



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen parantaminen järjestön X työyhteisössä

Heikkilä, Liinu

2018 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen parantaminen järjestön X työyhteisössä

Liinu Heikkilä
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Liinu Heikkilä

Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen parantaminen järjestön X työyhteisössä

Vuosi 2018 Sivumäärä 48

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla operoiva, sosiaalialalla toimiva paikallisyhdistys, joka tuottaa muun muassa iltapäiväkerhotoimintaa alakoululaisille. Opinnäytetyössä tavoitteena oli tuottaa kehittämissuhteita. Niiden löytämiseksi kartoitettiin työyhteisön kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tilaa työpajan avulla.

Tämä opinnäytetyö painottuu toiminnalliseen osuuteen ja sisältää laadullisen tutkimuksen elementtejä, koska tutkimuskohteena oleva työyhteisö on pieni. Tietoa kerättiin ennakkotehtävänä olleen lyhyen kyselylomakkeen, työpajan ryhmäkeskusteluiden ja itsearviointitehtävänä tehdyn SWOT-analyysin avulla. Aineistoa käsiteltiin pääosin ryhmittelemällä aiheita, jolloin voitiin nostaa esille kehitysehdotusten pääteemat. Niiden selkiytyttyä kehittäjä jalosti ehdotukset teoreettiseen viitekehukseen nojaten.

Teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääkäsitteestä, jotka ovat työyhteisö, työilmapiiri, työhyvinvointi ja vuorovaikutus. Luvussa selitetään mitä työyhteisö ja työilmapiiri sisältävät. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin komponentteja sekä työmotivaatiota. Työntekijän tarpeita puretaan Abraham Maslowin tarvehierarkian avulla, jota käytettiin myös ryhmäkeskusteluiden tuloksien teemoittelussa. Vuorovaikutus ja kommunikointi organisaatiossa on avattu eri näkökulmista omassa luvussaan.

Kerätyn aineiston analysointi nosti esille kolme aihealuetta, jotka kaipaavat eniten kehitystä. Palautteen antamista ja vastaanottamista kaivataan selkeästi eniten. Tästä tarpeesta syntyi kehitysehdotus kuukausittaisista One to One -keskusteluista esimiehen ja työntekijän välillä, joka mahdollistaa palautteen jakamisen tasaisin väliajoin. Työyhteisö toivoo selkeyttä arjen toimintatapoihin. Kehittäjän toinen kehitysehdotus on pelisääntöjen ja yhteisten sekä henkilökohtaisten tavoitteiden sopiminen työkauden alussa. Kolmas kehitysehdotus on kuukausittainen tiimikohtainen lounas tai työpäivän jälkeinen ruokailu. Se syntyi työntekijöiden tarpeesta yhteiseen kiirettömään aikaan ryhmähengen parantamiseksi.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja toimeksiantaja sai konkreettisia ehdotuksia työyhteisön kehittämiseen. Työpajassa käyty keskustelu ja vastausten läpikäyminen yhdessä toivat lisäarvoa toimeksiantajalle. Kaikki osallistujat saivat tilaisuuden ajatustenvaihtoon, josta syntyi tietoa, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa työyhteisön kehittämisessä.

Asiasanat: Järjestö, Työilmapiiri, Työyhteisö, Vuorovaikutus

Liinu Heikkilä

Improving Communication and Interaction in the Work Community of Association X

Year	2018	Pages	48
------	------	-------	----

The commissioner of this thesis is a local association. It produces afternoon activities for children in elementary school and operates in the metropolitan area. The objective was to create development proposals regarding workplace communication and interaction. These were explored through a workshop. Topics and discussions that emerged combined with theoretical background provided ideas for communication and interaction improvement.

This thesis focuses on the organized functional workshop and includes qualitative research elements, because the examined work community is small. The information was collected through a brief questionnaire, workshop discussions and a SWOT analysis carried out as a self-assessment task. The data were processed by classifying it into themes.

The theoretical framework of this thesis depicts the characteristics of community, atmosphere, well-being and interaction at the workplace. In addition, the components of well-being and motivation are explained by Abraham Maslow's hierarchy of needs. This theoretical framework was also used as a tool when group conversation results were themed. Interaction and communication are explained from different perspectives in a dedicated section.

The collected data reveal three most needed development themes in the work community. These were lack of feedback, unclear working rules and missing uninterrupted time between colleagues. The first development proposal is to have regular one-to-one feedback discussions between the manager and the employee. The second development proposal is to set up common work rules and decide personal and team targets at the beginning of the working season. The third proposal is a monthly team lunch or after-work meal to improve group spirit and enable undisturbed and easygoing time between colleagues.

The objective of the thesis was achieved, the commissioner received concrete proposals for developing the work community. Discussions during the workshop provided added value to the commissioner. All participants were given the opportunity to exchange ideas that generated information that can be used in the future development of the work community.

Keywords: Association, Communication, Work Atmosphere, Work Community

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimiala ja toimintaympäristö	7
	2.1 Toimeksiantajan esittely.....	8
	2.2 Tutkimuksen ja kehittämistyön muut keskeiset asiat	9
3	Näkökulmia työyhteisön hyvinvointiin.....	10
	3.1 Työyhteisö	10
	3.2 Työilmapiiri	16
	3.3 Työhyvinvointi	18
4	Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä	26
	4.1 Vuorovaikutus.....	26
	4.2 Kommunikointi ja viestintä.....	28
5	Kehittämistyön toteutus	29
	5.1 Lähtötilanteen kartoitus	30
	5.2 Yhteiskehittäminen	31
	5.3 Yksilökohtainen kehittäminen	35
	5.4 Kehitysehdotukset	37
6	Johtopäätökset	38
	Lähteet	40
	Kuviot..	44
	Taulukot	45
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tehdä yhdistyksen X työyhteisölle työpaja, jonka avulla pystytään selvittämään toimeksiantajan työyhteisön kommunikaation ja vuorovaikuttamisen nykyistä tilaa. Työpajan tuomien aiheiden ja keskusteluiden sekä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta kehittäjä luo kehitysehdotuksia parantamaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Tämän opinnäytetyön aihe on kiinnostava, sillä työyhteisöjen vuorovaikuttamiseen ja kommunikointiin vaikuttaa moni asia ja ne vaikuttavat kokonaisvaltaisesti työyhteisössä. Tämä aihe ja sen sisältävät ongelmat ovat läsnä monissa työyhteisöissä tänä päivänä. Aiheen sisäistäminen ja omaksuminen antavat valmiudet olla tulevaisuudessa työyhteisöissä kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen edelläkävijä.

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä on suureen kansalaisjärjestöön kuuluva, pääkaupunkiseudulla toimiva paikallisyhdistys. Opinnäytetyön aihe rajautuu työyhteisön sisällä tapahtuvaan kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen ja keskittyy palkallisten työntekijöiden muodostamaan työyhteisöön. Opinnäytetyö ja sen teoria sivuavat työhyvinvointia ja siihen liittyviä аспекteja, mutta toimeksiantajan toiveesta kehittäjä keskittyy työyhteisön kommunikointiin ja vuorovaikuttamiseen työpaikalla. Käytännön toteutuksen eli työpajan sisältö keskittyy yksinomaan vuorovaikutukseen ja kommunikointiin.

Toiminnallisen osuuden tavoite on luoda turvallinen ja miellyttävä ilmapiiri, jotta osallistujat pystyvät jakamaan mielipiteensä työyhteisön tilasta. Sen avulla saadaan tärkeää informaatiota, jolla päästään parempiin ja sopiviin kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotuksilla päästään opinnäytetyön tarkoitukseen, eli parantamaan työyhteisön kommunikointia ja vuorovaikutusta sekä parantamaan työilmapiiriä. Kehittäjä tavoittelee positiivista kokemusta sekä koko prosessin läpiviennistä, että onnistunutta työpajaa. Kehittäjän oppimistavoitteita ovat myös aihealueen teoriapohjan oppiminen ja mahdollisimman toteuttamiskelpoisten ja toimivien kehitysehdotusten luominen.

Työyhteisön teoreettisen viitekehyksen tärkeimpiä lähteitä ovat Nummelin ja Salminen. Kehittäjä on nähnyt tarpeelliseksi avata työyhteisöön liittyviä termejä, kuten työyhteisön hyviä lähtökohtaa ja tavoitteita, tiimejä, johtamista ja esimiestyötä sekä konflikteja. Myös tavoitteet, palaute ja kehityskeskustelut ovat sisällytetty tähän alalukuun. Työilmapiiri kuvataan muun muassa Aron, Alaräisäsen ja Mankan näkökulman kautta. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä näkökulmia tähän työhön tuovat Manka ja Rauramo. Työmotivaatiota on kuvattu Maslowin tarvehierarkian avulla, johon on tuotu Rauramon ja Kehusmaan näkökulmat. Vuorovaikutukseen ja kommunikointiin tärkeimpiä näkökulmia tuovat Helkama, Rosenberg ja Lohtaja-Ahonen. Näiden aihealueiden läpikäyminen on opinnäytetyön kannalta tärkeää, koska ne luovat pohjan kehitysehdotusten työstämiselle. Teorian tuoman näkemyksen ja työpajan tuoman

tiedon perusteella kehittäjä pystyy tuottamaan mahdollisimman perusteltuja ja kelvollisia kehitysehdotuksia.

Johdantoluvussa esitellään opinnäytetyön aihe sekä siihen liittyvä tutkimuksen ja kehittämisen kohdealue. Luvussa käsitellään myös työn tarkoitusta ja tavoitteita. Toisessa luvussa kerrotaan toimeksiantajasta eli taustaorganisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä sekä toimialasta. Tässä luvussa pohditaan myös muita tutkimuksen ja kehittämishankkeen kannalta tärkeitä аспекteja ja työn taustaa. Kolmannessa ja neljännessä luvussa esitellään tutkimustyöhön liittyvä teoreettisia näkökulmia. Kappaleissa avataan työssä käytettyjä näkökulmia ja termejä, joiden kuvaaminen on tärkeää työn kannalta. Työn pääkäsitteet työyhteisö, työilmapiiri, työhyvinvointi, kommunikaatio ja vuorovaikutus pyritään avaamaan useiden lähteiden avulla ja niiden kanssa pystytään ottamaan kantaa tutkimuksessa nousseihin ilmiöihin. Viides luku käsittelee kehittämistyön suunnittelua, toteutusta ja sen vaiheita sekä saatua aineistoa ja sen tuomia tuloksia. Toteutusvaiheessa käytetyt menetelmät on listattu aikajärjestyksessä kertoen ensin menetelmän teoria, sen jälkeen käytännön toteutus ja lopuksi tulokset. Kerätyn aineiston analyysin jälkeen syntyy listatut kehitysehdotukset, jotka ovat esitelty luvun lopusta. Viimeisessä luvussa pohditaan yleisesti koko opinnäytetyöprosessia.

