuorovaikutus rakentuu neljästä päätekijästä. Tekijät ovat puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, puhutaan rakentavasti, puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein.

2.5 Yhteiset säännöt järjestyksen luojana

Työelämän perusraamit ja säännöt on säädetty Suomen eduskunnan laatimissa ja hyväksymissä laeissa sekä asetuksissa. Näitä ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, yhdenvertaisuuslaki, työehtosopimuslaki ja kaikki kuhunkin työhön liittyvät työturvallisuuslait. (Työ- ja elinkeinoministeriö.) Näiden noudattamisen lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat ohjeistukset ja toimintamallit työntekijöille. Tämäkään ei vielä riitä vaan lisäksi jokaisella osastolla ja tiimillä on oltava omat yhteiset ”pelisäännöt”. Nämä säännöt rakennetaan tiimin kesken yhdessä, ne ovat yksityiskohtaisemmat ja juuri sopivat omat säännöt tiimin toimintaa ajatellen. (Järvinen 2008, luku Yhteiset pelisäännöt.) Yhteiset säännöt ja toimintatavat ovat tärkeä osa luottamuksellista työyhteisöä (Jalonen & Lampi 2012, 132).

Yhteisissä säännöissä on kuitenkin omia ongelmia. Ensinnäkin organisaatiotasolla, jos yrityksellä on toimintaa monessa eri maassa voivat eri maiden lainsäädännöt sallia yhdessä maassa tietyt

säännöt ja toisessa kieltää. Toiseksi isossa organisaatiossa voi olla hyvinkin erilaisia ja monenlaisia tiimejä ja osastoja, joilla kuitenkin kaikilla on samat yhteiset säännöt ja lisäksi omat säännöt. Näiden yhteen sovittaminen voi olla haasteellista. (Järvinen 2008, luku Yhteiset pelisäännöt.)

Arkisin ongelma sääntöjen kohdalla on tietenkin se, miten jokainen työyhteisön yksittäinen jäsen saadaan sitoutumaan ja noudattamaan yhteisiä sääntöjä. Henkilökohtaiset edut ja tarpeet voivat helposti ajaa työyhteisön edun edelle ja tällöin aletaan ajattelemaan, että eivät säännöt minua koske. Kun yksi työyhteisön jäsen alkaa laiminlyömään yhteisiä sääntöjä, alkavat helposti muut ajattelemaan, että jos ei hänen tarvitse noudattaa yhteisiä sääntöjä niin ei minunkaan. Tällöin voidaan päätyä organisaatiossa kulttuuriin, jossa ei tarvitse sitoutua yhdessä sovittuihin asioihin. (Järvinen 2008, luku Yhteiset pelisäännöt.)

Työpaikoilla sääntöjen noudattamista valvoo esihenkilö. Kuitenkin nykyaikaisessa vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä, kuuluu tämä vastuu kaikille. Sääntöjen rikkomisesta muistuttaminen ja huomauttaminen on kuitenkin luonteeltaan ikävää ja tämän vuoksi työkaverit ja jopa esihenkilöt katsovat sääntöjen rikkomista sormien läpi. Tehokkain tapa puuttua työyhteisössä sääntöjen rikkomiseen on ottaa asia puheeksi esimerkiksi palaverissa. Usein sääntöjä rikkovat henkilöt eivät tee sitä tarkoituksellisesti ja voivat olla jopa täysin tietämättömiä kyseistä säännöstä, jota rikkovat. Riittävän usein käytyjen keskusteluiden avulla yhteisiä sääntöjä on helppo päivittää myös vastaamaan uusia tarpeita. (Järvinen 2008, luku Yhteiset pelisäännöt.) Tiettyyn rajaan asti työyhteisöön vaikuttavia sääntöjä ei saa edes säätää ilman että henkilöstöllä on ollut vaikuttaa jollain tavalla päätöksen tekoon, vähintään työnantajan on tiedotettava henkilöstöä ennen päätöksen voimaan astumista. (Saarinen 2015, luku 5.)

Yhteiset säännöt ja käytösnormit ovat työpaikoilla tärkeitä. Säännöissä on tärkeää tulla esille niin ei toivottu eli huono käytös, kuin myös toivottu eli hyvä käytös. Säännöissä on myös tultava selville mitkä ovat rangaistukset, jos sääntöjä rikkoo. Sääntöjen olisi ainakin osittain hyvä olla organisaation johdon direktio-oikeudella luomia, koska tällöin johdolla on juridinen sanktio-oikeus, esimerkiksi kirjallisen varoituksen muodossa. (Aro 2018, 55.)

2.6 Työilmapiirin johtaminen

Niin kuin edellisissä luvuissa on jo käynyt ilmi, esihenkilötyöskentelyllä ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työilmapiiriin. Arvojen esille tuonti arjessa, hyvän ja työpaikalle sopivan käytöksen rohkaiseminen ja sen esimerkillinen suorittaminen, huonoon käytökseen puuttuminen, luottamuksen osoittaminen ja rakentaminen työntekijöiden kanssa kahdenkeskisissä suhteissa kuin myös kollektiivisen luottamuksen rakentaminen työyhteisössä, avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen käymi-

nen työntekijöiden kanssa ja yhteisten sääntöjen ja käytänteiden valvominen, seuraaminen ja tarpeen mukaan päivittäminen työyhteisön kanssa ovat kaikki tärkeitä toimia ja vastuita esihenkilön puolelta hyvän työilmapiirin luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Nämä kaikki edellä mainitut asiat on käyty edellisissä luvuissa läpi. Aro (2018, 137–141) korostaa miten työntekijät kyllä huomaavat, jos työilmapiiriin panostaminen on esillä vain juhlapuheissa, eikä päivittäisessä toiminnassa.

Vastaavasti huono johtaminen ja esihenkilötyö ovat omiaan työilmapiiriongelmiin luomisessa. Usein huono johtaminen lisää ongelmia, jotka lisäävät entisestään huonoa johtamista, joka lisää entisestään ongelmia, syntyy noidankehä. (Juuti 2018, luku 2) Huono esihenkilö ja johtaja yrittävät usein parantaa huonoa viihtymistä ja ilmapiiriä työpaikoilla lisäämällä kuria ja valvontaa, jotka usein vain pahentavat tilannetta. (Juuti 2018, luku 2) Järvinen (2008, luku Esimiehen ja alaisen tehtävät, vastuut ja oikeudet) on hieman eri linjalla kurin ja valvonnan lisäämisen tuomien haittojen suhteen. Järvinen (2008, luku Esimiehen ja alaisen tehtävät, vastuut ja oikeudet) tuo esille myös haitat, jotka nousevat liiallisen itseohjautuvuuden ja alaisten miellyttämisen tavoittelun seurauksena. Tietynlainen johtamistyyli voi myös tuhota työyhteisön hyvän työilmapiirin. (Järvinen 2008, luku Esimiehen ja alaisen tehtävät, vastuut ja oikeudet) Aro (2018, 137–141) asettuu edellä mainittujen kantojen välimaastoon. Aro korostaa, ettei esihenkilö yleensä ole ilmapiirin tai työpsykologian asiantuntija, mutta hän on varmasti tiimensä työorganisoinnin asiantuntija ja selkeät työroolit ja tehtävät ovat työprosessien sujuvuuden lähtökohta, tämä on tärkeä tekijä myös hyvän työilmapiirin tekijänä. Pyyhtiä (2023, luku 8) myöntää autoritäärisen johtamisen toimivan tietyissä äärimmäisissä tilanteissa kuten hätätilanteissa ja hyvin hierarkkisissa organisaatioissa. Pyyhtiä (2023, luku 8) kuitenkin jatkaa, miten pidemmällä aikavälillä autoritäärisen johtaminen vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen ja lopulta työntekijöiden sitoutumiseen. Autoritääristä johtamista on jopa seitsemässäkymmenessä prosentissa suomalaisyrityksissä edelleen (Mattila-Aalto 2020, luku 4). Pyyhtiä (2023, luku 8) jatkaa kuitenkin Aronkin (2018 137–141) esiin nostaman esihenkilön työorganisoinnin tiimoilta ja korostaa miten realististen tavoitteiden ja odotusten asettaminen on tärkeää. Tavoitteiden kuuluu olla haastavia, mutta epärealistiset tavoitteet usein vain lisäävät stressiä, työuupumusta ja lannistavat niin mielialaa kuin myös yleistä ilmapiiriä. (Pyyhtiä 2023, luku 9.)

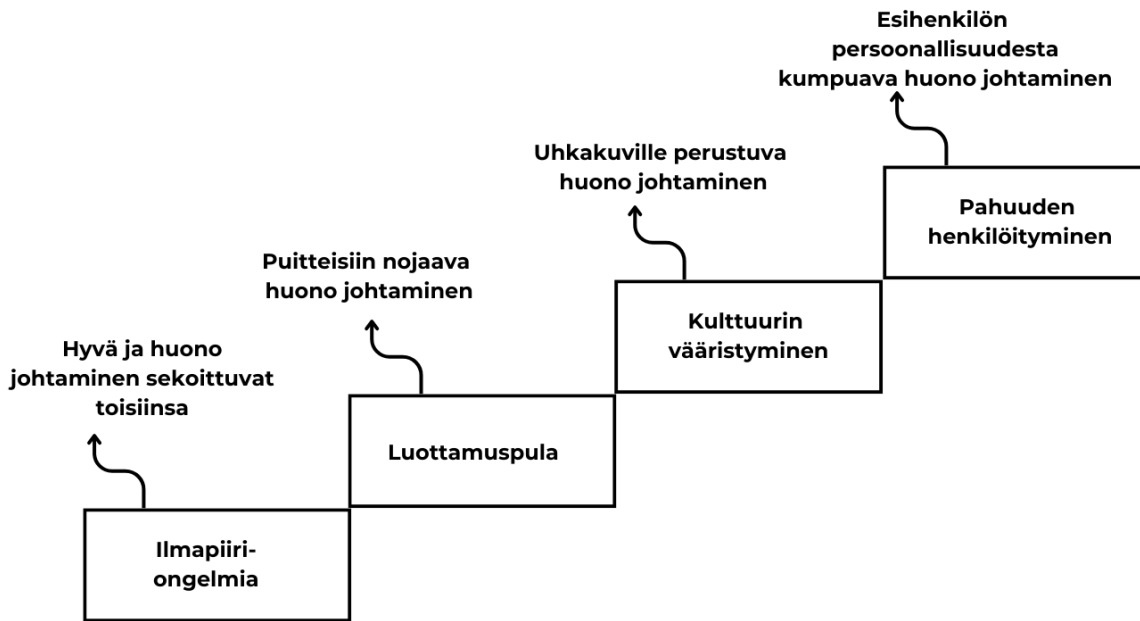
Esihenkilötyöskentelyn roolia ei siis pidä vähätellä suuntaan tai toiseen, kun puhutaan työilmapiiristä. Kuitenkin esihenkilöiden roolia hierarkkisessa organisaatiossa ei pidä kuitenkaan ylikorostaa ja esihenkilölle ei pidä antaa liikaa merkitystä. Myös esihenkilöt kokevat pahaa oloa, liiallinen paine ja vaateet saattavat vain korostaa huonoa johtamista ja lisäksi liiallinen esihenkilön korostaminen alkaa hiertämään työntekijöiden keskuudessa. (Juuti 2018, luku 3) Anu Pynnösen väitöskirjatutkimuksen (2015, luku 4) mukaan huono johtaminen usein jätetään toissijaiseksi asiaksi ja valohei-

laan nostetaan sen tilalle hyvän johtamisen ensisijaisuutta ja vältellään huonon johtamisen aiheesta puhumista. Pynnönen (2015, luku 4) jatkaa, miten vaikeneminen työntekijöiltä on valinta, mutta työntekijän vaientaminen esimerkiksi pelon ilmapiirillä on esihenkilölähtöistä huonoa johtamista.

Aro (2018, 137–139) kuitenkin painottaa miten työilmapiirin kehittämistä ei voi ulkoistaa niin kuin Aron mukaan asiantuntijavetoisessa kehittämismallissa on tapana, vaan se on ennen kaikkea työyhteisön, johtamisen ja työn kehittämistä. Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse kantaa kaikkea vastuuta tässäkin asiassa, vaan ilmapiiri on yhteinen asia, joten sen kehittämiseen osallistuvat kaikki yhteisön jäsenet. (Aro, 2018, 137–139.) Aro (2018, 141–143) kuitenkin lisää, että ulkoinen työyhteisökonsultti voi olla suureksi avuksi työilmapiirin johtamisessa ja sen kehittämisessä, koska se keventää esihenkilön taakkaa ja ulkoinen työyhteisökonsultti voi olla vetovastuussa esimerkiksi kehittämishankkeen rutiinitehtävissä.