2 Toimiala ja toimintaympäristö

Tämä opinnäytetyön tutkittava työyhteisö sijoittuu sosiaalialalle, alakouluikäisten lasten iltapäiväkerhotoimintaan. Suomessa perusopetuslain mukainen koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta on tarkoitettu 1. ja 2. vuosiluokan oppilaille ja muiden vuosiluokkien erityisopetuksen oppilaille tukemaan kodin ja koulun kasvatustyötä (Opetushallitus, 2018). Iltapäivätoiminta on ryhmämuotoista toimintaa, jossa noin 15 lasta kohden on yksi ohjaaja. Iltapäivätoimintaa järjestää sekä koulut kaupungin omana toimintana, että yksityiset palveluntuottajat (Espoon kaupunki, 2018.)

Sosiaalialan työn tavoitteena on lisätä ihmisten hyvinvointia. Suomessa sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä liittyy konkreettisesti koko sosiaalihuollon tarkoitukseen. Sosiaalihuollon tarkoitus on ylläpitää ja edistää hyvinvointia ja sosiaalista turvallisuutta, edistää henkilöiden osallistumista ja vähentää eriarvoisuutta sekä edistää asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan oikeutta hyvään kohteluun ja palveluun sosiaalihuollossa (Kanaoja ym. 2017.) Sosiaalialan ammattihenkilön työ pohjautuu ihmisoikeuksien ja ihmisarvon kunnioittamiseen (Heikkinen 2017, 11). Henkilö toimii osana yhteiskuntaa, yhteisöä ja perhettä. Tästä syystä sosiaalialan ammattihenkilön tulee ottaa huomioon asiakkaan elämäntilanteeseen vaikuttavat tekijät ja niiden lisäksi laaja-alaisempi elämänpiiri, kuten perhe, ystävät, asuinympäristö ja saatavilla olevat palvelut. Työntekijän tulee ottaa huomioon kaikki tekijät, jotka vaikuttavat henkilön arkeen ja elämään (Heikkinen 2017, 18.)

Kansalaisjärjestöillä on Suomen sosiaalihuollossa pitkät perinteet. Järjestöt jakautuvat kahteen erilaiseen tyyppiin. Intressijärjestöitä ovat esimerkiksi ammattijärjestöt tai sairausryhmäjärjestöt. Toiset järjestöt ovat muodostuneet tietyn tavoitteen, esimerkiksi lastensuojelun ympärille. Kansalaisjärjestöt toimivat valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Tyypillisesti isot valtakunnalliset järjestöt jakautuvat pienempiin paikallisyhdistyksiin. Järjestöt toimivat ihmisten tarpeiden esiintuomiseksi ja kuulluksi tulemisen puolesta (Kanaoja ym. 2017.) Järjestöt ovat usein voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joiden tarkoitus on muuttaa yhteiskuntaa ja yksioita (Drucker 2007, 21).

Yhdistyksen kolme tunnusmerkkiä ovat, että yhdistyksessä on vähintään kolme jäsentä, yhdistyksellä on aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Aatteellisella tarkoituksella tarkoitetaan esimerkiksi, että yhdistys ajaa jonkun ryhmän etua tai tekee hyväntekeväisyyttä. Yhdistykset voivat myös tuottaa palveluita (Loimu 2012, 23.) Sosiaalialalla järjestöt ja yhdistykset pystyvät parhaimmillaan tarjoamaan sosiaalisia tilanteita ja tiloja, palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistyvät vapaaehtoisten takaama tuki, mielekäs tekeminen, uudet ihmissuhteet ja ammatillinen erityisosaaminen. Järjestöt ovat tärkeä osa sosiaalipalveluiden tuottajista kunnissa (Kanaoja 2017.)

Järjestöjen ja yhdistyksiä toiminnan uhat liittyvät yleensä inhimillisiin resursseihin. Inhimillisiä resursseja uhkaa esimerkiksi jäsenten ja vapaaehtoisten väheneminen. Myös toiminnan aineelliset voimavarat, kuten kunnilta saatavat avustukset ja tuet sekä toimintatilojen tilanne voivat vähentyessään uhata yhdistyksen toimintaa (Peltosalmi ym. 2014, 26-27.)

Sosiaalialalla työntekijöitä kuormittavat pääosin psykososiaaliset tekijät. Näitä ovat muun muassa eettiset ristiriidat, jatkuvat muutokset, aikapaine ja vaikeat asiakastilanteet. Työn määrä ja työn tavoitteet voivat olla kohtuuttomia. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijä ei selviydy työstään tai ei pysty suorittamaan sitä niin kuin ammatilliset arvot edellyttävät (Heikkinen 2017, 55.)

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuren, vuonna 1920 perustetun kansalaisjärjestön paikallisyhdistys, joka toimii pääkaupunkiseudulla. Kansalaisjärjestön tavoitteena on turvata yhteiskunnan tulevaisuutta edistämällä lasten oikeutta hyvään ja onnelliseen lapsuuteen. Tavoitteen toteuttamiseksi järjestö järjestää paljon tukitoimintaa niin perheille, vanhemmille kuin lapsillekin. Järjestö listaa nettisivuillaan arvoikseen lapsen ja lapsuuden arvostuksen, ilon, inhimillisyyden, yhteisvastuun ja suvaitsevaisuuden (Kansalaisjärjestö X, 2018.) Kansalaisjärjestön toiminta jakautuu alueellisiin paikallisyhdistyksiin, joista tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan yllä mainittuun paikallisyhdistykseen. Kyseisen paikallisyhdistyksen toimintaan lukeutuu iltapäivätoiminta, perhekahvilat, harrastekerhot, nuorisotoiminta ja vertais-

ryhmät. Yhdistys vuokraa myös jäsenilleen kerhotiloja sekä pomppulinnaa (Paikallisyhdistys X, 2018).

Toimeksiantajan iltapäivätoiminta koostuu kahdesta yksityisestä iltapäiväkerhosta ja viidestä perusopetuksen iltapäiväkerhosta. Henkilöstö koostuu toimistotyöntekijöistä, iltapäiväkerhojen ohjaajista, iltapäiväkerhojen avustajista ja vapaaehtoistyöntekijöistä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhdistyksen palkallisiin työntekijöihin ja heidän työyhteisön kommunikaation ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Kehittämistyön kohteena oleva henkilöstö ja työyhteisö on pieni ja se koostuu yhteensä noin 20-30:sta työntekijästä (Paikallisyhdistys X, 2017.)

Työntekijät työskentelevät päivittäin itsenäisesti, pareittain ja tiimeissä. Näiden vuorovaikutustilanteiden lisäksi työntekijät kommunikoivat iltapäiväkerhossa olevien lasten sekä heidän vanhempien kanssa. Toimistotyöntekijät ovat puolestaan vuorovaikutuksessa toistensa, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluu muun muassa iltapäivätoiminnan suunnittelu ja toteutus, välipalojen tilaaminen ja valmistaminen ja muiden erilaisten aktiviteettien suunnittelu ja järjestely. Työpäivät ovat pituudeltaan keskimääräisesti 5 tuntia. Työ on luonteeltaan vastuullista, stressaavaa ja ajoittain myös hyvin nopea-tempoista. Kun yhdellä ohjaajalla on vastuulla 15 lasta, on työn kuormitus aika ajoittain suurta (Paikallisyhdistys X, 2017.)

Työ lasten parissa vaikuttaa työntekijöiden väliseen kommunikointiin ja vuorovaikuttamiseen. Kun jokaisella ohjaajalla on vastuulla monta lasta, voi pienemmätkin lasten väliset tilanteet viedä täyden huomion ohjaajalta, jolloin vuorovaikuttaminen ohjaajakollegaan vaikeutuu. Myös työn kuormitus ja stressi tuovat omat vaikeutustekijänsä ohjaajan vuorovaikutuksen ilmenemiseen.

Kohdetyöyhteisön toimintaa ohjaa iltapäiväkerhotoiminnan koordinaattori, joka toimii esimiehenä kaikille iltapäiväkerhon ohjaajille ja avustajille. Jokaisessa yksikössä on vastuuhjaaja, joka toimii päivittäisessä työssä tiiminvetäjänä ja vastaa työstään koordinaattorille. Iltapäiväkoordinaattorin esimies on koko paikallisyhdistyksen toiminnanjohtaja. Päätöksenteko ja esimiestyö jakautuu näiden kahden henkilön välille. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin iltapäiväkoordinaattorin esimiestyöhön ja hänen rooliin ja vastuuseen henkilöstön työhyvinvoinnissa.

2.2 Tutkimuksen ja kehittämistyön muut keskeiset asiat

Toimeksiantaja ja kehittäjä tulivat yhteispäätökseen siitä, että kehittämistyöllä halutaan kehittää työyhteisöä, jotta työntekijät kokisivat sen voimaannuttavammaksi. Ensimmäisissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa tuli esille vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen. Toimeksiantaja koki, että kehittämällä tätä osa-aluetta saataisiin samalla kehitettyä työpai-

kan ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Keskustelun myötä päätettiin myös, että tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja pidetään salaisena.

Toteutuksen suunnittelu tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kehittäjä sai toimeksiantajan asettamien raamien sisälle rakentaa sopivan kokonaisuuden, jolla kerättiin mahdollisimman paljon tietoa työyhteisön vuorovaikuttamisen nykytilasta. Kehittämistyön eettisyyden, luotettavuuden ja herkkäluontoisuuden kannalta oli ehdottoman tärkeää, että työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään avoimessa ja positiivisessa keskusteluympäristössä. Työntekijöille oli myös tärkeää antaa vastata kysymyksiin nimettömästi, jotta vastauksia ei voida yhdistää automaattisesti johonkin tiettyyn henkilöön.

Toteutusvaiheessa tuli ottaa huomioon kaikkien läsnäolijoiden osallistuminen. Muita haasteita kehittämistyölle oli työntekijöiden sitoutuneisuus yhteisille tavoitteille ja mahdollinen epäaktiivisuus ryhmäkeskusteluissa. Lopullisen tuotoksen eli kehitysehdotuksen työstämisessä tuli ottaa huomioon olemassa olevat resurssit työyhteisössä, jotta ehdotukset olisivat mahdollisimman toteuttamiskelpoisia.

3 Näkökulmia työyhteisön hyvinvointiin

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta tärkeitä käsitteitä, tietoperustaa ja teoreettisia lähtökohtia. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työyhteisöä ja siihen liittyviä аспекteja. Toisessa luvussa kuvataan työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Kolmannessa luvussa käsitellään työhyvinvointia. Työhyvinvointi on todella laaja käsite, jota on lähdetty avaamaan hyvinvointia terminä ja avaamalla sen eri muodot. Kehittämistyön kannalta oli tärkeää avata myös työhyvinvointiin liittyviä termejä, kuten työkyky, stressi ja työn imu. Tämän kehittämistyön yksi tärkeimmistä näkökulmista työhyvinvointiin on Abraham Maslowin tarvehierakia. Siihen erilaisia motivaatioon liittyviä näkökulmia tarjoavat Rauramo sekä Kehusmaa.

3.1 Työyhteisö

Henkilön olemassaolo sekä minus toteutuvat suhteessa toisiin ihmisiin, sillä ihmisellä on luonnostaan sosiaalisia luonteenpiirteitä ja tarpeita. Ihminen tarvitsee toisia ihmisiä ja tämä korostuu etenkin työpaikoilla. Jokainen työyhteisö koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen toimeksianto ja tavoite (Kaivola & Launila 2007, 77). Työyhteisön perustehtävä aikaansaa työn tekemisen keskiön ja henkilöstö löytää omat roolinsa paremmin, kun organisaatio pystyy selkeästi määrittelemään koko olemassaolonsa tarkoituksen. Kaikella työntekijän toiminnalla tulisi olla kytkös organisaation perustehtävään. Työrooli syntyy organisaation kohdistamista odotuksista työntekijää kohtaan. Työntekijän selkeä kuva työstä lisää hallinnan tunnetta (Nummelin 2008, 54-55.) Menestyminen työssä velvoittaa ammattimaiseen suhtautumiseen

työnantajaa, työkavereita ja omaa työtä kohtaan. Ammatilainen osaa suhtautua tilanteisiin ja työhönsä harkitsevasti ja hallitsee omaa käyttäytymistään (Salminen 2016, 71.)

Rauramon (2013, 8) mukaan hyvään työyhteisöön liittyy olennaisesti oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, hyvä tiedonkulku, myönteinen ilmapiiri ja mieleiset työtehtävät. Nummelinin (2008, 55-56) mukaan työyhteisössä asiallinen ja kohtelias käytös toisia kohtaan, kuten kiittäminen, toisten kuunteleminen, arvostava kielenkäyttö ja anteeksipyyttäminen ovat hyvän yhteistyön lähtökohtana. Järvinen (2008) puolestaan perustaa kehittyvän ja terveen työyhteisön ammatillisuuteen ja työpaikan peruspilareiden kuntoon. Näihin lukeutuvat toiminta työrooleista käsin, huolehtiminen alati työn tekemisen puitteista, ihmisten hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen, työn sujuvuuteen ja hyvään ilmapiiriin (Järvinen, 2008.)

Työyhteisössä tapahtuvat konfliktit ja ristiriidat voidaan jakaa kolmeen ryhmään; yksilöllisiin tekijöihin, valtapyrkimyksiin ja päätöksentekoprosesseihin liittyviin ongelmiin ja työn ja työn tekemisen ja toiminnan epäselvyyksiin ja ongelmiin. Yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa osaamisen puutteet, jaksamattomuus, erilaiset arvot ja vastuuton tai epäasiallinen työkäyttäytyminen sekä rajojen puute. Päätöksen tekoon ja valtapyrkimykseen liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi johtajuuden puute, taistelu johtajuudesta ja esimiehen vastuiden ja valtuuksien epämääräisyys ja määrittelemättömyys. Työhön liittyvät epäselvyydet ja ongelmat puolestaan johtuvat esimerkiksi vastualueiden ja työnjaon epäselvyyksistä, epäselvistä työntaivoitteista, jatkuvasta kiireestä ja pelisääntöjen puuttumisesta (Vartia ym. 2009, 35.)

Organisaation henkilöstön esimiehenä toimiva henkilö tuntee toiminnan ja erilliset tehtävät tarpeeksi hyvin ja osaa ohjata työntekijöitä ongelmatilanteissa. Kun toiminta monimutkaistuu, esimiehen aika vähenee, jolloin tulee luoda työntekijöiden helposti omaksuttavia standardeja, jotka koskevat menettelytapoja ja riittävää laatua (Pyöriä 2012, 112.) Yhteistyön sujuvuus ja toimivuus perustuu luottamukseen ja työntekijöiden tasapuoliseen huomiointiin roolista riippumatta. Tasavertaisuudella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kuunnella toisen näkökulmaa (Nummelin 2008, 58.)

Työntekijöiden ja esimiehen välinen suhde on tärkeä tyytyväisyyden, työn tuloksellisuuden ja stressin hallitseminen kannalta. Tyytyväisyys esimiestä kohtaan johtaa parempaan työilmapiiriin ja työn sujuvuuteen. Tämä johtaa myös tyytyväisyyteen työn organisointia ja tiedonkulkua kohtaan. Esimiehen piittaamattomuus työntekijöitä kohtaan johtaa suurempaan tyytymättömyyteen, haluttomuuteen ja työuupumukseen työpaikalla (Nummelin 2008, 58.)

Esimiesvastuun ottaminen on kunnossa olevan työyhteisön perusta ja sen puuttuminen tuo työntekijöissä esille tarpeen täyttää syntynyt johtajuusvaje. Tämänkaltaiset tilanteet altista-

vat henkilöristiriidoille. Alaisen ja esimiehen suhde kuitenkin perustuu sopimukseen organisaation työnjaosta eikä työntekijöiden välisestä valtasuhteesta (Nummelin 2008, 58.)

Työnantajaa edustavilla esimiehillä on kontrolli- ja ohjausvalta alaisiinsa, vaikka työtehtävien luonne on muuttunut koostumaan suuremmasta itsenäisestä päätösvallasta. Lisääntynyt tiimityö on vahvistanut työntekijöiden asiantuntijavaltaa suhteessa omiin työtehtäviin ja tämä ilmiö on muuttanut esimiehen roolia. Kun esimiehen rooli on vaikea ottaa tai olosuhteet luovat esimiehen roolin epäselväksi, synnyttää se mahdollisia konflikteja ja ristiriitoja työyhteisössä (Nummelin 2008, 57.)

Esimiehen vastuulla on puuttua työyhteisön ristiriitoihin viimeistään silloin, kun ne alkavat estää tavoitteisiin pääsyä ja vaikuttamaan työn tekemiseen tai viimeistään, kun ne alkavat vähentää työntekijöiden työmotivaatiota, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Ristiriitoihin tulee ylipäättään puuttua ennen kuin se henkilöityy. Yleisesti ristiriidan selvittämisen esteeksi nousee loukkaantuminen tai loukkaantumisen pelko. Lähiesimiehen vastuulla on toimittaa ristiriitatilanteet käsittelyyn. Mikäli lähiesimies ei ala selvittämään asiaa, tulee hänen esimiehensä ottaa tilanne käsittelyyn (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2009, 11,13.)

Yhteisten toimintakäytäntöjen kautta välittyy johtamisen ja esimiestyön oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden kohtelu yhteisten periaatteiden mukaan kertoo arvostuksesta. Yksi keskeisimmistä tekijöistä rakentaa oikeudenmukaisuutta työyhteisössä on omassa asiassaan kuulluksi tuleminen (Nummelin 2008, 125.)

Hyvä johtaminen on työssä tärkeä voimavara. Työntekijöitä kannustava ja osallistava johtaminen vähentää stressiä ja huono johtaminen puolestaan lisää stressin tunnetta. Osallistaminen ja kannustaminen auttavat työntekijää kokemaan arvostuksen ja tärkeyden tunnetta (Manka 2015.) Johtamisen perustehtävä on saada työntekijät käyttäytymään, toimimaan ja tekemään. Johtaja tai esimies haluaa saada työntekijät yksilöinä ja tiimeinä toimimaan tietyn tavalla ja tavoittelemaan sovittuja päämääriä (Salmimies 2008, 169.)

Ulkoiset kannustimet, kuten palkka ja bonukset mielletään yleisesti työmotivaation peruspilariksi (Carlsson & Järvinen 2012, 53). Palkitseminen työelämässä voi olla aiheellista, aineetonta tai aineellista. Aiheellisella palkitsemisella tarkoitetaan johtajan yhdessä henkilöstön kanssa hyväksymiä palkitsemisen tavoitteita, joissa työntekijän ja johtajan välisiä palkkioita ja työpanoksia vaihdetaan. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi palaute työstä, työn kautta saatu arvostus ja työn merkityksellisyyden kokeminen, työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt sekä vaikutus-, etenemis-, ja kehittymismahdollisuudet. Aineellinen palkitseminen on rahassa mitattavaa tai rahallista ja se esimerkiksi peruspalkan lisäksi muuttuvat palkkiot, palkanosat ja osakkeet (Alaräisänen 2014, 28-30.)