Työilmapiirin rakentumisen ja ylläpidon kannalta määrittävässä asemassa on työntekijöiden tyytyväisyys. Iso tekijä tässä on arvostuksen saaminen. Pyyhtiän (2023, luku 9) mukaan esihenkilöiden ja johdon kuuluu arvostaa niin työntekijöiden työpanosta, kuin myös saavutuksia. Jos esihenkilö ei osoita arvostusta näitä kohtaan, kokee työntekijä itsensä aliarvostetuksi, joka usein johtaa motivaation laskuun, yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumisen vähenemiseen, tyytymättömyyden lisääntymiseen niin esihenkilöä kuin myös työyhteisöä kohtaan. (Pyyhtiä 2023, luku 9.) Arvostuksen osoittaminen voi olla hyvinkin yksinkertaisia eleitä kuten kiittäminen, positiivisen palautteen antaminen, tukeminen ja kannustaminen. Nämä myös luovat kannustavaa työilmapiiriä. (Pyyhtiä 2023, luku 9.)

Aiemmissä luvuissa esille tulleet tekijät ja keinot, jotka vaikuttavat hyvän työilmapiirin luomisessa, rakentumisessa ja ylläpitämisessä, voivat porras kerrallaan huonon johtamisen vuoksi lähteä murtumaan. Ohessa havainnollistava kuva kyseistä tapahtumaketjusta mukaillen Juutin (2018, luku 6) kirjasta.



Kuva 3. Huonon johtamisen portaat eri syvyytasoilla mukailien Juuti 2018, luku 6.

Aro (2018, 149–154.) muistuttaa, miten hyvän työilmapiirin johtamisen tärkeimpiä asioita on myös työilmapiiriongelmiin ehkäisy. Ilmapiiriongelmiin ehkäisy huolehtimalla työrauhan ylläpidosta, suorituksen johtamisesta, konfliktien käsittelystä ja varhaisesta puuttumisesta on todella tärkeää, koska ilmapiirin korjaaminen on paljon työläämpää, kalliimpaa ja vaikeampaa kuin ilmapiiriongelmiin ehkäisy. (Aro 2018, 149–154.)

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin jääkiekkjoukkueessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään miten ammattikseen jääkiekkoa pelaavat tai pelanneet henkilöt kokevat kyseiset tekijät ja heidän yleinen mielikuvansa siihen, miten paljon miesten ammattilaisjääkiekkjoukkueiden ilmapiiriin luomiseen panostetaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen päätavoite on vastata kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2014, 16). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se osoittautui parhaimmaksi vaihtoehdoksi tutkimusongelman selvittämisen kannalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt vastaavat suhteellisen vapaamuotoisesti kokemuksistaan ja mielipiteistään aihealueeseen. Tutkija on etukäteen laatinut tutkittaville kysymykset, joihin he vastaavat (Tilastokeskus Kvalitatiivinen tutkimus). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tutkimustyyli on teemahaastattelu, jota käytetään tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelu oli paras vaihtoehto, koska niin kuin Hirsijärvi ja Hurme (2022, luku 4.2.3) kuvaavat teemahaastattelua, se kohdentaa haastattelun tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan.

3.2 Teemahaastattelu menetelmänä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3). Teemahaastattelu on Suomessa suosittu tutkimushaastattelutapa, jolla kerätään laadullista aineistoa tutkimusta varten. Teemahaastattelun idea on yksinkertainen, kysyä haastateltavalta asioita, joihin halutaan saada kuulla haastateltavan ajatukset ja mielipiteet. Teemahaastattelut ovat keskustelunomaisia ja haastattelijan rooli keskustelussa saa olla aktiivinen, eli saa reagoida vastauksiin elein ja ilmein. Tämä on jopa suotavaa, koska näin haastattelutilanteesta tulee haastateltavalle miellyttävämpi sekä luontevampi ja näin hän todennäköisemmin vastaa vapaammin ja rennommin omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. (Valli, 2018, luku osa 1.) Valli (2018, luku osa 1) myös tuo esille, miten teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi valitessaan tutkija hyväksyy teemahaastattelun luonteen eli tilanteisuuden ja vuorovaikutteisuuden myös tutkijan osalta.

Teemahaastattelun aihepiirit sekä teema-alueet on ennalta määrätty. Valmiita kysymyksiä tietyssä järjestyksessä teemahaastattelussa ei ole kuitenkaan pakko esittää, vaan teemahaastattelu voi keskustelusta ja vastaajasta riippuen tapahtua erilaisessa muodossa tai järjestyksessä, kunhan ennalta määrättyt aihepiirit ja teema-alueet käydään kaikki läpi. (Valli 2018, luku osa 1.)

Haastateltavia valitessa on pyrittävä löytämään henkilöitä, joilla uskotaan olevan aihepiiriin ja teema-alueeseen liittyvää tietoa. Haastattelun onnistumista auttaa, jos haastateltavalla on motivaatiota päästä kertomaan omista kokemuksista ja ajatuksista aihepiiriin ja teema-alueeseen liittyen ja tällöin haastateltavat voivat jopa kokea velvollisuutta päästä osaksi tutkimusta. Jos haastattelussa käsitellään arkaluonteisia tai muuten vaikeita asioita on hyvä haastateltavalle tuoda esille, että aineistoa haastateltavista käsitellään anonyymisti. (Valli 2018, luku osa 1.)

Kun haastateltavan kanssa on saatu suostumus haastatteluun osallistumisesta, jaetaan haastateltavalle oheismateriaalia aihepiiriin liittyen, lisäksi sovitaan haastattelun ajasta ja paikasta (Valli 2018; Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 5.8.). Hirsijärvi ja Hurme (2022, luku 5.8) mukaan ajankohtaa mietittäessä, arkipäivät ovat parempia kuin viikonloput. Myös haastattelun tietojen keräämiseen ja tallentamiseen liittyvistä seikoista on sovittava etukäteen, jotta niihin saa suostumuksen haastateltavalta (Valli 2018, luku osa 1). Haastattelupaikalla ei ole olennaista merkitystä, on kuitenkin hyvä tehdä haastattelun käytännön järjestelyt mahdollisimman vaivattomaksi haastateltavalle. Helposti haastateltavalle saavuttavissa oleva tuttu paikka on hyvä teemahaastatteluun, jotta hänellä on mahdollisimman rento ja turvallinen olo. (Valli 2018, luku osa 1.)

Teemahaastattelu itsessään ja sen pitäminen on osittain kuin mikä tahansa keskustelutilanne. Haastattelu onkin hyvä aloittaa keskustelemalla ihan yleisistä asioista, jotta jännitys ja tunnelma raukeavat. Aina ei voi tietää, miten henkilökemiat haastattelijan ja haastateltavan välillä kohtaavat, joten hyvistä vuorovaikutustaidoista on hyötyä. Aiheen mukaan asian käsittelytapa voi olla hyvinkin erilainen. Tavoitteena ja tarkoituksena on kuitenkin luottamuksellisen keskustelusuhteen luominen. (Valli 2018, luku osa 1.)

Tietojen tallennustapaa valitessa kuitenkin kannattaa jo miettiä, miten aikoo aineistoa käsitellä ja sen mukaan tehdä paras valinta menetelmästä (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 5.9). Haastattelutietojen hallinnassa on löydyttävä tutkittavien informointi, suostumus, tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. Nämä ovat myös olennainen osa noudattaessa eettisiä periaatteita ja tietosuojalainsäädäntöä (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 20). Haastatteluaineistoa litteroidessa tarkkuustaso vaihtelee kysymyksen mukaan. Joissain kysymyksissä vastauksen sanat ja niiden sisältö on toissijainen ja tärkeämpää on implisiittisemmät piirteet, kuten huokaukset, tauot, äänenpainot ja kasvojen ilmeet. (Hyvärinen ym. 2017, luku 21.)

Tutkimusaineiston käsittelyn vaiheet ovat aineistoon tutustuminen, sen järjestäminen, luokittelu ja analysointiprosessi eli tulkinta aineistosta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku Haastattelun analyysinvaiheet.).

3.3 Haastateltavat

Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää entistä tai nykyistä jääkiekkoammattilaista. Haastateltavista kerrotaan vain perustietoja heidän jääkiekkouristaan, niin etteivät haastateltavien henkilöllisyydet paljastu. Opinnäytetyön tekijä on pelannut jääkiekkoa noin kaksikymmentä vuotta, joista neljä hän pelasi ammattilaisena. Jääkiekkotaustan takia opinnäytetyön tekijän oli verkostoitumisen ansiosta verrattaen helppo löytää haastateltavia. Haastateltavat valikoituivat opinnäytetyöhön sen perusteella, että he ovat moninainen ryhmä ja haastateltavat olivat jo entuudestaan kiinnostuneita ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä valikoi haastateltaviksi henkilöitä, joilta löytyy usean vuoden ammattilaisura, jotta heillä on tarpeeksi kokemusta ja asiantuntijuutta erilaisista jääkiekkoyoukkueista ja niiden työilmapiireistä. Haastateltavilla on keskenään erilaiset urat, kaikki haastateltavista ovat pelanneet vähintään kolmessa eri joukkueessa, ja tämän vuoksi heillä on kokemusta useasta eri työilmapiiristä jääkiekkoyoukkueessa. Osa haastateltavista on pelannut ulkomailla, niin Euroopan kuin Pohjois-Amerikan ammattilaisurajoissa. Tämän lisäksi kokemusta on myös maajoukkueista ja niiden ilmapiireistä, vaikka ne eivät suoranaisia työpaikkoja seurajoukkueisiin verrattaessa olekaan. Edellä mainitut tekijät ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä, koska otanta on kokemuksellisesti ja myös kulttuurillisesti rikas sekä moninainen.

Pelaaja 1

- Pelaaja on 24-vuotias
- Pelaaja pelaa edelleen ammattilaisena jääkiekkoa
- Pelaaja on pelannut urallaan neljä vuotta ammattilaisena, niistä kaikki neljä Mestiksessä.
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut kolmea eri seuraa.

Pelaaja 2

- Pelaaja on 30-vuotias
- Pelaaja on lopettanut uransa keväällä 2023
- Pelaaja on urallaan pelannut yhdeksän vuotta ammattilaisena, niistä kahdeksan Mestiksessä ja yhden Liigassa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut viittä eri seuraa

Pelaaja 3

- Pelaaja on 29-vuotias
- Pelaaja on lopettanut uransa keväällä 2023
- Pelaaja on urallaan pelannut kahdeksan vuotta ammattilaisena, niistä kaikki kahdeksan Mestiksessä, joista yhdellä kaudella pelasi osan kaudesta ruotsissa HockeyEttanissa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut viittä eri seuraa

Pelaaja 4

- Pelaaja on 27-vuotias
- Pelaaja pelaa edelleen ammattilaisena jääkiekkoa
- Pelaaja on urallaan pelannut kymmenen vuotta ammattilaisena, niistä viisi Liigassa, yhden tanskan pääsarjassa ja neljä Mestiksessä
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut kuutta eri seuraa

Pelaaja 5

- Pelaaja on 25-vuotias
- Pelaaja pelaa edelleen ammattilaisena jääkiekkoa
- Pelaaja on urallaan pelannut kuusi vuotta ammattilaisena, niistä viisi Liigassa ja yhden Pohjois-Amerikassa NHL/AHL-sarjoissa, lisäksi pelaaja on pelannut yhden jääkiekon MM-kilpailut Suomen maajoukkueessa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut kolmea eri seuraa

Pelaaja 6

- Pelaaja on 28-vuotias
- Pelaaja pelaa edelleen amatikseen jääkiekkoa
- Pelaaja on urallaan pelannut yhdeksän vuotta ammattilaisena, niistä viisi Liigassa, kolme Mestiksessä ja yhden ruotsin HockeyEttanissa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut viittä eri seuraa

Pelaaja 7

- Pelaaja on 36-vuotias
- Pelaaja on lopettanut uransa keväällä 2023
- Pelaaja on urallaan pelannut kahdeksantoista vuotta ammattilaisena, niistä yhdeksän Liigassa, neljä Venäjän KHL:ssä, kolme Saksan DEL-liigassa, yhden Ruotsin HockeyAllsvenskanissa ja yhden Mestiksessä. Lisäksi pelaaja on pelannut yhden jääkiekon MM-kilpailut suomen maajoukkueessa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut seitsemää eri seuraa

Pelaaja 8

- Pelaaja on 25-vuotias
- Pelaaja pelaa edelleen amatikseen jääkiekkoa
- Pelaaja on urallaan pelannut kahdeksan vuotta ammattilaisena, niistä kuusi Liigassa ja kaksi Pohjois-Amerikan AHL:ssä
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut neljää eri seuraa

Pelaaja 9

- Pelaaja on 30-vuotias
- Pelaaja on lopettanut uransa keväällä 2023
- Pelaaja on urallaan pelannut yhdeksän vuotta ammattilaisena, niistä kahdeksan Mestisessä ja yhden vuoden Liigassa
- Ammattilaisuransa aikana pelaaja on edustanut seitsemää eri seuraa

3.4 Haastattelun suorittaminen

Opinnäytetyön tekijänä suoritin tutkimuksen tekemällä teemahaastatteluja kasvokkain sekä puhelimitse yhdeksälle entiselle tai nykyiselle jääkiekkoammattilaiselle. Osa haastatteluista suoritettiin puhelimitse maantieteellisesti ylitsepääsemättömän matkan vuoksi.

Ensimmäisellä kerralla kun olin yhteydessä haastateltaviin, kerroin heille tekeväni opinnäytetyötä kyseisestä aiheesta ja haluaisin haastatella heitä tutkimusta varten. Keskustelussa toin myös esille, että tutkimuksen vastaukset tulevat julkisesti näkyville opinnäytetyössäni. Tämän jälkeen kysyin ja sain suostumuksen kaikilta haastateltavilta julkaista heidän vastauksensa opinnäytetyössä.

Ennen sovittua haastattelua kunkin haastateltavan kanssa jaoin haastateltaville tiedoston, jossa oli avattu työilmapiirin teoriaa riittävästi, jotta voitiin varmentua, että jokainen haastateltava on tietoinen mistä asiasta tulemme teemahaastattelussa keskustelemaan ja mitä työilmapiirin käsitteellä tarkoitetaan. Tiedoston teoriaosuudessa ei kuitenkaan paneuduttu työilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin, koska tämä saattaisi tiedostamatta vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin saada mahdollisimman autenttisia ja omakokemuksellisia vastauksia. Tiedostossa oli myös liitteenä teemahaastattelun kysymykset, jotta haastateltava pystyi hieman jo valmiiksi miettimään vastauksiaan.

Teemahaastattelun tavoitteena oli pitää haastattelu keskustelunomaisena, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan kokemuksistaan, mielipiteistään ja näkemyksistään mahdollisimman rentoutuneesti, vapaasti ja omana itsenään ja tässä myös onnistuttiin. Teemahaastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavan vastauksiin eivät vaikuttaisi muiden ihmisten läsnäolo tai mielipiteet. Tästä syystä myös haastateltavat pysyvät nimettöminä ja heihin viitataan tutkimuksessa ja opinnäytetyössä pelaaja 1, pelaaja 2... pelaaja 9.

Teemahaastattelut äänitettiin ja äänitysten avulla kirjoitin haastateltavien vastaukset puhtaaksi, jotta niitä oli helpompi jäsenellä ja analysoida. Haastattelun aikana keräsin myös omia muistiinpanoja haastattelutilanteesta, sen tunnelmasta ja muista tutkimuksen kannalta merkittävistä seikoista, kuten siitä oliko mihinkäkin kysymykseen miten helppo vastata ja mitä muita implisiittisiä piirteitä oli

havaittavissa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelukysymykset olivat kuitenkin sen luonteisia, että tärkeimmät asiat löytyivät vastausten eksplisiittisestä sisällöstä.

4 Tutkimustulosten analysointi

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Tutkimustulokset on esitelty alaongelmittain, kuitenkin niin että ensin esitellään yleisellä tasolla tulokset tutkimusongelmaan ”Mitkä tekijät vaikuttavat jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin?”. Johdannossa oleva peittomatriisi (ks. 1.1) havainnollistaa, mitkä teemahaastattelukysymykset vastaavat mihinkin alaongelmaan ja missä tietoperustan luvussa käsitellään kyseistä aihealuetta. Tutkimustulokset on analysoitu sisällönanalyysin perusteiden ja opinnäytetyössä on tuotu esille kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Sisällönanalyysi on analyysitapa, johon usein viitataan termillä ”temaattinen analyysi” (Ruusuvuori ym. 2010, luku Kaikki tekevät sisällönanalyysin mutta missä on sisältö). Sisällönanalyysi on kuitenkin paljon muuta kuin vain aineiston analyysin luokitteluvaihe, sen tavoitteena on tuoda aineistosta esille asioita, joita ei eivätkä suorot lainaukset itsellään tuo (Ruusuvuori ym. 2010, luku Kaikki tekevät sisällönanalyysin mutta missä on sisältö).

Lähdin tutkimaan ja luokittelemaan tutkimusaineistoa avoimin mielin tutkimusongelman ja alaongelmien teemoihin pohjautuen. Analyysissä tutkin ja yhdistelin erityisesti teemoittain toistuvia kantoja, joissa haastateltavat ovat olleet yhtä mieltä. Yhtä lailla kiinnostavia ja tutkimuksen kannalta oleellisia olivat teemat, joissa haastateltavien kesken oli selvästi erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Tavoitteena analyysissä on tiivistää aineistosta saadut tiedot mahdollisimman selkeään muotoon, jossa ei kuitenkaan menetetä oleellista informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Järjestetyn aineiston pohjalta tein johtopäätöksiä opinnäytetyössä esitetyn tietoperustan ja tutkimuksen tulosten välillä olevista yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. On myös huomioitavaa, että haastateltavan vastaus yhteen teemahaastattelun kysymykseen on voinut samalla ottaa kantaa useampaan alaongelmaan. Johtopäätökset tulevat ilmi seuraavissa luvuissa 4.1–4.4.

Tutkimusaineiston analysoinnissa koin hyväksi asiaksi oman taustani jääkiekon parissa. Pystyin ymmärtämään haastateltavien esille tuomia asioita omalla tavalla asiantuntevammin kuin henkilö, jolla ei olisi yhtä mittavaa kokemusta jääkiekon parista. Samalla kuitenkin tiedostin, että en saa analyysien ja tulkintojen olla omien kokemusten ja tunteiden värittämiä. Pyrin analysoimaan tutkimusaineistoa asiantuntevana, mutta kantaa ottamatta.

4.1 Jääkiekkjoukkueen ilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Jääkiekkjoukkue on työyhteisönä hyvin omanlainen verrattuna moneen muuhun työyhteisöön, niin kuin johdannossa (ks. 1.2) käydään läpi. Tämän takia hypoteesini oli, että jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin vaikuttavat tekijät olisivat myös erilaisia kuin muuntyyppisissä työyhteisöissä. Tutkimuk-

sen haastatteluiden perusteella voi kuitenkin todeta, että samat asiat, jotka vaikuttavat yleisesti tietopohjan perusteella työilmapiiriin, vaikuttavat pitkälti yhtä lailla myös jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin.

Lähes jokainen haastateltava nosti tärkeimmiksi tekijöiksi hyvän työilmapiirin luomiseksi yhteisten realististen tavoitteiden ja arvojen läpikäynnin ja asettamisen (ks. 2.1). Yhteinen realistinen tavoite koettiin tavoitteellisessa ammatissa ja yhteisössä tärkeäksi (ks. 2.6). Haastateltavat kokivat tavoitteen asettamisen olevan myös motivoiva ja pelaajaa kehittävä tekijä. Kun tavoite ja arvot asetetaan pelaajien ja valmennuksen yhteisen pohdinnan tuloksena on niihin helpompi sitoutua, kuin jos ne vain ilmoitettaisiin seurajohdon tai valmennuksen puolesta. Tavoitteisiin pääseminen koettiin ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä positiivisesti, jos päästiin tavoitteisiin tai niihin pääseminen vaikutti mahdolliselta, mutta myös negatiivisena tekijänä jos niihin ei päästy tai ne koettiin mahdottomana.

”Yhteinen tavoitteellisuus (yksilöiden omat tavoitteet ja joukkueen / seuran tavoitteet ja se, että ne kohtaavat). Jääkiekkjoukkueessa on aikuistasolla eri ikäisiä ja eri uranvaiheissa olevia pelaajia. Yhteinen tavoite ja päämäärä tiivistää joukkueen ilmapiiriä ja antaa kaikille pelaajille syyn ja tarkoituksen kehittää itseään ja auttaa myös muita kehittymään.” (Pelaaja 1)

”Yhteinen tavoite on minun mielestäni tärkeä, koska se sitoo joukkuetta yhteen, kun kaikki on valmiina antamaan kaikkensa joukkueen ja toisten pelaajien eteen.” (Pelaaja 2)

”Tulosurheilussa tavoitteilla on tietenkin iso merkitys työilmapiiriin. Mikäli tavoitteita ei saavuteta ja tekeminen tavoitteiden eteen ei ole toivotunlaista, siitä voi helpostikin syntyä ongelmia työilmapiirin näkökulmasta.” (Pelaaja 3)

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutus oli myös suurimman osan haastateltavista mielestä erittäin tärkeässä asemassa työilmapiirin suhteen (ks. 2.3). Haastateltavat toivat esille, miten eri pelaajilla on erilaiset ja ennen kaikkea erikokoiset roolit joukkueessa esimerkiksi peliajan suhteen. Tällaisten asioiden hyväksyminen koettiin helpommaksi, kun näistä asioista puhuttiin valmentajan kanssa avoimesti ja kunnioittavasti. Jos keskusteluyhteys valmentajien ja pelaajien kanssa ei ole jatkuvaa ja avointa, saattaa joukkueeseen haastateltavien mukaan syntyä jakautuneisuutta, epätietoisuutta, motivaation heikkenemistä ja pahimmillaan jostain pelaajasta voi tulla jopa ”mätä omena” työyhteisössä (ks. 2.6). Avoimen vuorovaikutuksen puuttuminen johtaa osan haastateltavan mukaan helposti myös omien pelitaitojen epäilemiseen ja siihen, että ihmiset eivät uskalla olla omia itsejään yhteisössä (ks.2.4).

”Rehellisyys ja avoimuus. Pienempikin rooli/vastuu tai joukkueen hankala tilanne on helpommin hyväksyttävissä ja käsiteltävissä kun siitä puhutaan rehellisesti ja avoimesti.” (Pelaaja 9)

”Avoimuus ja luottamus on tärkeitä, se meinaa myös, että kaikkien kanssa voi puhua kaikesta, kaikkia kuunnellaan ja annetaan myös mahdollisuus ilmaista itseään kaikille.” (Pelaaja 4)

Valtaosa haastateltavista myös korosti, miten tärkeää on, että jokainen saa olla vapaasti oma itsensä joukkueessa, tuoda omaa persoonaansa esille ja saada muilta työyhteisön jäseniltä arvostusta ja hyväksyntää niin persoonaan kuin myös suorituksiin liittyen. Lisäksi hyvin käyttäytyvien ihmisten tärkeys nousi haastatteluissa esille (ks. 2.2). Haastateltavien mielestä jo joukkuetta kasattaessa on tärkeää pelitaitojen tärkeyden lisäksi ottaa huomioon minkälaisia persoonia pelaajat ovat. Tässä haastateltavat korostivat urheilutoimenjohtajan vastuuta, erityisesti silloin, jos pelaajia hankitaan lisää kesken kauden, kun joukkue on jo omalla tavallaan kasvanut yhteisöksi.

”Kopissa on 30 persoonaa niin on tärkeitä, että jokainen saa olla oma itsensä ja jokaisella on hyvä olla kopissa. Jokaisen pelaajan on tunnettava itsensä arvostetuksi.” (Pelaaja 2)

”Isoin asia työilmapiiriin rakentumiseen on, että jokainen saa olla oma itsensä ja tuoda oman luonteensa esiin. Tällöin myös pelaaja tuntee olonsa mukavaksi ja pystyy suorittamaan maksimitasolla joukkueessa.” (Pelaaja 5)

”Kaikki lähtee yleensä siitä, miten ihmiset kohtaavat toinen toisensa. Varmasti tietty kunnioitus muita kohtaan on tärkeässä roolissa ja ihmisten tavat toimia yhteisen hyvän eteen.” (Pelaaja 7)



Kuva 4. Tärkeimmät työilmapiiriin vaikuttavat tekijät jääkiekkjoukkueessa.