Työhyvinvoinnin johtaminen tulee esille konkreettisesti kehityskeskusteluissa (Leskinen & Hult 2010, 106). Esimiehen ja työntekijöiden väliset kehityskeskustelut lujittavat yhteisöllistä kehittymistä. Kehityskeskustelu tukee hyvinvointia, koska työntekijän on mahdollista saada omaa kehitystä tukevaa palautetta esimieheltään. Molemminpuolinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä auttavat hahmottamaan esimerkiksi työn odotuksia, jolloin työntekijä pystyy paremmin onnistumaan työtehtävissään ja esimies pystyy tukemaan paremmin. Kehityskeskustelussa on hyvä käydä läpi myös henkilökohtaiset kehittymistarpeet ja yhteistyön sujuvuus. Tämä auttaa työn hallinnassa ja työmotivaation ylläpidossa. Hyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät seikat on hyvä käydä läpi kehityskeskusteluissa (Nummelin 2008, 140-141.) Työntekijän tulee valmistautua kehityskeskusteluun esimerkiksi miettimällä vastauksia kysymyksiin mitä työntekijänä tarvitsee onnistuakseen, mikä motivoi, mitä haluaa lisätä työltään ja mikä auttaa jaksamaan työn huonoja puolia (Leppänen & Korteso 2013, 72).

Palautteen saaminen on kaiken oppimisen ja kehittymisen vaatimus. Sekä esimies, että työntekijä tarvitsevat oikaisua, kannustusta ja rohkaisua kehittymisen tueksi (Kaivola & Launila 2007, 67.) Tehokkaimpia kannustimia työhön ovat myönteinen palaute sekä kiitos hyvästä työstä (Nummelin 2008, 37). Palaute voi olla kielellistä tai ei-kielellistä ja palautetilanteissa osapuolet päätyvät lähes joka kerta herkkään ja intensiiviseen kanssakäymiseen. Parhaassa tapauksessa tällaisesta tilanteesta syntyy molemmin puolinen keskustelu, jossa osapuolet tutkivat omia ajatuksia toisen avulla. Palauteen anto on epäonnistunut, jos osapuolet toistavat omia käsityksiään hellittämättömästi ja pitäytyvät omilla lähtökohdissaan (Heikkilä & Heikkilä 2007, 103.)

Saatu palaute on erittäin tärkeää työntekijälle. Sen avulla työntekijät tarkastelevat omia tavoitteitaan sekä niiden toteutumista. Työntekijöiden tulee saada tunnustusta siitä, mihin he ovat oikeutettuja. Jatkuva palautteen antaminen osoittaa myös sen, jos tavoitteisiin ei olla päästy. Tällöin niiden voidaan puuttua rakentavasti ja korjata tilanne ennen kuin se eskaloituu isommaksi ongelmaksi työlle ja työyhteisölle (Heikkilä & Heikkilä 2007, 104-105.)

Salmisen mukaan kiittäminen paistaa poissaolollaan suomalaisissa työyhteisöissä (2016,145). Kiittäminen on voimakas tapa vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen. Myönteinen palaute kasvattaa hyvän olon tunnetta ja vahvistaa myös sen antajan hyvinvointia (Salminen 2016, 145.)

Jokainen työntekijä tarvitsee itsensä johtamisen taitoja selviytyäkseen työelämässä. Tällaisia taitoja ovat muuan muassa taito hankkia sekä ottaa vastaan palautetta ja oppia siitä, kyky ajatella itsenäisesti muita kuunnellen ja kyky tunnistaa ja muokata omia asenteita ja tunteita. Myös omien päämäärien ja tavoitteiden määrittelyn taito on tärkeä osa itsensä johtamista (Salminen 2016, 74.)

Tuomas Alasoini Tekesiltä on listannut hankkeiden kannalta tärkeitä seikkoja, joista kaksi ensimmäistä viittaavat tavoitteisiin hankkeiden läpiviennissä. Kehitysjännite syntyy, kun tavoitteiden kunnianhimoisuuden taso on tarpeeksi haasteellinen. Kun tavoitteet ovat moninaisia, avoimia ja helposti ymmärrettäviä, löytyy niiden toteuttamiseen uskoa (Hyppänen 2010, 265-266.) Tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon oman elämän mielekkääksi tekevät asiat. Tavoitteet ohjaavat omia valintoja ja toimintaa, vaikka lopullista tavoitetta ei olisi kokonaisuudessaan mahdollista saavuttaa. Lisäksi ihminen kokee jo pelkän taitojen kehittämisen merkitykselliseksi ja palkitsevaksi, jos niillä voidaan päästä itse tavoitteeseen (Leskinen & Hult 2010, 37.)

Työyhteisö tarvitsee työtehtävien organisoinnin ja järjestelyiden lisäksi sopimuksia siitä, miten työt hoidetaan konkreettisesti ja millä tavalla yhteistyötä tehdään. Koko työyhteisön ja sen tiimien toimintakulttuuri ja henki perustuu organisaation pelisääntöihin ja ohjeistuksiin (Järvinen 2014.) Yhteisillä säännöillä voidaan tukea hyvää ja sujuvaa yhteistyötä sekä ennaltaehkäistä ristiriitoja (Nummelin 2008, 56). Työyhteisön tulee keskustella ja luoda omat pelisääntönsä itse, koska työyhteisön jäsenet tietävät itse parhaiten, kuinka on tehokkainta ja järkevintä hoitaa työt (Järvinen 2014.) Yhteiset pelisäännöt ennaltaehkäisevät myös kiusaamista työpaikalla. Säännöt luovat kaikille työyhteisön jäsenille selkeän kuvan siitä, minkälainen käytös on hyväksyttävää ja mikä ei. Pelisäännöissä tulisi selvittää myös mitä kiusaaminen on, mitä siitä seuraa kiusaajalle ja miten kiusaamistilanteissa toimitaan (Lundell 2008, 110-111.)

Yhdessä keskustellut ja kirjallisessa muodossa olevat pelisäännöt ovat kaikille selviä ja kaikilla on sama näkemys niistä. Pelisäännöt voivat sisältää yleisten käyttäytymisohjeiden lisäksi kaikki käytännön työhön liittyvät säännöt, kuten miten tullaan töihin ja miten vapaita pidetään. Säännöt on hyvä käydä läpi aika ajoittain henkilöstön kokouksissa, jotta ne pysyvät koko henkilökunnan muistissa (Nummelin 2008, 56.) Toimintamallit ja säännöt tulee arvioida tasaisin väliajoin ja tarpeen mukaan tarkentaa tai muuttaa. Uusille työntekijöille tulee perehdyttää työyhteisön säännöt, eli rajat, vastuut ja vapaudet (Järvinen 2014.) Työyhteisössä ja tiimeissä tulee pohtia sääntöjä myös poikkeaviin tilanteisiin, joita varten ei pysty etukäteen sopia toimintatapoja (Spiik 2007, 87). Pelisäännöt voidaan tarvittaessa kohdistaa koskemaan esimerkiksi työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Vartia ym. 2009, 61-62).

Sääntöjen rikkomisesta syntyvä epäreiluuden kokemus johtaa helposti konflikteihin työyhteisössä. Rikkomukset voivat johtua muun muassa unohduksista, piittaamattomuudesta tai ohjeiden puutteellisuudesta. Rikkomisen syistä välittämättä, tulee esimiehen puuttua tilanteeseen nopeasti. Tavallisesti jo pelkkä sääntöjen kertaus auttaa tilanteeseen (Järvinen 2014.)

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet verrattain pysyväksi ryhmäksi jonkin sovittun päämäärän, työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisössä (Spiik 2007, 39). Tiimin sisällä vastuualueiden ja tehtävien määrittäminen on osoittautunut ajoittain vaikeaksi. Näitä asioita tulee käsitellä järjestelmällisesti, jolloin vastuista voidaan sopia säännöt ja ymmärtää kokonaisuutta paremmin. Kirjaamalla tehtävät ylös pystytään hahmottamaan selkeästi mitä tiimin vastuulle kuuluu ja se helpottaa vastuiden jakamista tiimin jäsenten kesken (Spiik 2007, 58-59.) Parhaimmillaan tiimi pystyy luomaan yhteistyöllä erityisosaamista, joka on parempaa mitä tiimin osaavimmat jäsenet eivät pystyisi yksin luomaan (Salminen 2016, 153).

Työyhteisöjen ja tiimien keskeisin haaste on, miten se pysyy yhteisessä tehtävässään. Toimintaan vaikuttaa vastakkainasettelu. Tiimi haluaa suorittaa yhteisen tehtävän ja onnistua, mutta samalla se pyrkii välttämään työntekoa ja yhteistyötä. Näistä kahdesta komponentista syntyy työyhteisön jännitekenttä (Järvinen 2014.)

Selkeä työnkuva lisää hallinnan tunnetta ja auttaa työntekijää luomaan sisäisiä malleja työnsä ohjaamiseen. Epäselvät työn tavoitteet haittaavat ohjaavien mallien luomista. Psykkisesti tämä on kuluttavaa, koska syntyy epävarmuus. Epävarmuus luo tilanteen, jossa työntekijän on alati haettava omaa paikkaansa, jolloin kuluu henkistä energiaa työstä selviytymiseen. Epäselvyys huonontaa myös työn tuloksellisuutta ja altistaa työyhteisön henkilöstön yhteentörmäykseen (Nummelin 2008, 54-55.)

Koko työyhteisön ja sen tiimien tulee tietää millaisessa toimintaympäristössä, miten työt tehdään ja mikä on työn tavoite ohjatakseen henkiset ja fyysiset resurssinsa vastuualueensa hoitamiseksi (Spiik 2007, 79). Henkilön toimintaa ohjaavat tietoiset aikomukset ja tavoitteet, jotka voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä. Työntekijä omaksuu tavoitteet ja sitoutuu niihin, kun hänellä on mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen. Yksityiskohtaisesti määritellyt tavoitteet kannustavat hyvin suoritukseen. Tavoitteen kiinnostavuus kertoo siitä, miten oleellisena tavoitetta pidetään ja kuinka antaumuksella siihen sitoudutaan. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa muun muassa muilta työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki sekä työntekijän yksilölliset tarpeet ja arvostus (Nummelin 2008, 37.)