Kuvassa 4 on taulukon pylväskaavion muodossa eriteltynä kappaleessa mainitut työilmapiiriin vaikuttavat tekijät ja kuinka moni haastateltavista nosti kunkin tekijän vaikuttavaksi tekijäksi työilmapiiriin jääkiekkjoukkueessa.

4.2 Yleisimmät toimintatavat työilmapiirin parantamiseksi jääkiekkjoukkueessa

Haastateltavien mukaan edellisessä luvussa mainittuihin tekijöihin panostaminen ja niiden huomioiminen on tärkein ja tehokkain tapa parantaa työilmapiiriä jääkiekkjoukkueessa. Haastatteluissa tuli esille myös muita toimia ja tekijöitä, joita parantamalla ja tekemällä paranee myös työilmapiiri. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä yleinen ja hyväksi todettu tapa työilmapiirin parantamiseksi ja rakentamiseksi on yhteinen tekeminen ja kokemukset jääkiekon ulkopuolelta. Tällaisia voivat olla muun muassa yhteiset illanvietot pelaajien ja pelaajien perheiden kesken, yhteiset muut harrastukset ja yhteinen ajanvietto työpaikan ulkopuolella.

”Saunaillat ovat yleisin ja perinteisin keino ilmapiirin rakentamiseksi. Tarvitaan myös muita tapahtumia jääkiekon ja muun urheilun ulkopuolella, missä elämänsä urheilulle omistaneet ihmiset ovat epä mukavuusalueellaan, kuitenkin rennolla otteella. Esim. taiteelliset tehtävät, musiikki, näytelmät ym.” (Pelaaja 9)

”Seurajohdon (valmennus mukaan lukien) osalta itse olen kokenut tärkeimmäksi asiaksi sen, että myös muusta kaukalon ulkopuolisesta elämästäni ollaan myös kiinnostuneita. Kun tuosta olen jutellut muiden pelaajien kanssa, se on koettu myös tärkeäksi, koska silloin on syntynyt tunne siitä, että heidät nähdään joukkueessa ihmisenä, eikä pelkästään tulosta tekevänä pelaajana.” (Pelaaja 1)

”Yleisimmät toimet joukkueen puolesta ilmapiirin rakentamiseksi ovat monesti ryhmäytymispäivät ja erilaiset tapahtumat työpaikan ulkopuolella, kuten yhteiset ruokailut ja illanvietot. Tällöin saadaan joukkueesta tiivis ja pelaajat pääsevät tutustumaan toisiinsa ja heidän perheisiinsä.” (Pelaaja 5)

Yleisten asioiden hoitaminen ja niissä auttaminen koettiin myös tärkeäksi usean haasteltavan mukaan. Jos jokin varuste menee rikki tai pelaaja tarvitsee uuden, on mukavampi, kun työväline hoidetaan nopeasti kuntoon, ilman että asiasta joutuu vääntämään tai muistuttamaan useaan otteeseen. Yleinen viihtyvyys ja siisteys työpaikalla koettiin myös tärkeäksi asiaksi, joka lisää yleistä viihtyvyyttä ja sitä myötä parantaa ilmapiiriä. Osa haastateltavista myös arvosti apua esimerkiksi asunnon etsinnässä kun muuttaa uuteen kaupunkiin. Se sai heidät tuntemaan heti enemmän osaksi yhteisöä.

Jääkiekkjoukkueessa yleiseen työilmapiiriin vaikuttaa myös esimerkiksi varusteiden saaminen ja asioiden hoitaminen helposti ja sujuvasti. Mikäli kaikesta joutuu vääntämään esimerkiksi huoltajan kanssa, se luo yleisesti negatiivista ilmapiiriä. Myös työympäristö vaikuttaa työilmapiiriin. Kun on hyvät tilukset ja paikat siistinä, sillä on positiivinen vaikutus työilmapiiriin.” (Pelaaja 3)

”Kopin puhtaana pitäminen/siistit paikat, ehjät työvälineet sekä muut tarvikkeet, jos jotakin tarvitsee, niin pyritään löytämään ratkaisu eikä ilmoiteta suoraan, ettei asia onnistu. Lisäksi sisustus kopissa, jossa näkee onnistumisia ja iloisia hetkiä kauden ajalta kuvien muodossa luo sellaista yleistä viihtyvyyttä ja mukavuutta työpaikalle” (Pelaaja 6)

”Toimihenkilöiden puolelta tarkoitus on saada pelaaja tuntemaan itsensä tärkeäksi ja tervetulleeksi joukkueeseen esimerkiksi auttamalla asunnon hankinnassa tai auttamalla pelaajan perhettä sopeutumisessa kaupunkiin.” (Pelaaja 5)

Yhteisten sääntöjen sopiminen, valvominen, noudattaminen ja tarvittaessa niiden rikkomisesta rangaistaminen koettiin myös haastateltavien mielestä tärkeäksi osaksi työyhteisön toimintaa. Sääntöjen noudattaminen lisää järjestystä ja yhdenvertaisuutta joukkueessa. Niiden rikkomisesta seuraavat sanktiot tai rangaistukset koettiin oikeutetuiksi ja välttämättömiksi (ks. 2.5).

”Lähtökohtaisesti jos ja kun kaikki ovat sitoutuneet organisaation yhteisiin ”pelisääntöihin”/arvoihin ja tavoitteisiin niin hyvää ilmapiiriä on helpompi lähteä rakentamaan.” (Pelaaja 7)

”Yleisimpiä toimia on ollut arvopalaverit ennen kautta, jossa käydään läpi seuran tavoitteet ja arvot, joiden mukaan käyttäydytään ja toimitaan. Näistä arvoista ei lipsuta ilman seurauksia/rangaistuksia esim. sakot tai katsomokomennukset, eli yhteisiä sääntöjä valvotaan ja niitä kuuluu noudattaa.” (Pelaaja 8)

(”Sakoilla” tarkoitetaan rahallista rangaistusmaksua sääntöjen rikkomisesta. Maksu suoritetaan joukkueen yhteiseen sakkokassaan, jonka varoja käytetään yhteiseen virkistystoimintaan. ”Katsomokomennuksella” tarkoitetaan tilannetta, jossa valmentaja jättää pelaajan ulos pelaavasta kokoonpanosta, jolloin hän joutuu olemaan pelaamatta ja katsomaan ottelun katsomosta rangaistukseksi.)

4.3 Esihenkilöiden vaikutus työilmapiiriin jääkiekkjoukkueessa

Esihenkilöiden, eli valmentajien ja urheilutoimenjohtajan vaikutus työilmapiiriin koettiin haastateltavien kesken osittain hyvinkin eri tavalla, joskin tietyistä aspekteista kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä. Kaikkien haastateltavien mielestä valmentajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti (ks.2.6). Osa haastateltavista oli vahvasti sitä mieltä, että joskus joukkue itsessään on niin tiivis yhteisö, ettei siihen vaikuta negatiivisesti mikään pelaajien ulkopuolinen tekijä.

”Valmentajilla voi olla iso rooli, mutta aina niitä ei tarvita hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Hyvä työilmapiiri voi myös usein lähteä joukkueen sisältä. Valmentajat, jotka ovat etäisiä pelaajille voivat tiivistää joukkuetta entisestään. Jos joukkue löytää oikean kemian keskenään niin en usko, että

huonokaan valmentaja voi sitä tuhota mutta hyvä valmentaja osaa antaa siihen kemiaan vielä lisää energiaa.” (Pelaaja 2)

”Joissain tapauksissa joukkue voi myös olla oma tiivis yhteisö organisaation sisällä ja se ei hirveästi anna muiden kuin sen omien jäsenien mielipiteiden/toiminnan vaikuttaa” (Pelaaja 7)

Joidenkin haastateltavien mukaan erityisesti valmentajien rooli ja merkitys työilmapiirille on kaikkein tärkein ja merkittävin, niin hyvässä kuin pahassa.

”Minusta esihenkilöiden persoonilla ja johtamistavoilla on suuri vaikutus joukkueen ilmapiiriin. Esihenkilö näyttää usein suuntaa, miten arjessa käyttäytyään ja mitä arvoja esimerkiksi valmentaja arvostaa. Monesti sanotaan, että joukkue on valmentajansa näköinen.” (Pelaaja 2)

”Jos pelaajat eivät ”osta” valmentajan tapaa toimia/pelisyhteisöä, joukkueen ilmapiiri voi helposti säröillä erimielisyyksien takia.” (Pelaaja 4)

Esihenkilöiden toimintatavoista haastateltavat olivat kuitenkin enemmistöltä samaa mieltä. Esimerkiksi avoin, oikeudenmukainen ja luottamuksellinen valmentaja koettiin erittäin tärkeäksi. Useamman haastateltavan mukaan, jos edellä mainitut asiat eivät näy ja toteudu valmentajan toimintatavoissa, vaikuttaa se suoraan negatiivisesti ja rikkovasti työilmapiiriin ja viihtyvyyteen joukkueessa (ks.2.6).

”Yksittäisten pelaajien hampaisiin ottaminen yleensä rakentaa kuilua valmennuksen ja pelaajien välillä, eli valmentajien pitäisi kohdella kaikkia pelaajia, arvostavasti, oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti.” (Pelaaja 8)

”Kaikki pelaajat ja toimihenkilöt huomioon ottava johtamiskulttuuri, jossa kaikkien toiminnasta välitetään (kokoonpanon ulkopuolisille pelaajille valmentajan vetämät lisätreenit tai palaute siitä, mitä kehittää, jotta pääsee pelaamaan), se pitää jokaisen pelaajan motivoituneena ja näin ei synny niin helposti ”mätiä omenia”, jotka menettävät kiinnostuksensa toimia joukkueen edun mukaisesti.” (Pelaaja 1)

Haastateltavat myös yleisesti arvottivat korkeammalle keskustelevan johtamistavan kuin käskyttävemmän autoritäärisen johtamistyylin. Määräilevä johtamistyyli koettiin pelaajia epäarvostavaksi ja pahimmillaan se haastateltavan mukaan saattaa johtaa tilanteeseen, jossa pelaajat liittoutuvat valmentajaa vastaan. Määräilevä valmentaja koettiin myös jännitystä aiheuttavana ja kontrolloivana, sellaisen valmentajan joukkueessa on vaikeampi olla oma itsensä ja joskus voi olla jopa kiellettyä tai roolille haitallista tuoda oma persoona esille. Avoimet keskustelut pelaajan ja joukkueen kehitys-

kohteista koettiin välttämättömiksi. Pelaajien mukaan ottaminen päätöksentekoon liittyen aikatauluihin, toimintatapoihin ja jopa pelisysteemiin koettiin kunnioitusta ja luottamusta osoittavaksi teoksi (ks. 2.3 & 2.4).

”Valmentajan persoonalla on iso vaikutus siihen, ollaanko hallilla omina itsenään. Mikäli valmentaja on autoritäärinen valmentaja, se voi vaikuttaa negatiivisesti pelaajien sekä muiden toimihenkilöiden olemiseen hallilla.” (Pelaaja 3)

”Valmentajien vastuulla on peliajasta, roolista ja muista pelillisistä asioista keskusteleminen pelaajien kanssa. Tämä on osa rehellistä ilmapiiriä, jossa työkaveria kunnioitetaan.” (Pelaaja 9)

”Mikäli johtamiskulttuuri on urheilutoimenjohtaja- / valmentajajohtoista, eli hyvin komentelevaa / määräilevää, jossa pelaajille tulee tunne siitä, ettei heidän toiveitaan kuunnella, synnyttää se helposti pelaajien keskuudessa tietynlaisen me vastaan johto (urheilutoimenjohtaja / valmennus) aselman. Tämä voi jossakin määrin tiivistää pelaajien välistä työilmapiiriä, mutta yleisellä tasolla se ei ole hyväksi. Vastaavasti taas, jos valmentaja kohtelee pelaajia ja muita seuran jäseniä tasa-arvoisesti ja reilusti - juttelee kaikkien kanssa, antaa palautetta, pyrkii kehittämään kaikkia pelaajia - se lisää kaikkien hyvinvointia ja nostaa yleistä kokemusta hyvästä ilmapiiristä työyhteisössä.” (Pelaaja 1)

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että ikävistä ja inhottavista asioista on myös pystyttävä kertomaan suoraan (ks. 2.4). Erityisesti urheilutoimenjohtajan vastuuta näiden asioiden tiedottamisessa korostettiin. Haastateltavien mukaan myös joukkuetta rakentaessaan urheilutoimenjohtajan ja valmentajan pitää olla tietoisia minkälaisia persoonia joukkueeseen valitaan, koska jokainen yksilö vaikuttaa oman osuutensa verran yhteiseen ilmapiiriin (ks. 2.2).

”Seurajohdon vastuulla on joukkueen ja valmentajien pitäminen tietoisena ajankohtaisista asioista. Avoin ja rehellinen keskustelu esim. sopimustilanteesta, pelimatkojen aikatauluista tai pahimmillaan taloushaasteista, johtaa parempaan ilmapiiriin, kuin asioiden pimittäminen ja niiden tuleminen ilmi vasta toteutuessaan. Täten luottamus säilyy.” (Pelaaja 9)

”Urheilutoimenjohtaja jo muodostaessaan joukkuetta ja muuta henkilöstöä erilaisista persoonista, kantaa isoa vastuuta ilmapiirin muodostumisesta. Jokainen työyhteisöön uutena saapuva persoona muovaa ryhmädynamiikkaa johonkin suuntaan ja onnistuneet hankinnat luonnollisesti positiiviseen.” (Pelaaja 9)

”Pelaajien hankkiminen kesken kauden aiheuttaa stressiä pelaajille, mutta myös aiheuttaa positiivista kilpailua pelipaikoista, joten se on yksi tosi iso asia ja päätös mitä urheilutoimenjohtaja ja valmentaja joutuu kesken kauden tekemään, tietäen riskit ja mahdollisuudet.” (Pelaaja 8)

4.4 Teoilla on merkitystä työilmapiirin rakentumisessa jääkiekkjoukkueessa

Niin kuin jo edellisissä luvuissa tuli esille, jo joukkuetta rakennettaessa ja pelaajia valittaessa on syytä kiinnittää huomiota työilmapiiriin. Tämän lisäksi haastateltavien kesken vallitsi syvä konsensus siitä, että joukkueissa, joissa ilmapiiriin on haluttu panostaa on se myös ollut parempi.

”Joukkueissa, joissa on ollut hyvä työilmapiiri, on tehty paljon myös töitä sen eteen. Sen lisäksi persoonat vaikuttavat isosti. Uskon, että paras työilmapiiri saadaan oikeilla persoonilla ja sillä, että hyvän työilmapiirin eteen tehdään töitä.” (Pelaaja 2)

”Hienot persoonat yleensä luovat hyvän työilmapiirin ja melko vähän on huonoja kokemuksia uran varrelta. Jos ryhmässä ei ole itsekkäitä/omahyväisiä persoonia niin siihen ei yleensä ole tarvinnut kiinnittää liian paljon huomiota.” (Pelaaja 7)

Teot, joita haastateltavat nostivat esille ovat arjessa pieniä, mutta yhdessä koottuna ja jatkuvana toimintana niillä on haastateltavien mukaan merkittävä vaikutus joukkueen työilmapiiriin. Jotkin haastateltavat totesivat myös, miten joskus hyvä ilmapiiri on tullut kuin itsestään, koska on ollut niin upeita persoonia joukkueessa, jotka omalla tekemisellään ovat pitäneet huolta joukkueesta ja sen pelaajista. Joukkueen kapteeniston luottamus, tuki ja turva oli myös haastateltavien mukaan tärkeää.

”Lähtökohtaisesti jokaisessa joukkueessa on pyritty kiinnittämään huomiota ilmapiirin luomiseen. Ilmapiirin kannalta parhaimmissa joukkueissa pelaajisto on onnistunut itse omalla aktiivisella tekemisellään ja avoimuudellaan luomaan ikään kuin ”itsestään” hyvän ilmapiirin, jossa keskiössä on luottamus toisiin. Huumori on ollut myös tärkeässä osassa ja kukaan ei ole jäänyt yksin. Jokainen on kokenut olevansa tärkeä osa joukkuetta, eikä ei ole ollut kuppikuntia.” (Pelaaja 4)

”Parhaissa joukkueissa, joissa olen ollut osana, on ollut todella hyvä ilmapiiri ja siihen on kiinnitetty paljon huomiota. Isoin tekijä on ollut johtavien pelaajien merkitys ja yhteiset kokemukset joukkueena.” (Pelaaja 5)

On kuitenkin muistettava, etteivät nämäkään pelaajat ole sattumalta olleet osa joukkuetta, vaan urheilutoimenjohtaja ja valmennus ovat hankkineet nämä pelaajat joukkueeseen. Ehkäpä osittain juuri siitä syystä.

”Urheilutoimenjohtaja jo muodostaessaan joukkuetta ja muuta henkilöstöä erilaisista persoonista, kantaa isoa vastuuta ilmapiirin muodostumisesta. Jokainen työyhteisöön uutena saapuva persoona muovaa ryhmädynamiikkaa johonkin suuntaan ja onnistuneet hankinnat luonnollisesti positiiviseen.” (Pelaaja 9)

Useampi haastateltavista kuitenkin nosti esille, että teot, joita on tehty ovat olleet täysin tietoisia ja yhdessä sovittuja asioita, kuten konflikteihin ja ongelmallisiin asioihin nopeasti ja heti niiden ilmentyttyä puuttuminen yhdessä (ks. 2.6).

”Joukkueet, joissa olen saanut nauttia hyvästä työilmapiiristä, jokaiseen mahdolliseen ongelmaan tai konfliktiin on heti puututtu ja ne on käyty yhdessä porukalla läpi.” (Pelaaja 1)

Jokainen haastateltava jossain vaiheessa haastattelua kertoi yhteisten illanviettojen ja muiden jääkiekon ulkopuolisten aktiviteettien olevan tärkeitä, niin kuin edellisissä luvuissa jo selvisi. Nämäkään tapahtumat ja aktiviteetit eivät synny itsestään, mutta haastateltavien mukaan niiden järjestäminenkin ei vie paljoa voimavaroja. Säännölliset yhteiset kahvi- tai visailuhetket joukkueen pelaajien kesken syventävät yhteistä tuntemusta ja kokemuksia yhdessä. Haastateltavat korostivat näiden merkitystä hyvän ilmapiirin rakentumisessa.

”Pieniä hyviä juttuja on muun muassa aamuihin sijoittuvat urheiluvivat, joissa kuka tahansa joukkueen jäsen saa osallistua ja pääsee näin ollen osaksi yhteisiä puheenaiheita.” (Pelaaja 1)

Haastateltavat näkivät myös joukkueen urheilullisen menestymisen vaikuttavan ilmapiiriin. Parin haastateltavan mukaan ilmapiiri vaikuttaa myös suoranaisesti menestymismahdollisuuksiin. Jos joukkueessa on huono ilmapiiri, ei haastateltavien mukaan joukkueella ole mahdollisuutta menestyä urheilullisesti, koska silloin pelaajista ja sitä myötä joukkueesta ei saa täyttä potentiaalia lunastettua. Hyvä ilmapiiri koettiin jopa tärkeämmäksi tekijäksi menestymisen kannalta, kuin taitavammat tai paremmat pelaajat.

”Huonoilla pelaajilla ja hyvällä ilmapiirillä on mahdollisuus menestyä isosti mutta hyvillä pelaajilla ja huonolla ilmapiirillä ei ole mitään mahdollisuuksia menestyä.” (Pelaaja 2)

”Joukkuehenki on ollut niin hyvä, että jokainen haluaa tehdä kaikkensa joukkueen eteen ja auttaa joukkuekaveria kaikin mahdollisin tavoin.” (Pelaaja 5)

Hyvä ilmapiiri ei kuitenkaan haastateltavien mukaan suoraan takaa menestystä tai menestys ei suoraan takaa hyvää ilmapiiriä. Haastateltavien mukaan usein kuitenkin joukkueissa, joissa on hyvä ilmapiiri myös menestyään paremmin urheilullisesti ja sama kääntäen, menestyvissä joukkueissa on hyvä ilmapiiri.

”Kausia vertaillen oli se sitten menestyksenkäs tai ei, on jokainen tarina uniikki omalla tavallaan. Työilmapiiri on kuitenkin usein ollut positiivinen menestyksellisillä kausilla mutta se on ollut sitä

myös kausina, jotka eivät ole päättyneet hyvin. Isossa kuvassa kun katsoo ja vertailee, on kuitenkin selvää, että huonosti edenneet kaudet ovat olleet työilmapiiriltään "pakottamista" eivätkä asiat ole tulleet niin sanotusti luonnostaan." (Pelaaja 6)

5 Pohdinta

Tässä luvussa opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on koottu yhteen. Tutkimustulosten ja opinnäytetyön tietoperustan avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuksen alaongelmiin. Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä käsitellään tämän jälkeen. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön jatkotutkimusehdotukset ja kehittämissuhteet. Lopuksi opinnäytetyö päättyy opinnäytetyöntekijän oman oppimisen arviointiin ja pohdintaan.

”Mitkä tekijät vaikuttavat jääkiekkajoukkueen työilmapiiriin?” ja tutkimuksen alaongelmiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin jääkiekkajoukkueessa. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää yleisimpiä toimintatapoja, joilla työilmapiiriä jääkiekkajoukkueessa pyritään parantamaan ja onko yhteisellä panostamisella työilmapiirin parantamiseksi saatu minkälaisia tuloksia. Lisäksi selvitettiin minkälainen vaikutus esihenkilöillä eli jääkiekkajoukkueessa valmentajilla ja urheilutoimenjohtajalla on joukkueen työilmapiiriin. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ”Mitkä tekijät vaikuttavat jääkiekkajoukkueen työilmapiiriin?”.

Tutkimuksen alaongelmat olivat:

- Mitkä toimintatavat ovat yleisimpiä, joilla pyritään parantamaan työilmapiiriä?
- Minkälainen vaikutus valmentajilla on työilmapiiriin?
- Minkälainen vaikutus yhteisellä panostamisella työilmapiirin parantamiseksi on ollut?

5.1 Johtopäätökset

Tutkimusongelmaan saaduista vastauksista on selkeästi nähtävissä tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat jääkiekkajoukkueen työilmapiiriin. Tulokset, jotka tutkimuksessa saatiin ovat yhtenevässä linjassa tietoperustan kanssa, toisin kuin opinnäytetyön hypoteesi oli. Tärkeimmät tekijät jääkiekkajoukkueen työilmapiirissä haastateltavien mukaan olivat yhteiset arvot ja luottamus työyhteisössä, yhteinen tavoite ja pelisäännöt, jokaisen vapaus olla oma itsensä ja saada arvostusta sellaisena kuin on, hyvät ihmiset työyhteisössä ja heidän käytöksensä toisia kohtaan. Lisäksi tärkeänä pidettiin yleisesti asioiden hoitamista kuten työtilojen siisteyttä sekä viihtyvyyttä ja työvälineiden kuntoa ja tarvittaessa uusien välineiden saamista sujuvasti. Valmentajien ja muiden esihenkilöiden merkitystä haastateltavat eivät yhteneväisesti korostaneet, mutta hyvän johtamisen tärkeys kuitenkin tuli haastatteluiden myötä esille.

Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että haastateltavien kokemukset ja ajatukset työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä jääkiekkajoukkueessa ovat linjassa teoreettisen osuuden kanssa. Vaikuttaa siltä, että vaikka kyseessä onkin erityislaatuinen työyhteisö, niin silti ihmisten

ryhmässä toimimiseen vaikuttavat tekijät ovat yleispäteviä. Jääkiekkjoukkue on hyvin tavoitteellinen ja projektimainen työyhteisö, joten sekin selittää, miksi haastateltavat korostavat yhteisen tavoitteen tärkeyttä. Tavoitteeseen pääsyä on jääkiekkjoukkueen kohdalla helppo myös seurata, koska yksittäisten pelien, niiden summan ja lopulta kauden lopullisen sijoituksen seuraaminen ja analysointi on todella läpinäkyvää ja yksiselitteistä. Jääkiekkoilijoiden urat ammattilaisena ovat yleiseen työelämään verrattuna lyhyitä. Kaikki menestys ja taloudellinen palkkio mitä haluaa saavuttaa uransa aikana, on siis tehtävä lyhyemmässä ajassa. Tämäkin selittää yhteisten tavoitteiden korostamista, koska pelaajat ja joukkueet ovat kilpailuhenkisiä ja vuosia huipulla on rajattu määrä, niistä halutaan ottaa kaikki irti.