Organisaatiokulttuuri kokoaa työyhteisön hengen ja se on hyvin aistittavissa työpaikalla (Järvinen 2014). Kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostavasti ja huolehtii työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan, koetaan organisaatio ja sen kulttuuri työntekijöitään kannustavaksi. Organisaatiokulttuuri on hyväkuntoinen, kun sen ilmapiiri on motivoiva, rohkaiseva ja antaa tukea jäsenilleen (Aro 2018, 42). Työpaikan tukeva ja kannustava kulttuuri koetaan myönteisenä tekijänä työntekijän työasenteisiin ja hyvinvointiin. Hyvä

organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös uupumisen, koetun stressin ja sairaspöissaolojen vähenemiseen (Nummelin 2008, 125.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon. Uskomukset ja olettamukset ilmaisevat mielenlaatua ja taipumuksia, jotka ovat ajan kuluessa alkaneet ohjata työyhteisön jäsenten havaintoja, tunteita ja jokapäiväistä elämää. Ne muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Toinen organisaatiokulttuurin taso on organisaation arvot. Ne vaikuttavat päätöksenteon eettiseen tasoon ja ovat tärkeä osa moraalista keskustelua. Kolmas taso on ihmiskäsien työt. Niillä tarkoitetaan konkreettisesti näkyviä, normien, arvojen ja olettamusten synnyttää ihmisen käyttäytymisen tuotteita (Heikkilä & Heikkilä 2007, 56-61.)

Ihmisläheisyys on yksi organisaatiokulttuurin tasoista, joka on vahvimmin kytköksissä organisaatioon sitoutumisessa ja hyvinvoinnissa sekä työtyytyväisyydessä. Myönteisiä asenteita syntyy, kun työntekijöillä on inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot. Tunne huolenpidosta syntyy, kun työntekijä kokee, että yksilön odotukset ja tarpeet täytetään. Osallistavat toimintamallit kasvattavat yhteisöllisyyden kokemusta ja luottamusta (Nummelin 2008, 125.)

Organisaatiokulttuuri voi olla estynyt tai jopa sairas. Estyneessä organisaatiokulttuurissa ilmapiiri on jännittynyt, ahdistava ja jähmeä. Sairaassa organisaatiokulttuurissa ilmapiiri on painostavaa, arvaamatonta ja tuhoavaa. Organisaatiokulttuurin terveyden aste yhdistyy työn rakenteiden toimivuuteen. Hyvinvoivassa kulttuurissa rakenteet ovat kaikille selkeitä ja tukevat työn tekemistä. Estyneessä ja sairaassa kulttuurissa rakenteet ovat jäykkiä, epäselviä ja hidastavat sekä hidastavat työntekoa (Aro 2018, 42.)

Työyhteisön eri osissa voi olla erilaisia osakulttuureita, jonka vuoksi työyhteisön työilmapiirissä voi olla isojakin eroja. Nämä erot tulee ottaa hälytysmerkkeinä, koska erot syntyvät tyypillisesti silloin, kun työilmapiiriin ei johtamisessa kiinnitetä huomiota tarpeeksi. Työilmapiirin seuraaminen, työn ja työolojen parantaminen ja työyhteisön jäsenten rohkaisu toimimaan työilmapiirin hyväksi muovaa lopulta myös organisaatiokulttuuria paremmaksi (Aro 2018, 42-43.)

3.2 Työilmapiiri

Albert Einsteinin sitaatti ”kaikkien pitäisi olla kunnioitettuja henkilöinä, mutta kenenkään ei pitäisi olla palvottu” (Salminen 2016, 134), kuvaa hyvää lähtökohtaa työilmapiirille. Työilmapiiri tarkoittaa organisaation sisäisessä ympäristössä vallitsevaa kokonaisuutta, jonka luovat organisaation jäsenet. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yleiset työasenteet, työyhteisön jäsenten koulutus ja motivaatio sekä organisaation rakenne ja koko (Alaräisänen 2014, 78.) Aro kuvaa työilmapiiriä yksilöllisenä, yhteisössä olevana käsityksenä sosiaalisen

työympäristön laadukkuudesta (2018, 39). Vaikka työilmapiiri syntyy hyvästä johtamisesta, voi jokainen työyhteisön jäsen parantaa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä omalla käyttäytymisellään. Hyvä henki ja yhteisöllisyys torjuu stressin negatiivisia vaikutuksia (Manka 2015.)

Työilmapiiri on merkittävä tuotannontekijä, joka vaikuttaa muihinkin asioihin, kuin vain työtyytyväisyyteen tai työssä viihtymiseen. Hyvällä työilmapiirillä voidaan parantaa hyvinvointia töissä, tuloksellisuutta, terveyttä, tuottavuutta ja vähentää esimerkiksi stressin kokemusta, työuupumusta, kyynisyyttä ja työyhteisöongelmia (Aro 2018, 25.) Nummelin (2008, 54) kuvaa työilmapiirin olevan keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä, joka rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta. Kelvollisessa työilmapiirissä työntekijä on avoimesti oma itsensä ja turvautuu tarpeen tullen toisten apuun. Huonossa työilmapiirissä keskinäinen epäluuloisuus ja selän takana puhuminen lisääntyy, ja se johtaa tilanteisiin, joissa työyhteisön jäsenet saavat tulla toimeen omillaan (Alaraisänen 2014, 79.) Avoin ilmapiiri on tärkeä tekijä myös työyhteisön tasa-arvoisuuden takia (Rauramo 2016, 15.)

Organisaation tunneilmastolla tarkoitetaan sitä tunnetta, mikä työntekijälle tulee, kun hän on kyseisen organisaation jäsen ja minkälaisia tuntemuksia herää, kun työntekijä esimerkiksi saapuu työpaikalla tai tapaa työkavereita. Tunneilmasto syntyy työntekijöiden kokemista yleisistä tunteista koskien organisaatiota, työkavereita ja omaa työtänsä. Myös yleisimmin näytettävät tunteet sekä tunteet, joita ei näytetä, ja mitkä ovat hyväksyttäviä sekä yleisiä tapoja käsitellä tunteita kuuluvat organisaation tunneilmastoon (Rantanen 2013.)

Hyvä työilmapiiri on tärkeä työn ilon luoja ja se on todettu kannustavan eniten työssä jaksamista. Yhteisöllisyys parantaa hyvää mieltä, jonka seurauksena syntyy henkisiä resursseja stressinhallintaan. Sosiaalista pääomaa eli yhteisöllisyyttä edistää aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi, luottamus, yhteiset arvot ja vastavuoroisuus. Yhteenkuuluvuus auttaa myös yhteisen tavoitteen saavuttamisessa (Manka 2015.)

”Työilmapiiri on seuraus, ei syy” (Aro 2018, 40-41.) Työyhteisön ilmapiiri on yleisesti seurausta työolosta. Siksi työilmapiiriä kehitettäessä on tärkeää luoda yhteys arkiseen työn tekoon. Työolotekijöitä, jotka liittyvät työilmapiiriin ovat muun muassa ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, onnistumista tukeva johtamistyyli, viestinnän määrä ja laatu, arvot ja arvostukset ja ongelmanratkaisukäytännöt. Myös organisaatorakenteiden, työroolien, tavoitteiden ja prosessien selkeys ja mielekkäisyys ovat työilmapiiriin vaikuttavia työolotekijöitä. Työilmapiiri on hyvä mittari työelämän laadukkuudelle. Organisaatiokulttuuri on työilmapiirin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lähtökohta (Aro 2018, 40-41.)

Esimiehestä riippuu miten hyvin oikeudenmukainen työnjako, työssä kehittyminen ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet toteutuvat, ja se tekee esimiestä työyhteisön ilmapiirin keskeisim-

män rakentajan. Yhteistyö rakentuu käytännössä esimiehen asettamista työyhteisön toimintatavoista. Yhteinen aika parantaa yhteishenkeä sekä yhdessä pärjäämisen kokemusta ja kokemus saatavilla olevasta avusta tarvittaessa lisää hallinnan tunnetta. Hyvä yhteishenki ja henkinen tuki suojaavat stressitilanteilta ja stressin haittavaikutuksilta (Nummelin 2008, 59.)

Kun tiimillä on hyvä ilmapiiri, tekee se sujuvaa ja rehellistä yhteistyötä myös muiden tiimien kanssa. Tällainen tiimi ottaa uudet työntekijät avoimesti ja reippaasti mukaan toimintaansa. Tiimin jäsenet kannustavat ja tukevat toisiaan ja epävarmuudet poistuvat, kun aikataulut, vastuut ja tavoitteet ovat selvillä (Spiik 2007, 153.) Kilpailuilmapiiri on haitaksi työyhteisölle, kun se estää työyhteisöä toimimasta aikaansaavasti. Työpaikalla kilpailua luovat esimerkiksi ratkaisemattomat konfliktit, yhteisten tavoitteiden puuttuminen ja muutoksien tuoma epävarmuus ja turvattomuus (Lundell 2008, 63.)

Kilpaileva työilmapiiri näkyy työyhteisössä eriarvoisuuden tunteena, kanssakäymisen välttelynä ja huonotuulisena keskusteluna (Kuusela 2013). Kuuselan mukaan hyvässä ilmapiirissä tehdään yhteistyötä, käydään tasavertaista keskustelua ja autetaan toisia ja tämä auttaa työyhteisöä saavuttamaan tavoitteensa. Kun työyhteisön yhteistyö sujuu, syntyy halu nähdä työkaaverit saman arvoisina ja halu pitää yllä suhteita ja toimia yhteisten sopimusten mukaisesti. Lisäksi syntyy halu sekä sitoutumiseen työyhteisöä kohtaan, että yhteistyön tekemiseen (Kuusela 2013.)

3.3 Työhyvinvointi

”Hyvinvointi ei seuraa siitä, mitä sinulla on - eikä edes siitä mitä sinä olet. Sekä resurssillasi että olemuksellasi on kyllä välillistä merkitystä hyvinvoinnillesi, mutta ne eivät sen enempää takaa kuin ehkäisekään sitä. Hyvinvoinnille keskeisintä on se, miten suhtaudut asioihin. Ennen kaikkea keskeisintä on se, mitä teet.” (Järvilehto 2013, 18.) Suurin osa ihmisten valvellaoloajasta kuluu vaihtelevien askareiden suorittamiseen. Tästä syystä hyvinvoinnin lähteenä on näiden askareiden tasokkuus ja laadukkuus. Elämän hyvinvoinnin avaimet löytyvät antoisasta ja palkitsevasta arjesta, ei loistokkaista tähtihetkistä (Järvilehto 2013, 18.)