Oikeus olla oma itsensä, vapaus tuoda omaa persoonaa esille ja saada muilta joukkueen pelaajilta sekä valmennukselta ehdoton hyväksyntä ja arvostus sitä kohtaan, on tutkimuksen mukaan jääkiekkjoukkueessa erittäin tärkeää ja toivottua. Tämä kertoo paljon avoimesta ja hyväksyvistä toiminnasta jääkiekkjoukkueessa, joka ei ainakaan aikaisemmin, joskaan nykyäänkään ole ensimmäisiä asioita, joka tulee yleisesti mieleen, kun puhutaan jääkiekkoilijoista ja jääkiekkjoukkueesta yhteisönä. Avoimuus ja ihmisten hyväksyminen ja arvostaminen sellaisena kuin he ovat on nykyään yleisesti todella arvostettua ja tärkeää. Samat trendit ja arvot siis vaikuttavat jääkiekkjoukkueen toiminnassa yhtä lailla kuin ne vaikuttavat muissakin yhteisöissä.

Tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan yleisimmiksi toimintatavoiksi, joilla parannetaan työilmapiiriä, olivat ensinnäkin edellä mainittujen tekijöiden arvostaminen ja tekeminen. Lisäksi haastateltavat korostivat yhteisten kokemusten parantavan työilmapiiriä. Haastateltavat haluavat olla joukkuelaisten kanssa enemmän kuin vain työkavereita ja arvostavat yhteisiä kokemuksia. On luonnollista, että erilaiset kokemukset, haasteet, ilot ja surut muokkaavat ja ennen kaikkea vahvistavat ihmissuhteita. Työyhteisössä saa usein tietynlaisia kokemuksia ja ihmiset käyttäytyvät ja ovat siellä hieman ehkä eri tavalla kuin työpaikan ulkopuolella. Tämän takia jääkiekon ulkopuolella tehdyt asiat yhdessä paitsi auttavat oppimaan ja tiivistymään ryhmänä, myös vievät ajatuksia ja stressiä muualle. On myös ymmärrettävää, että pelaaja on valmis uhraamaan enemmän itsestään niin fyysisesti kuin henkisesti joukkueen eteen, jos aidosti välittää kanssapelaajistaan. Usein kuullaan sanottavan, että joukkue, joka haluaa ja tekee enemmän töitä voittaa pelin. Edellä mainittu itsensä uhraaminen on juuri tätä, joten on havaittavissa myös tietynasteinen syy-seuraussuhde hyvän työilmapiiriin, hyvin pelaamisen ja sitä myötä menestymisen välillä, niin kuin haastateltavatkin vastauksissaan toivat esille.

Työvälineiden ja työtilojen toimivuuden ja siisteyden koettiin myös vaikuttavan työilmapiiriin. Siistissä ja toimintaan sopivaksi sisustetussa työympäristössä on mieluisampaa työskennellä. Jääkiekkjoukkueessa on noin kaksikymmentäviisi pelaajaa, joten järjestyskopissa ja muissa yhteisissä

tiloissa on nopeasti pilattavissa. Jokaisella pelaajalla on kuitenkin jääkiekkovarusteiden lisäksi kaikki muut urheiluvälineet ja vaatteet niin sisälle kuin ulos. Jos näille ei ole selkeitä ennalta määrättyjä paikkoja, voi kuvitella kopin menevän helposti todella sekavaksi ja epäsiistiksi. Yleisesti sekavat ja epäsiistit tilat lisäävät monelle stressiä ja vaikeuttavat keskittymistä. On siis luonnollista, että siisteydestä ja järjestyksestä huolehtiminen on haastateltavien mielestä tärkeää ja toivottavaa. Järjestyksen kanssa käsikädessä kulkee yhteiset säännöt ja niiden noudattaminen niin kuin haastatteluissa kävi ilmi. yhteisten sääntöjen luominen ja niiden valvominen on yksinkertainen, mutta tehokas tapa parantamaan esimerkiksi siisteyttä, järjestystä ja aikatauluissa pysymistä.

Työvälineiden toimiminen ja tarpeen mukaan uusien saaminen oli koettu myös tärkeäksi. Työvälineillä tarkoitetaan jääkiekonyhteydessä yleisesti jääkiekkovarusteita kuten maila, luistimet ja niin edelleen, niillä tarkoitetaan lisäksi verryttelyasuja ja muita vaatteita sekä niiden pesemistä, varusteippejä ja muuta kulutustavaraa ja eväitä. Nämä eivät ammattilaisorganisaatiossa tietenkään ole pelaajien itsensä vastuulla hoitaa kuntoon. Näiden tilaamisesta, toimittamisesta, korjaamisesta, pesemisestä ja niin edelleen yleisesti ylläpidosta vastaa muu taho, yleensä joukkueen huoltaja eli varustevastaava (equipment manager). Kaikki toimet mitä haastateltavat siis mainitsivat työilmapiirin parantamiseksi eivät ole heidän itsensä hallittavissa. Tämäkin korostaa sitä, miten jääkiekkjoukkue on yhteisö, jossa jokaisella jäsenellä on oma rooli ja jos sitä ei hoida kunnolla, vaikuttaa se negatiivisesti työilmapiiriin. Epäilemättä se on turhauttavaa ja vaikuttaa pelaajien tunnetilaan ja viihtymiseen negatiivisesti, jos aina kun oma maila hajoaa, joutuu odottamaan uuden saamista tai sitten saa väärän mallin tilalle tai jos harjoitteluvaatteet ja varusteet ovat epäsiistejä tai jopa rikkiäisiä tai jos varusteita päälle pukiessa jatkuvasti huomaa varusteteipin olevan lopussa ja tämän vuoksi ei saa varusteita kunnolla päälle.

Toiseen alaongelmaan eli valmentajien vaikutukseen jääkiekko joukkueen työilmapiiriin haastateltavien keskuudessa oli eri näkemyksiä enemmän, kuin muissa teemoissa. Tähän varmasti vaikuttavat paljon haastateltavien omat kokemukset, miten heitä on kohdeltu valmentajan toimesta. Haastatteluissa nousi esille, miten joskus valmentajat kohtelevat pelaajia eri tavalla ja eriarvoisesti, joskus joku on voinut jopa joutua silmätikuksi. Pelaaja joka ei koskaan ole joutunut valmentajan silmätikuksi tai muuten ollut isommin epäoikeudenmukaisesti kohdeltuna erityisesti negatiivisessa mielessä, ei välttämättä koe valmentajan vaikuttavan työilmapiiriin niin paljoa, koska ei ole itse välttämättä kokenut tai huomannut sitä. Toisaalta pelaaja, joka kerrankin on joutunut tällaiseen tilanteeseen, ei varmasti sitä helpolla unohda ja kokee sen vaikuttaneen työilmapiiriin hyvin voimakkaasti. Työilmapiiri kuitenkin on jokaisen yksilön oma näkemys ja kokemus yhteisestä ilmapiiristä, eli saman joukkueen sisällä se voidaan kokea erilaiseksi.

Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus valmentajien ja pelaajien välillä koettiin haastateltavien keskuudessa puolestaan yksimielisesti tärkeäksi. Tämä ei ole yllättävää, koska avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on oikeastaan kaikkien ihmissuhteiden perusta, niin myös esihenkilön työntekijän suhteen. Yleisesti haastateltavien kesken oli kokemuksia, että valmentajat eivät oikeastaan vaikuta työilmapiiriin paljoa ja toisten mielestä valmentajat ovat jopa määrittävin asia. Kaikki olivat sitä mieltä, että positiivisessa mielessä valmentaja voi aina vaikuttaa työilmapiiriin. Joidenkin haastateltavien mukaan joskus pelaajisto on niin tiivis, ettei siihen pääse vaikuttamaan negatiivisesti mikään ja huonoksi koettu valmentaja voi jopa yhdistää pelaajistoa, kun tietyllä tavalla ollaan yhdessä rintamassa valmentajaa ja jopa seurajohtoa vastaan. Edellä mainittu on kuitenkin ristiriidassa sen suhteen, että valmentajat eivät oikeastaan vaikuttaisi työilmapiiriin. Niin kuin teoriaosuudessa (ks. 2.6.) käy ilmi, esihenkilöillä on monitahoinen merkitys lähes kaikkeen toimintaan työpaikalla ja sitä myötä myös työilmapiiriin. Haastatteluista jäi vaikutelma, että haastateltavat eivät välttämättä joka kerta pysty tunnistamaan esihenkilön merkitystä yleisesti toimintaan, koska se on niin laaja-alaista ja siksi sitä on vaikea eritellä tai olla huomioimatta tässäkin aiheessa.

Kolmas alaongelma käsitteli sitä, minkälainen vaikutus työilmapiiriin on saatavissa, jos sitä yrittää lähteä yhdessä parantamaan. Yleisesti haastateltavat kokivat olevan mahdollista parantaa työilmapiiriä niin halutessa ja se heidän mukaansa tapahtuu jatkuvilla pienillä määrätietoisilla teoilla ja toimilla liittyen itse työntekoon ja yhteisöön, joita aikaisemmin käytiin läpi (ks. 4.4). Tämä on myös teoriaosuuden kanssa linjassa, tietoisilla toimilla työilmapiiriin voi ajan myötä vaikuttaa (ks. 2). Haastatteluissa kuitenkin korostettiin enemmän oikeiden ihmisten ja persoonien tärkeyttä työilmapiirin rakentumisessa. Joukkuetta kasattaessa tähän on mahdollisuus vaikuttaa ja se korostaa tässäkin asiassa urheilutoimenjohtajan ja valmentajien roolia, eli esihenkilöiden, jotka kasaavat joukkueen. Yleisesti kokemuksia huonoista työilmapiireistä jääkiekkjoukkueessa oli erittäin vähän ja niidenkin koettiin enemmän johtuvan yksittäisistä pelaajista ja heidän käytöksestään. On pääteltävissä, että lähtökohtaisesti samanikäiset, samaa sukupuolta olevat ja ennen kaikkea saman intohimon eli jääkiekon jakavat ihmiset tulevat keskenään hyvin toimeen, verrattuna henkilöihin joilla ei ole yhdistäviä tekijöitä tai samoja intressejä. Näiden yhteisten tekijöiden varaan on helpompi luoda yhteisiä arvoja ja tavoitteita ja myös varmasti joukkueen kokoisessa ryhmässä samanhenkisiä ja muitakin samoja intressejä jakavia henkilöitä löytyy, joka jo itsessään helpottaa hyvän työilmapiirin rakentumista.

Opinnäytetyön teoriapohja tukee vahvasti tutkimuksen tulosta. Tutkimuksen vastauksena voidaan todeta yleisellä tasolla samojen tekijöiden vaikuttavan jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin kuin muissakin työpaikoissa. Luvun alussa läpi käytyt tekijät voidaan nostaa tärkeimmiksi tekijöiksi. Vastaukset alaongelmiin muodostavat vastaukselle yksityiskohtaisemman pohjan luvussa aikaisemmin

mainittujen seikkojen mukaan. Näiden avulla saamme vastauksen toimintatapoihin, joilla parantaa työilmapiiriä jääkiekkoukkueessa ja ymmärrämme valmentajien vaikutuksen työilmapiiriin.

Tutkimuskohteena käytettiin jääkiekkoujoukkuetta. On kuitenkin oletettavissa, että tutkimustulokset pätevät myös muihin joukkuelajeihin kuten jalkapalloon ja salibandyyn. Tutkimuksen tulokset korostivat jääkiekkoukkueen työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden olevan hyvin samanlaisia kuin muidenkin työyhteisöjen, joten voi olettaa, että samantyyolisissä työyhteisöissä kuin jääkiekkoukkue tämä yhdenmukaisuus vain korostuu.

Harri Virolainen tutki väitöskirjassaan ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilmapiiri (Virolainen 2010, 265–277) virtuaalisen tiimin ilmapiiriä. Virolaisen tutkimuksessa virtuaalisten tiimienkin ilmapiiriin vaikuttavan samoja asioita, kuin mitä tässä opinnäytetyössä tuli ilmi. Henkilöstön persoonallisuudet ja henkilökemiat olivat suuressa osassa, kuten myös tasa-arvo eli yhteiset arvot, tavoitteellisuus sekä yhteinen sitoutuminen. Virolaisen väitöskirjassa tutkittiin myös, miten ilmapiiriä voisi kehittää ja tämän tulokset olivat myös samankaltaisia tämän opinnäytetyön kanssa. Henkilökohtaisella tasolla toiseen tutustuminen ja esihenkilöiden vastuu sen kehittämässä omat samassa linjassa opinnäytetyön kanssa. Mielenkiintoisena yhtäläisyytenä on myös, miten virtuaalitiimeissä oli koettu, että useimmiten hyvä ilmapiiri syntyy kuin itsestään, niin kuin myös tässä opinnäytetyössä haastateltavat kertoivat olevan jääkiekkoukkueessa.

5.2 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen pohjalta olisi mielenkiintoista tehdä muutama erilainen jatkotutkimus. Ensinnäkin laajempi otanta pelaajista toisi mahdollisesti lisää näkökulmia. Tällainen esimerkiksi muutaman sadan pelaajan otanta ei ollut tässä vaiheessa käytännössä mahdollista toteuttaa tällä tutkimusmenetelmällä yhden tutkijan toimesta. Kyselytutkimuksella jos vain keräisi esimerkiksi SJRY:ltä eli suomen jääkiekkoilijoiden pelaajayhdistykseltä sähköpostiosoitteet ja lähettäisi kyselylomakkeen pelaajayhdistyksen jäsenille, voisi saada monta sataa vastausta, mutta on epäiltävissä, että vastaukset eivät olisi yhtä kattavia ja pohdittuja. Toinen tapa laajentaa tutkimusta ja saada lisänäkemyksiä, on lisätä haastateltavien joukkoon muitakin työyhteisön jäseniä kuin vain pelaajia, esimerkiksi valmentajia ja huoltajia. Pelaajat ovat kuitenkin vain osa työyhteisöä ja tasavertaisia jäseniä työyhteisöissä on muitakin. Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus olisi tehdä tutkimus yhdelle tietylle joukkueelle toimeksiantona ja seurata ajan kuluessa muuttuuko työilmapiiri paremmaksi seuraavaksi esiteltävien kehitysehdotusten avulla. Lisäksi tutkimuksen voisi suorittaa myös jonkin toisen joukkueurheilulajin pelaajille, kuten jalkapalloilijoille ja verrata tuloksia jääkiekonpelaajien tuloksiin.

Opinnäytetyön teorian sekä haastatteluiden pohjalta olen luonut kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on suunnattu jääkiekkjoukkueille ja valmentajille, jotta he voisivat omalla toiminnallaan parantaa työilmapiiriä jääkiekkjoukkueissa. Taulukossa 3 on koottuna kaikki kehitysehdotukset, joita käsitellään tässä alaluvussa.

Taulukko 3 Kehitysehdotusten yhteenveto

| Kehitysehdotukset |
|---|
| <p>Konkreettiset teot työilmapiirin parantamiseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteisten arvojen, tavoitteiden ja sääntöjen sopiminen - joukkueen pukukopin ja muiden yhteisten tilojen viihtyvyyden, toimivuuden ja siisteyden parantaminen - työvälineiden, varusteiden ja vaatteiden ennakoiva järjestäminen ja huolto - yhteisten jääkiekon ulkopuolisten aktiviteettien lisääminen |
| <p>Kehitysehdotuksia valmentajien toimintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoin, rehellinen ja luottamuksellinen kommunikaatio - keskustelevampi johtamistyyli - pelaajien tasa-arvoinen ja kunnioittava kohtelu |

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena kaikille jääkiekkjoukkueille korostaisin jatkuvia pieniä hyvän käytöksen tekoja, joita opinnäytetyössä on paljon mainittu. Konkreettisia tekoja, joita kaikki työyhteisön jäsenet voivat tehdä työilmapiirin parantamiseksi pienellä kynnyksellä, mutta suurella vaikutuksella on useita. Tärkeimpinä nostan yhdessä yhteisten arvojen, tavoitteen ja sääntöjen sopimisen. Tutkimuksen perusteella nämä tekijät vaikuttavat työilmapiirin hyvin paljon. Arvot ja yhteiset säännöt ohjaavat käyttäytymistä itseä ja muita kohtaan työyhteisössä. Tämän vuoksi se toimii perustana kaikille yleisille ja kahdenkeskisille ihmissuhteille. Yhteisen tavoitteen sopiminen paitsi yhtenäistää ja motivoi, se myös tietoisesti ohjaa tekemistä ja erityisesti sen laatua kohti tiettyä tavoitetta suuntaa. Sopimalla yhteisesti yhteisiä arvoista, tavoitteista ja säännöistä siis ohjataan käytöstä ja työntekoa haluttuun suuntaan niin että kaikilla olisi mahdollisimman hyvä olla yhteisössä.

Toinen kehitysehdotus on yhtäältä suunnattu kaikille työyhteisön jäsenille ja toisaalta pitkälti muille työyhteisön jäsenille kuin pelaajille. Yhteisten tilojen siisteys ja viihtyvyys koettiin tutkimuksessa tärkeäksi. Pukukoppia ja muita tiloja sisustaessa kannattaa siis tarkoin miettiä millä tavalla sen toteuttaa. Haastatteluissa nousi esille, että esimerkiksi erilaiset kuvat pelaajien ja joukkueen onnistumisen hetkistä koetaan mieluisiksi. Lisäksi tietenkin yleinen tilojen toimivuus, eli onko riittävästi tilaa kaikelle, ovatko kaikki tarvittavat välineet helposti löydettävissä, onko miellyttävä valaistus ja niin edelleen, ovat pidemmän päälle todella tärkeitä viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Yleiseen

siisteyteen vaikuttavat kaikki omalla toiminnallaan ja nämä asiat kannatta sopia ja kirjata yhteisiin sääntöihin. Kuitenkin edellä mainitut sisustukselliset ratkaisut ovat lähtökohtaisesti muiden kuin pelaajien vastuulla. Lisäksi lähtökohtaisesti joukkueen huoltajien vastuulla on huolehtia, että jääkiekkovarusteet, ja muut urheiluvaatteet ovat puhtaita ja ehjiä. Uusien tarvikkeiden ja välineiden tilaaminen riittävän ajoissa, jotta ne eivät pääse loppumaan on tärkeää ja tämä on myös huoltajien vastuulla. Haastateltavat korostivat näiden asioiden tärkeyttä ja yleinen sanontakin kuuluu ”tärkein osa joukkuetta on huoltaja”. On siis työnjohdollisten tahojen vastuulla hoitaa asiat niin, että huoltajilla on rehellinen mahdollisuus taloudellisten ja ajallisten resurssien puolesta pystyä hoitamaan asiat toivotulla tasolla.

Kolmas yleinen toimintaan liittyvä ehdotus työilmapiiriin parantamiseksi on yhteisten aktiviteettien sopiminen ja järjestäminen jääkiekon ulkopuolelle. Pienen kynnyksen tekemisiä kuten yhteisiä lounaita ja kahvihetkiä jokainen pelaaja voi sopia muiden pelaajien kanssa vaikka joka viikolle tai useamminkin, niin että pääsee tutustumaan kaikkiin joukkueen jäseniin jääkiekon ulkopuolella. Tämän toiminnan ei tarvitse olla sen muodollisempaa tai monimutkaisempaa kuin kutsua lounaalle mukaan joukkueen eri jäseniä eri kerroilla. Osa ihmisistä on ujompia eivätkä välttämättä koe luontevaksi järjestää yhteisiä lounaita. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yhteiset lounaat ja kahvittelet ovat kaikille avoimia ja ne henkilöt keiltä muiden mukaan kutsuminen luonnistuu, myös tekevät sitä, jotta kaikille tulee yhteenkuuluvuuden tunne. Isompien yhteisten tapahtumien järjestäminen, kuten illanvietot, joihin kutsutaan pelaajien perheet ja kumppanit mukaan tai joukkueelle järjestettävät muut aktiviteetit kuten vaikka karting-kilpailut ovat enemmän seurajohdon vastuulla. Haastatelluissa näitä tapahtumia arvostettiin todella paljon, joten seurajohdon kannattaa näihin aidosti panostaa ja kysyä pelaajilta toiveita millainen tapahtuma järjestettäisiin.

Haastatteluiden ja teoriaosuuden pohjalta voi todeta, että esihenkilöasemassa oleville valmentajille ei voi liikaa korostaa kommunikaation tärkeyttä. Pelaajat haluavat tulla kohdelluiksi oikein ja kunnioitavasti. Avoimeen ja luottamukselliseen kahdenkeskiseen kanssakäymiseen jokaisen pelaajan kohdalla on syytä panostaa. Pelaajat haluavat kokea olonsa kuulluksi ja kunnioitetuksi valmentajan toimesta. Käskyttävä ja epätasa-arvoistava johtamistyyli ei enää kelpaa. Haastateltavat toivoivat ja korostivat avoimen ja keskustelevan johtamistyylin perään. Edellä mainitut asiat kommunikaatioon ja kunnioittamiseen liittyen ovat samanaikaisesti todella yksikertaisia asioista, mutta myös haastavia. Siksi valmentajan kannattaakin kiinnittää niihin erityistä huomiota, koska vaikei siinä joka kerta onnistuisikaan, niin pelaajat arvostavat rehellistä ja aitoa yritystä ja tarkoituspää.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimukset pyritään tekemään virheitä välttäen, yksittäistä tutkimusta tehdessä on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi ym. 2018, luku 6). Tutkimuksen luotettavuutta ei pysty parantamaan jälkikäteen, täten luotettavuutta on tarkasteltava koko opinnäytetyönprosessin ajan. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta eroten, laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä yksiselitteistä ja täten tutkimuksen tekijän vastuulle jää, miten hän arvioi ja todentaa luotettavuuden. (Kananen 2017, 173–174.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tutkitaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti tarkoittaa onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu eli käytetty oikeita tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan vastaus tutkittavaan asiaan. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja pysyvyyttä, eli saako samat tulokset, jos tutkimuksen tekee uudestaan samalla tavalla. (Tuomi ym. 2018, luku 6.2; Kananen 2017, 175.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tutkitaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden avulla. Jos yksikin näistä ontuu, kärsii koko tutkimuksen luotettavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, miten tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja suuri yleisö uskovat ja luottavat tutkimusten tulosten olevan tosia ja että tutkimusaineisto ja analysointi on tehty huolellisesti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija kertoo tutkimuksen jokaisen etenemisvaiheen riittävän perusteellisesti niin kuin se meni, jotta lukija voi vakuuttua, että näin on tapahtunut. Luotettavuus tarkoittaa myös sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan ratkaista tutkimusongelma tutkimusmenetelmien ja toteutuksen puolesta. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimus on koko tutkimusajan täyttänyt eettiset periaatteet. Näitä ovat muun muassa pyrkimys saada hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille, ei saa vaarantaa kohteena olevien ihmisten elämän kulkua ja ei saa aiheuttaa haittaa tutkimukseen liittyville tahoille. Näitä noudattaessa tutkimus voisi toimia ohjenuorana mille tahansa hyvin tehdylle tutkimukselle. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija. Heidän mukaansa tutkimuseetiikka kattaa kaikki eettiset näkökulmat, jotka kuuluvat tutkimuksen tekemiseen, edistämiseen ja noudattamiseen. Opinnäytetyö saavuttaa eettisesti hyväksyttävän tason, jos sen tekemisessä noudatetaan koko prosessin ajan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta, tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja muita edellä mainittuja seikkoja. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023; Puusa ym. 2020, luku 5.)

Opinnäytetyön rakenne ja haastattelut on kuvattu tarkasti. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen täysin samoja tutkimusmetodeita käyttäen, voisi olettaa, että tutkimustulokset olisivat samat. Tämän vuoksi reliabiliteetti on opinnäytetyössä hyvä. Kokemus työilmapiiristä on kuitenkin yksilöllinen, joten eri haastateltavilta olisi jopa luonnollista saada hieman eri vastauksia. Tutkimusongelmaan

vastauksen saaminen määrittä millainen tiedonkeruumenetelmä tutkimukseen valittiin, millainen kohderyhmä haastateltaviksi valittiin ja miten erilaiset päätökset analysoinnissa tehtiin. Teema-haastattelu tiedonkeruumenetelmänä oli oikea valinta, koska se mahdollistaa syvällisemmät vastaukset, kuin esimerkiksi kyselylomake. Validiteetti myös toteutui opinnäytetyössä. Luotettavuutta tukee teorian kohtaaminen alaongelmien kanssa ja opinnäytetyössä oleva peittomatriisi (ks. 1.1) auttaa lukijaa sen tarkastelussa. Opinnäytetyöntekijälle tämä oli ensimmäinen isompi tutkimus, joten on ymmärrettävä sen vaikuttavan luotettavuuteen. Kokenut tutkija olisi varmasti voinut havaita, tuoda esille tai toteuttaa tutkimuksen joitain kohtia eri tavalla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä, joka suoritti teemahaastattelut, tunsu henkilökohtaisella tasolla kaikki haastateltavat entuudestaan. Tämä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin joissain olosuhteissa. Kuitenkaan ei ollut havaittavissa, että tämä olisi vaikuttanut tässä tutkimuksessa tuloksiin.