Hyvä fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen toimintakyky ja hyvinvointi synnyttävät perustan hyvälaatuiselle elämälle ja toimivat hyvän työkyvyn lähtökohtana (Salmimies 2008, 61). Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa oman toiminnan ohjaamista ylläpitääkseen elämän mielekkyyttä. Toiminnan ohjaus vaatii voimavarojen tunnistamista sekä niiden kehittämistä (Leskinen & Hult 2010, 13). Leskisen mukaan hyvinvoinnin voimavarat ovat fyysinen ja henkinen hyvinvointi, lepo, ravitsemus, palautuminen ja myös itselle soveltuva työ (2010, 13). Manka (2015) jakaa hyvinvointiin liittyvät voimavarat kahteen kategoriaan; työhön liittyviin ja omiin voimavaroihin. Omiksi voimavaroiksi luetellaan psykologinen pääoma, itseluottamus, toiveik-

kuus, sitkeys ja realistinen optimismi ja työhön liittyviin voimavaroihin lukeutuvat esimerkiksi johtaminen, yhteisöllisyys ja työn muokkaaminen (Manka 2015).

Salmimiehen mukaan psyykkinen hyvinvointi koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, hyvästä itsetunnosta, positiivisesta elämänasenteesta ja hallinnan tunteesta (2008, 63). Psyykkinen energia on itsensä johtamisen välttämätön voimavara ja sitä sitoo erilaiset ongelmat. Ongelmia voivat olla esimerkiksi ihmissuhdeongelmat, kriisit, menetykset ja masennus. Sidottu ongelma on kuitenkin mahdollista vapauttaa uudelleen käyttöön, kun ongelmat kohdataan, läpikäydään tai niiden syyt poistetaan (Salmimies 2008, 63-66.) Psyykkinen toimivuus koostuu tunteisiin liittyvästä mielihyvästä ja onnistumisen elämyksistä. Ensijaiset onnistumisen elämykset tulevat työssä ja mielihyvän tunteet yhdistetään ihmissuhteisiin (Salmimies 2008, 66.)

Tulkitsemme henkisen hyvinvoinnin sektorille kyvyn määrittää elämän mielekkääksi tekevät asiat eli elämäntavoitteen. Hyvä itsetuntemus on edellytys tavoitteen määrittämiselle ja sitä voidaan tarkastella muun muassa minäkuvan, havaintojamme ja ajattelua ohjaavien uskomusten sekä elämänarvojen kautta. Vankka itsetuntemus antaa työkalut tavoitteen määrittämiseen ja oman toiminnan ohjaamiseen (Leskinen & Hult 2010, 31.) Mielen hyvinvointia ajatellaessa lähtökohdiksi voi ottaa huomioon kehon, ajatusten, tunteiden ja toiminnan tutkimisen ja näillä osa-alueilla voi pohtia erikseen, kuinka mielen hyvinvointi tulee esille. On tärkeää esimerkiksi osata hahmottaa, mikä itseään alun perin motivoi, jotta voi löytää itseään tukevan motivaation muutostilanteissa. Selviytymistä helpottaa, kun on selvillä, mistä lähtökohdist tilannetta tarkkailee ja mikä konkreettisesti muuttui elämässä tilanteen myötä (Leskinen & Hult 2010, 32.) Leskinen ja Hultin mukaan, esimerkiksi suuret muutokset työelämässä tuntuvat rasittavilta ja se vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti (2010, 32).

Ihmisen kehityksen positiivinen psykologinen tila eli psykologinen pääoma koostuu Mankan (2015) mukaan neljästä eri ulottuvuudesta. Toiveikkuudella tarkoitetaan halua kulkea kohti tavoitteita (tahdonvoima), ja tarvittaessa löytää vaihtoehtoisia reittejä niiden saavuttamiseen (keinovoima) (Manka 2015). Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja niiden muokkaaminen tilannetekijöihin sopivaksi ovat sääteleviä tekijöitä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (Nummelin 2008, 30-31). Itseluottamuksella tarkoitetaan riittävää luottamista omaan kykyihin onnistua vaikeiden tehtävien suorittamisessa, jonka tuloksena on hallinnan tunne. Realistisella optimismilla tarkoitetaan henkilön kykyä uskoa omaan menestymiseen sekä nyt että tulevaisuudessa. Sitkeydellä puolestaan tarkoitetaan kykyä kohdata ongelmia ja esteitä lannistumatta niistä (Manka 2015.)

Mielen hyvinvointia ja hallinnan tunnetta tukevat henkilökohtaiset arvot, etenkin tilanteissa, joissa tavalliset pelissäännöt eivät ole selkeitä. Arvot muodostavat selkärangan, joka ohjaa toimintaa ja olemista suhteessa toisiin ihmisiin. Omien arvojen takia on tärkeää olla itselleen

rehellinen siinä, mihin haluaa toimintatavoissaan tukeutua ja mihin uskoo. Se auttaa löytämään ne yhteisöt, joiden arvot vastaavat omia niin työyhteisöissä kuin vapaa-ajalla. Mielen hyvinvoinnin kannalta arvojen suhteen on tärkeää, että omat arvot eivät ole suuressa ristiriidassa toimintaympäristön kanssa (Leskinen & Hult 2010, 33-34.)

Voimavarat ovat tärkeä merkityksellinen osa ihmisen henkistä hyvinvointia. Voimavarat tuovat edellytyksen hallinnan tunteelle. Ihminen kokee stressin tunnetta tilanteissa, joissa omat keinot ja taidot eivät riitä vaatimuksiin. Tästä syystä on erittäin tärkeää osata identifioida, saavuttaa ja ottaa käyttöön itselle hyödyllisiä voimavaroja (Leskinen & Hult 2010, 36.) Henkiseen hyvinvointiin kuuluu myös taito kartoittaa tavoitteen saavuttamiseen edellyttävät erilliset voimavarat (Leskinen & Hult 2010, 36). Henkisen työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät työuupumukseen, masennukseen, ammatilliseen kriisiin, kyllästymiseen ja lisäksi yksityiselämän kriisit vaikuttavat osaltaan myös henkiseen työhyvinvointiin (Nummelin 2008).

Fyysinen hyvinvointi sisältää fyysisen kunnon ja terveyden ja on osana henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Fyysinen kunto ja terveys vaikuttaa jaksamiseen, että suorituskykyyn (Leskinen & Hult 2010, 39.) Ruumiillinen terveys näkyy suotuisana toimintakykenä ja kelvollisena terveytenä arjessa. Fyysinen toimintakyky sekä aktiivisuus vaikuttavat parhaimmillaan myös kansantautiriskeihin esimerkiksi alentamalla verenpainetta, parantaen vastustuskykyä ja auttaen painonhallinnassa (Leskinen & Hult 2010, 41.) Liikunnalla on positiivinen vaikutus mielialaan, sillä sen aikana elimistössä vapautuu hormoneja, jotka luovat hyvänolon tunnetta. Lisäksi liikunta näkyy ulospäin esimerkiksi hyvänä ryhtinä tai kehon koostumuksessa, ja sillä on puolestaan vaikutus omaan itsetuntoon sekä omaan kokemukseen itsestään (Leskinen & Hult 2010, 42.) Liikunta antaa hyvän pohjan myös ravitsemukselle sekä palautumiselle, jotka puolestaan vaikuttavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Leskinen & Hult 2010, 41).

Työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta syntyy työhyvinvointi (Kaivola & Launila 2007, 128). ”Työhyvinvointia syntyy, kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti” (Hyppänen 2010, 11.) Manka kuvaa työhyvinvointia kokonaisuudeksi, joka koostuu muun muassa johdonmukaisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja työssä onnistumista edistävästä organisatorakenteesta (2012.) Myös yksittäisen työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys on osa koko työyhteisön hyvinvointia, mutta pelkästään siihen panostamisella ei päästä edistämään koko työyhteisön hyvinvointia (Manka 2012).

Hyvinvointia tukevan työyhteisön piirteitä ovat muun muassa yhteistyö, keskustelut ja oppimista tukevat toimintatavat (Nummelin, 56, 2008). Tällaisessa työyhteisössä työntekijät tietävät mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä siellä suunnitellaan ja heille annetaan mahdollisuus

vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Kuulluksi tulemisen kokemus yhteisten keskustelujen kautta kasvattaa työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta työssä (Nummelin, 56, 2008.)

Työntekijä luo henkilökohtaisen suhteen työhönsä, työrooliinsa ja ammatti-identiteettiinsä. Työn tulokset ovat riippuvaisia siitä, millaiseksi työntekijän ja työn välinen vuorovaikutussuhde muodostuu eli miten työntekijä oivaltaa työnsä sekä työtehtävänsä ja miten hän sitoutuu työrooliinsa. Suhteesta muodostuu tasapainoinen, kun työntekijän asettamat odotukset ja työn tarjoamat mahdollisuudet kohtaavat. Suhteen rakentumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä ovat työn sisältö sekä suhde työyhteisöön, organisaatioon ja esimieheen. Mikäli näistä jokin näistä tekijöistä muuttuu, asettaa se kehittymishaasteen työn ja yksilön väliselle suhteelle (Nummelin 2008, 30-31.)

Nummelinin mukaan työkyky on alati muuttuva tuntemus, joka syntyy työyhteisön, työn ja yksilön vuorovaikutuksen tuloksena (2008, 29). Työyhteisössä oikeanlainen esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä asemassa käsiteltäessä työkyvyn hallintaa. Myös työntekijät tulee informoida ja opettaa tunnistamaan varhaisen työkyvyn tuen tarpeen sekä itsellään, että työkaaverillaan, ohjeistaa pyytämään tukea ajoissa. Työnantajan tulee pysyä ajan tasalla työntekijöiden jaksamisesta ja seurata alaisten työssä selviytymistä, jotta tarpeen vaatiessa osataan antaa tukea ajoissa. Esimies tekee työhön liittyvät havainnot ja huomiot alaisen kanssa keskustelemalla työn lomassa tai kehityskeskusteluissa (Karhula 2016, 23-24.)