Tutkijana joutuu tulkitsemaan vastauksia. Tutkimuksessa kuitenkin pyrittiin puolueettomuuteen ja neutraaliin haastateltavien kuunteluun. Opinnäytetyöntekijällä on omakohtaista kokemusta tutkimuksen aiheeseen liittyen. Opinnäytetyöntekijä on prosessin alusta asti tiedostanut tämän ja tietoisesti pyrkinyt siihen, ettei anna sen vaikuttaa missään tutkimuksen tekovaiheessa. Tutkimustulosten raportoinnissa ja vastausten analysoinnissa verratessa teoriapohjaan, tutkijan omat arvotukset, kokemukset ja tulkinta on jätetty pois vastauksista. Kuitenkin haastattelutilanteessa tutkija koki hyödylliseksi haastateltavien entuudestaan tuntemisen ja myös omakohtaiset kokemukset aiheesta, jotta vastausten tulkinta ja mahdollisten tarkentavien kysymysten suorittaminen onnistui mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti, jotta haastateltavien mielipiteet tulivat ymmärretyksi oikein. Haastateltavat olivat eri ikäisiä, eri vaiheissa omaa uraansa ja heidän keskuudessaan oli pelaajia, jotka olivat pelanneet vain Suomessa ja pelaajia, jotka olivat pelanneet monipuolisesti myös ulkomailla. Haastateltavia oli yhdeksän ja se on luotettavuuden kannalta laadullisessa tutkimuksessa riittävän suuri otanta. Edellä mainitut tekijät lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Vastuullisuuden ja eettisyyden näkökulmasta haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, haastateltavat pysyvät nimettöminä ja haastateltavilta ei kysytty kysymyksiä, joissa heidän olisi pitänyt yksilöidä kokemuksia tietyn työnantajan alaisuudessa, vaan kysymykset ja vastaukset käsittelivät kokemuksia koko työuran ajalta. Näin haastateltavat eivät joutuneet tilanteeseen, jossa kokisivat vastausten saattavan entisen tai nykyisen työyhteisön huonoon valoon. Työilmapiiriin liittyvät kysymykset voivat olla haastavia vastata, joten haastateltaville painotettiin, ettei oikeita tai väärä vastauksia ole ja jos ei ole mainittavaa sanottavaa kysymykseen ei siihen tarvitse vastata mitään.

Opinnäytetyö on tehty alusta asti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) laatimien ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksessa on oltu tarkkoja, rehellisiä ja huolellisia läpi opinnäytetyöprosessin. Päätökset opinnäytetyön rakenteen, tutkimusmenetelmien ja muiden tekijöiden kohdalla on tehty

kirjallisuuteen ja opinnäytetyön ohjaajien neuvoihin perustuen. Opinnäytetyössä on käytetty monipuolisesti lähteitä niin kotimaisia kuin myös ulkomaalaisia. Lähteet ovat Haaga-Helian standardien mukaisia ja ne on kaikki kirjattu esille. Tutkimusaineiston keruussa, tallentamisessa ja raportoinnissa on seurattu eettisiä periaatteita ja haastateltavia on kohdeltu kunnioittavasti ja heiltä kerätty aineisto on säilytetty tietoturva-vaatimukset huomioiden. Opinnäytetyöhön varattiin riittävästi aikaa, jotta edellä mainituista luotettavuuden ja eettisyyden periaatteista voitiin pitää kiinni.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö prosessina oli ehdottomasti suurin, kattavin, aikaa vievin ja haastavin yksittäinen tehtävä, jonka olen tehnyt. Aihe oli minulle henkilökohtaisesti mielenkiintoinen ja myös tärkeä. Jääkiekkoa olen pelannut aivan pienestä pojasta lähtien ja omaksi onneksi rahkeeni riittivät siihen, että sain pelata jääkiekkoa ammatikseni urani viimeiset neljä vuotta. Tämän vuoksi jo opintojen alussa oli selvää, että halusin opinnäytetyöni liittyvän jollain tavalla jääkiekkoon. Joukkueessa viihtyminen ja siellä kaikkien hyvinvointi on ollut minulle aina tärkeää ja olen omalta osalta siihen myös yrittänyt positiivisesti vaikuttaa jokaisessa joukkueessa, jossa olen pelannut. Opintojeni myötä kiinnostuin yleisellä tasolla työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista. Edellä mainitut asiat sain luontevasti yhdistettyä opinnäytetyössäni, jossa tutkin jääkiekkjoukkueen työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyötä tehdessäni sain vanhoilta joukkuekavereilta lämmittäviä kommentteja, miten valitsemani aihe on minun näköiseni ja miten he eivät ollenkaan yllättyneet, että halusin tehdä opinnäytetyöni juuri tästä aiheesta.

Tutkimusongelman luominen ja muotoilu ei aiheuttanut mainittavia ongelmia. Alaongelmien hiominen oli haastavampaa, jotta sain ne mahdollisimman hyvin tukemaan tutkimustani. Onneksi sain tähän tukea opinnäytetyöohjaajaltani ja sain ne lopulta haluttuun muotoon.

Tämä oli ensimmäinen kerta, kun tein näin suuren ja kattavan työn yksin, joten matkan aikana opin paljon. Alussa opinnäytetyön aikataulus ja työtaakka vaivasivat mieltä. Tein kuitenkin kohtalaisen tiukan aikataulun itselleni, jossa oli selkeitä ajallisia, määrällisiä ja laadullisia välitavoitteita opinnäytetyön valmistumisen suhteen. Tämä sopi minulle erittäin hyvin, koska näin pystyin viikoittain sovitamaan riittävästi jakamatonta aikaa ja huomiota opinnäytetyön tekemiseen muilta kiireiltä, kuten töiltä ja muulta opiskelulta. Yksi tavoitteistani oli sopia ja suorittaa haastattelut riittävän ajoissa, jotta en joutuisi tilanteeseen missä joudun odotelemaan tutkimuksen vastauksia vailla muuta opinnäytetyöhön liittyvää tekemistä. Tässä en kuitenkaan täysin onnistunut, vaan työni hieman keskeytyi haastatteluiden venymisen takia, eli olisi pitänyt aloittaa haastatteluiden suorittaminen vielä aikaisemmassa vaiheessa. Onneksi tästä ei tullut sen suurempaa haittaa isossa kuvassa.

Alun perin olin erittäin kiinnostunut juuri niistä tekijöistä ja toimista, joita pelaajat itse voivat tehdä työilmapiirin eteen ja olin ajatellut rajata esihenkilöiden eli tässä tapauksessa valmentajien osuuden pois kokonaan. Aiheen teoriaa läpi käydessäni kuitenkin jouduin toteamaan, että tämä on täysin mahdoton asia, koska esihenkilöt vaikuttavat työyhteisön työilmapiiriin niin monitahoisesti ja merkittävästi, joten lisäsin esihenkilön vaikutuksen mukaan tutkimukseen.

Mielenkiintoisin osuus opinnäytetyön tekemisessä oli ehdottomasti tutkimustulosten analysointi. Olin jo teoriaosuutta tekiessäni ymmärtänyt oman kokemuksen pohjalta, miten samat asiat ja tekijät vaikuttavat työilmapiiriin niin jääkiekkjoukkueessa kuin muunkin laisissa työyhteisöissä. Tutkimustulokset myös vahvistivat tätä huomiotani. Tunsin haastateltavat entuudestaan ja koen sen olleen hyödyksi haastatteluiden suorittamisessa. Oli myös hienoa huomata, miten haastateltavien vastaukset olivat kaikki omanlaisiaan ja niissä välittyi heidän omat urapolkunsu, mutta kuitenkin yhteisiä kaikkien arvostamia asioita tuli esille, kuten jokaisen vapaus olla oma uniikki itsensä jääkiekkjoukkueessa, jota yleisesti voidaan pitää tai ainakin on pidetty ”kovien jätkien” yhteisönä.

Lähteet

- Anderson, D. & Maxwell, J, C. 2007. Up Your Business!: 7 Steps to Fix, Build, or Stretch Your Organization. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy ja Antti Aro. Helsinki.
- Ashkanasy, N. 2012. Luentoäänitteet 1.7.2012. University of Queensland, Australia. A selection of talks on Management, Leadership & Organisation.
- Eliteprospects. HIFK:n ja Kiekko-Espoon kokoonpanot kausilla 2021–2022 ja 2023–2024. Luettavissa: <https://www.eliteprospects.com/team/38/hifk#players> Luettu: 16.2.2024.
- Gillespie, N. Fulmer, A. & Lewicki, R,J. 2021. Understanding trust in organizations a multilevel perspective. Taylor & Francis Group. Routledge.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Ikonen, M. 2013. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Trust development and dynamics at dyadic level: a narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. Luettavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12041/urn_isbn_978-952-61-1048-6.pdf?sequence=1.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat. Helsinki.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menetyksen pelikirja. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy. Tampere.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus Oy.

- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Luettu: 12.3.2024.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisut-sarja. Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Lilja, J. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Hyvinvoiva hoiva hanke. Åbo Akademi. Luettavissa: <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/hyvinvoiva-tyoyhteiso/tyoyhteison-sosiaalinen-paaoma/> Luettu: 27.1.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy ja kirjoittajat. Helsinki.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.
- Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet; Työyhteisön sivistys ja vastuu. Basam Books Oy. Helsinki.
- Mörttinen, W. 2020. Wärtsilä. Teamwork on ice; HIFK coaches share a common philosophy. Artikkelin 06.2020. Luettavissa: <https://www.wartsila.com/insights/article/the-fine-art-of-leading-teams-hifk-captains-share-their-insights> Luettu: 27.2.2024.
- Nakari, M. 2003. Väitöskirja. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Palloliitto. Menestyvän joukkueen rakentaminen. Luettavissa: https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1649401036-markku_kanerva_menestyvan_yhteison_rakentaminen.pdf Luettu: 11.2.2024.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Pynnönen, A. 2015. Väitöskirja. Varjosta Valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pytyhtiä, T. 2023. RESET: työkuultuuri ja huono johtaminen. Books on Demand. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt. Alma Talent Oy. Helsinki.

Saukkonen, P. Roos, M. Viinikainen, S. Helminen, M. Asikainen, P. Green, P. & Suominen, T. 2017. Hoitotiede. 2017(4) Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. s. 239–251.

Schneider, B. & Barbera, K. 2014. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford University Press Incorporated.

Suomen taitoluisteluiliitto 2021. Näin syntyy hyvä joukkuehenki. Luettavissa: <https://www.skatingfinland.fi/terve-luistelija/mieli/nain-synty-hyva-joukkuehenki/>. Luettu: 11.2.2024.

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Luettu: 9.2.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>. Luettu: 18.3.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Nettisivut. Työlainsäädäntö. Luettavissa <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu: 31.1.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvotyöelämässä. 2024. Luettavissa: <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>. Luettu: 31.1.2024.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita 2019. Helsinki.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilma-
piiri. Väitöskirja. Turun yliopisto. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

1. Mitkä 2–4 tekijää vaikuttavat eniten hyvän työilmapiirin rakentumiseen jääkiekkjoukkueessa?
2. Mitkä ovat olleet yleisimmät toimet / käytänteet seuran, valmennuksen, toimihenkilöiden tai joittenkin pelaajien toimesta, joita on joukkueelle tuotu ilmapiirin rakentamiseksi?
3. Mitkä tekijät, toimet tai käytänteet ovat sellaisia, joita pitäisi käyttää enemmän? Onko jotain toimia / käytänteitä, joita olet toivonut, että esiintyisi tai käytettäisiin? (jos ei tällaisia tule mieleen niin ei tarvitse sanoa mitään)
4. Miten esihenkilöt (valmentajat, urheilutoimenjohtaja jne.) ja heidän toimintansa vaikuttaa joukkueen ilmapiiriin?
5. Joukkueissa, joissa on ollut urasi parhaimpia työilmapiirejä, onko niissä yleisellä tasolla tehty töitä ja kiinnitetty huomiota enemmän hyvän ilmapiirin luomiseksi, kuin niissä joukkueissa, joissa ilmapiirin suhteen on ollut enemmän parantamisen varaa?

Liite 2. Mallipohja suostumuslomakkeesta

Annan suostumukseni osallistumisesta Opinnäytetyön tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa 10.3. mennessä olemalla yhteydessä opinnäytetyön tekijään.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Oskari Lemetyinen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

10.2.2024 Helsinki

Päiväys

Allekirjoitus