Työntekijät kokevat hallinnan tunnetta, kun he saavat vaikuttaa työhönsä ja se edistää hyvää työsuoritusta ja torjuu haitallisen työstressin syntymistä. Hallinnan tunteeseen liittyy tilanteiden tekijät ja yksilön tulkinta sekä resurssit. Työkyvyn ollessa yksilön omaan arvioon perustuva tulkinta voimavarojen ja työn asettamien vaatimusten suhteesta, kuvastavat erot työkykykokemuksissa yksilökohtaisia merkityseroja. Kun työntekijä kokee saavansa tukea työssään, hän pitää työkykyään parempana, vaikka työ olisi kuormittavaa. Työntekijä voi myös kokea työkykynsä huonoksi, vaikka työ olisi helppoa ja ei kuormittaisi pahasti (Nummelin 2008, 29.)

Työn imu on käsite, joka kuvaa työhyvinvointia. Sillä tarkoitetaan työuupumuksen vastakohtaa ja se koostuu työntekijän sitoutuneisuuden, energisyyden ja pystyvyyden kokemuksista. Edellä mainitut tekijät ovat vastakohtia kynnistyneisyydelle, uupumusasteiselle väsymykselle ja ammatillisen itsetunnon heikentymiselle. Työn imun voi määritellä myös suhteellisen myönteiseksi ja pysyväksi työhön liittyväksi motivaatio- ja tunnetilaksi. Näitä tiloja kuvaavat työntekijän kokemukset omistautumisesta, tarmokkuudesta ja työhön uppoutumisesta. Tarmokkuus on halua panostaa työhön sekä energisyyttä, vireyttä ja sinnikkyyttä työssä. Omistautuminen on työn haasteellisuus sekä merkityksellisyys ja työstä tuleva inspiroitumisen, innostuksen ja ylpeyden tunne. Uppoutuminen on nautintoa tuovaa, syvää keskittymistä työn tekoon (Mäkikangas & ym. 2017, 111-112.)

Stressi käsitteellä voidaan viitata stressitekijöihin, stressireaktioihin tai ympäristön ja yksilön vuorovaikutukselliseen epätasapainoon. Stressitekijät ovat tilanteita tai tapahtumia, jotka kuormittavat ihmistä. Tämä näkemys korostaa yksilöllistä reagoimista stressiin, sillä eri tilanteet vaikuttavat toisiin enemmän kuin toisiin. Stressireaktioissa stressi ilmenee fyysisenä tai psyykkisenä reaktiona henkilössä. Työelämässä stressi jakautuu fyysisiin työoloihin, työtehtävien vaatimuksiin, epäselviin rooleihin, työkaveri- ja esimiehsuhteisiin, työ aikaan, työuran etenemiseen, traumaattisiin tapahtumiin ja organisaation muutoksiin (Mäkikangas, Mauno, Feldt 2017, 39-40.)

Työstressi voi kasvattaa työyhteisön ihmissuhdeongelmia, aikeita vaihtaa työpaikkaa ja sairapoissaoloja. Lisäksi se vähentää sitoutumista työorganisaatioon (Mäkikangas & ym. 2017, 41.) Työmotivaatio heikentyy lisääntyvän väsymyksen, aloitekyvyttömyyden ja haluttomuuden vuoksi. Stressaantunut työntekijä ei saa päätöksiä aikaiseksi ja viivyttelö teiden tekoa. Tämä ilmiö johtaa huolestuneisuuden ja töiden määrän kasvuun, joka puolestaan lisää stressin tunnetta (Nummelin 2008, 76.)

Stressi ei välttämättä ole aina negatiivinen asia. Energisoiva stressi sytyttää luovuuden, innostaa ja luo hallinnan tunnetta. Haitallinen stressi puolestaan vähentää energiaan määrää. Stressin kasvaessa biologinen puolustusjärjestelmä kuihtuu ja sen myötä ihminen altistuu helpommin fyysisiin ja psyykkisiin oireisiin sekä sairauksiin (Nummelin 2008, 75.)

Työuupumus tarkoittaa pitkän ajan sisällä kehittyneitä, stressin seurauksesta johtuvaa voimattomuutta. Sen pääoire on ylenpalttinen väsymys, joka viittaa radikaaliin rasitustilaan. Työuupumus näkyy työntekijässä myös ammatillisen itsetunnon vähentymisenä ja kynnistymisenä (Mäkikangas & ym. 2017, 107.)

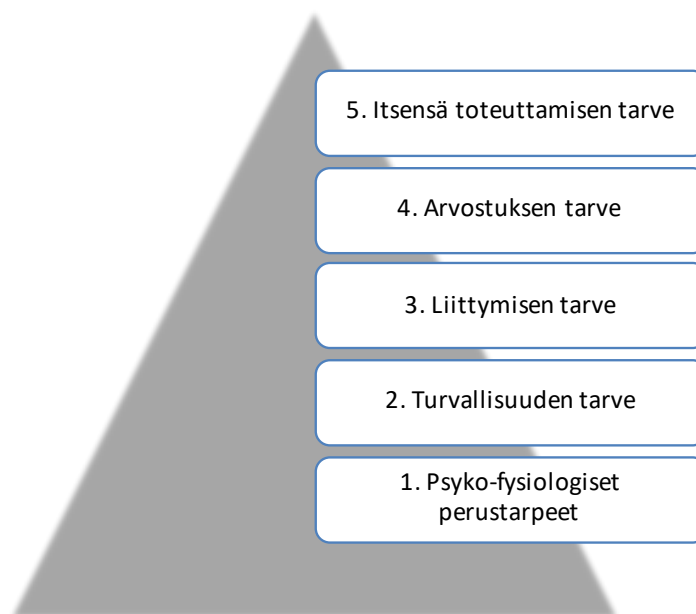
Työmotivaatio, voimavarat, osaaminen ja yleiset psykososiaaliset taidot, kuten vuorovaikutustaidot, sopeutumiskyky ja joustavuus ovat yksilön hallinnan kokemusta kokoavia tekijöitä. Itse työhön ja työyhteisöön liittyvistä elementeistä merkittävimpiä ovat sosiaalinen tuki, vaikutus- ja oppimismahdollisuudet, hyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri sekä työn sisältöön ja organisointiin liittyvät tekijät. Yksilö kokee työnsä ymmärrettäväksi ja mielekkääksi, kun koko organisaation tavoitteet ovat selkeät ja työtehtävät haasteellisia (Nummelin 2008, 29.)

Ihmisen sisäinen motivaatio koostuu kolmesta perustarpeesta, jotka ovat yhteenkuuluvuus, vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Näiden tarpeiden olemassaolo tai olemattomuus selittää valtaosan ihmisen sisäisestä motivaatiosta ja hyvinvoinnista (Uusitalo-Malmivaara 2014.) Parppein (2018, 32) mukaan motivaatio on innostuksen tila ja halu sekä aikomus saavuttaa asetettu tavoite. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten henkilöt kokevat ympäristönsä sekä tekevät ja oh-

jaavat työnsä. Esimiehen tulee pohtia mitkä asiat energisoivat työntekijöitä, mitkä asiat saavat heidät toimimaan tavoitteiden suuntaisesti ja miten tätä toimintaa voidaan pitää yllä. Motivoitunut työntekijä haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on yleisesti innostunut työstään (Nummelin 2008, 36-37.)

Työmotivaatio koostuu ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Työn ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työstä saatu aineellinen palkkio ja työn välinearvo. Työn sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työhön liittyvä päätöksenteko, työn sisältö ja kiinnostavuus ja osaamisen hyödyntäminen. Työn sisäistä motivaatiota lisäävät myös kehittyminen ja työn merkitykselliseksi kokeminen (Nummelin 2008, 36-37.) Salmimiehen (2008, 75) mukaan ihmistä ei voi ulkoa motivoida ennen kuin hän on itse päättänyt motivoitua ja on valmis tekemään työtä päämäärän saavuttamiseksi. Ulkoinen motivaatio muodostuu puolestaan sovittujen rangaistusten ja palkintojen järjestelmästä. Omien tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden hyödyn näkeminen, usko itseensä, onnistumisen kokeminen ja vastoinkäymisistä selviytyminen ovat viisi tärkeintä motivaatiotekijää työelämään (Salmimies 2008, 75.)

Rauramon teoksessa Työhyvinvoinnin portaat esitellään työhyvinvoinnin kehittämiseen viiden portaan mallia (2008, 9). Tämä malli pohjautuu Abraham Maslowin tarvehierarkia-teoriaan. Tarvehierarkia muodostavat viisi ihmisen perustarvetta (Kuvio 1), joiden toteutuminen on edellytys ihmisen hyvinvoinnille työssä ja elämässä (Rauramo 2008, 9.) Kehusmaa (2011) tuo perustarpeisiin työntekijän ja organisaation näkökulman ja toiminnan.



Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (Rauramo 2008, 29).

Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen toiminnan tavoite syntyy omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttamisena. Tämän teorian mukaan ihmisellä on ainakin viisi tavoitetta, joi- ta voidaan myös kutsua perustarpeeksi (Kuva 1). Nämä tavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia. Jos alempi taso on tyydytetty, alkaa seuraavan tason tarve heräämään. Näin ollen hallitseva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät aktiivisesti motivoi (Rauramo 2008, 29.)

Pyramidin ensimmäisen portaan muodostavat psykofysiologiset perustarpeet. Näitä perustarpeita ovat esimerkiksi tarve hengittää, nukkua, juoda vettä, syödä, ylläpitää ruumiinlämpöä sekä seksuaaliset tarpeet. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, astuu voimaan korkeampi tarve. (Rauramo 2008, 30.)

Ensimmäisen portaan tavoite työhyvinvoinnin näkökulmasta on, että työ on tekijänsä mittainen ja se mahdollistaa houkuttavan vapaa-ajan, laadukkaan ja tyydyttävän ravinnon sekä liikunnan. Lisäksi se ehkäisee ja poistaa sairauksia. Työntekijä vaikuttaa tämän portaan saavuttamiseen terveellisillä elämäntavoilla, kuten liikunnalla, ravinnolla, riittävällä levolla ja unella. Lisäksi alkoholin käytön kohtuus ja savuttomuus auttavat perustarpeitten saavuttamisessa. Organisaatio auttaa psykofysiologisten tarpeitten saavuttamisessa säätelämällä työkuormitusta, työterveyshuollolla ja työpaikkaruokailulla (Kehusmaa 2011, 19.)

Toisen portaan muodostavat turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Siihen sisältyy fyysinen, terveyteen ja omaisuuteen liittyvä, psykologinen ja moraalinen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Myös työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus kuuluu tähän portaaseen. Turvallisuuden tarve liittyy yleensä tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen elämässä ja yhteiskunnassa. Turvallisuuden tunne kokonaisuudessaan on tärkeää, sillä pelko estää kehitystä ja hyvinvointia. Turvattomuuden tunne voidaan jakaa myös henkilökohtaiseen, taloudelliseen, poliittiseen tai päämääräättömyyteen liittyvään turvattomuuden tunteeseen. (Rauramo 2008, 31.)

Turvallisuuden tarpeen tavoite työyhteisössä on tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus, turvallinen työympäristö ja työ, työn pysyvyys ja tyydyttävä toimeentulo. Työntekijä pääsee omalla toiminnallaan turvallisuuden tarpeen saavutukseen, kun hän uskaltaa tarttua epäkohtiin, omaa hyvät käytöstavat, tiedostaa ja toimii vastuiden ja oikeuksien mukaan ja tekee työn turvallisesti ja ergonomisesti. Organisaatio auttaa tämän tarpeen saavuttamisessa luomalla pysyvän työsuhteen ja toteuttamalla työsuojelun yhteistoimintaa. Turvallinen työympäristö sisältäen teknisen, toiminnallisen ja psykososiaalisen ympäristön (Kehusmaa 2011, 19.)

Kolmas porras liittyy sosiaalisuuteen ja pitää sisällään tunnepohjaiset ihmissuhteet. Mikäli alempien portaiden tarpeet tyydyttyvät, herää ihmiselle tarve yhteenkuuluvuuteen, rakkau-

teen ja kiintymykseen. Nämä tarpeet sisältävät niin kiintymyksen ja rakkauden osoittamista kuin vastaanottamista. (Rauramo 2008, 31.) Liittymisen tarpeella työyhteisössä tavoitellaan sisäistä ja ulkoista yhteistyötä, henkilöstöstä huolehtimista ja yhteishenkeä tukevia toimia. Yksilö pystyy tavoittelemaan tätä joustavuudella, kehitysmuotoisyydella, arvostamalla erilaisuutta. Hyvät ihmissuhteet niin yksityiselämässä kuin työssä, sekä mielekkäät harrastukset auttavat liittymisen tarpeen tyydyttämisessä. Organisaation toiminta keskittyy hyvän työilmapiiriin ja yhteistyön luomiseen, toimiviin kokouskäytäntöihin sekä hyvään johtamiseen ja konfliktien käsittelyyn. Organisaatio osaa myös hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia tukiverkostoja (Kehusmaa 2011, 19.)

Neljäs porras käsittää arvostuksen tarpeen. Ihmiset tarvitsevat osakseen niin itsekunnioitusta kuin myös muilta saatua arvostusta. Tämä taso voidaan jakaa kahteen osaan; kunnioituksen ja kuuluisuuden, ja saavutusten, itsetunnon ja kompetenssin tasoihin. Maslowin mukaan ihminen haluaa alati kehittää älykkyyttään, tuottaa uutta tietoa ja haastaa ympäristöään. Nämä kognitiiviset tarpeet liittyvät ihmisten tahtoon oppia uutta, keksiä, tutkia, ymmärtää ja luoda. Maslowin mukaan terveillä ihmisillä on myös halu vakaaseen itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen voi johtaa itsetunnon kasvamiseen, mutta sen heikkeneminen voi johtaa heikkouden ja alemmuuden tunteisiin (Rauramo 2008, 32.)

Arvostuksen tarve työelämässä tavoittelee eettisesti kestäviä arvoja, tuottavuutta ja hyvinvointia tukevaa strategiaa, asianmukaista palkitsemista ja palkkaa, sekä työn ja toiminnan arviointia ja kehittämistä. Työntekijällä on korkea itsearvostus ja positiivinen minäkuva, arvostaa työtään ja käyttäytyy kunnioittavasti muita kohtaan. Työntekijän toiminta ja organisaation kehittäminen on aktiivista. Organisaation arvot tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta. Palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat ja tiedonkulku sujuu avoimesti (Kehusmaa 2011, 19.)

Ylimpänä tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Tämä tarve muodostuu hierarkiasa alempien tarpeiden päälle ja voi ilmetä eri ihmisillä eri tavoin. Kun alemmat tarpeet ovat tyydytetty, ihminen voi maksimoida kykynsä ja etsiä uusia kokemuksia, tasapainoa ja rauhaa. Itsensä toteuttamisen tarve perustuu haluun olla parempi, haluun kokeilla ja ylittää rajoja, uusien puolien, kykyjen ja ulottuvuuksien havaitsemiseen. Se perustuu myös halusta nauttia älyllisistä haasteista ja uusien asioiden oivaltamisesta. Kun kaikki hierarkian tarpeet pystytään tyydyttämään, voidaan ihmisen olettaa olevan terve ja luovimmillaan. (Rauramo 2008, 33.)

Itsensä toteuttamisen tarve työssä tavoittelee uuden tiedontuottamista, esteettisiä elämyksiä, omien edellytysten hyödyntämistä sekä organisaation oppimista. Työntekijä toimii luovasti, oppii ja oivaltaa ilolla, ja hallitsee sekä ylläpitää omaa työtä ja osaamista. Organisaatio

mahdollistaa mielenkiintoisen työn, ylläpitää luovuutta ja vapautta sekä hallitsee ja tukee niin työyhteisön kuin työntekijän osaamista ja oppimista (Kehusmaa 2011, 19.)

4 Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisössä. Ensimmäisenä kuvataan sosiaalipsykologian näkökulmia sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jonka jälkeen käsitellään viestintään vuorovaikutuksen muotona. Luvussa käsitellään lisäksi työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikuttamista ja sen osatekijöitä.

4.1 Vuorovaikutus

Yhteistä aikaa sekä selkeää ja kehittävää vuorovaikutusta tarvitaan työelämässä yhteisöllisyyden rakentumisessa, työntekijän ja esimiehen välisessä yhteistyössä ja todellisten muutosten tapahtumiseen. Huomio tulee kiinnittää vuorovaikutustilanteiden laatuun ja ihmisten kohtaamiseen (Kaivola & Launila 2007, 89.) Vuorovaikutustilanteissa tapahtuva toimintamme ohjaa ja säätelee sosiaalisia suhteitamme muihin osallistujiin sekä yhdessä heidän kanssaan että heidän toimistaan riippuvaisina. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella ihmisten yhdessä luomana prosessina tai toimintana joiden kautta ja välityksellä ihmiset aikaansaavat yhteistä ymmärrystä todellisuudesta. Tilan käyttö, asennot, ilmeet ja eleet ovat puheen lisäksi muita vuorovaikutuksen eri muotoja (Helkama ym. 2015, 225-227.)

Vuorovaikuttamisen peruspilarina voidaan pitää saman tilan jakamista muiden vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Tilalla voidaan tarkoittaa niin fyysistä tilaa, jossa vuorovaikutus tapahtuu tai teknologista vuorovaikutusympäristöä. Jotta ihmisjoukko pystyy sisäistämään muiden ihmisten osallistumisen yhteiseen tavoitteeseen tai päämäärään, on heidän tunnustettava toisten osallistuminen siihen. Tämä tapahtuu tilaan sijoittumisen, katseen suuntaamisen, asentojen ja eleiden kautta. Edellä mainittujen asioiden avulla ihminen tunnistaa ja tunnustaa ketkä osallistuvat samaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaan toimintaan (Helkama ym. 2015, 234.)

Kuunteleminen on dialogisen kanssakäymisen perusta. Oleellista kuuntelemista on keskittyminen puhujan tilanteeseen ja aito läsnäolo. Käytännön tilanteissa kuuntelemista vaikeuttaa ulkoiset häiriötekijät ja niiden lisäksi väärät tulkinnat, omat ennakkoluulot ja tunnevyöryt ovat haitaksi kuuntelemiselle. Toisten taitojen tukeminen ja osaamisen avustaminen auttaa kokoamaan yhteisiä voimavaroja, joiden avulla luodaan kuuntelemiselle avoin tila (Kaivola & Launila 2007, 94-95.)

Yhteisen läsnäolon luomisen lisäksi katseet, kasvoniilmeet ja eleet voivat toimia jo käynnissä olevan keskustelun osana. Eleet voidaan jakaa symbolisiin ja ikonisiin. Ikoniset eleet matkivat

kohdetta tai toimintaa johon ne viittaavat. Symboliset eleet ovat sovittuihin merkityksiin viittaavia ilmauksia. Symboliset eleet voivat vaihdella kulttuureittain. Myös katse on tärkeä osa jaetun huomion kohteen muodostamista. Kasvojen ilmeet mielletään usein henkilön tunnetilan ilmaisuna. Tunteiden ilmaisun lisäksi ilmeet voivat myös viestittää yksilön omaa toiminta-aikomusta. Nämä sanattomat vuorovaikutuksen toiminnot esiintyvät tyypillisesti puhutun vuorovaikutuksen lisänä (Helkama ym. 2015, 237-239.)

Valtaosa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu puheen ja kielen avulla. Kielellä ja puheella yhteistä kohdetta voidaan arvioida, pohtia, jakaa kokemuksia tai muokata sitä. Yhteisin ymmärryksen saavuttaminen jaetusta kohteesta on kaiken sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen motiivi (Helkama ym. 2015, 239-240.)

Hyvällä ja ammattimaisella vuorovaikuttamisella työelämässä tarkoitetaan kykyä viestiä eri kohderyhmien kanssa erilaisissa tilanteissa. Ne ilmaantuvat esimerkiksi kykyä keskustella kohteliaasti ja kunnioittavasti, taitona kuunnella sekä tarkentaa kuulemaansa ja tehdä yhteenvetoja kuulemastaan ja kykyä käyttää viestintään erilaisia välineitä ja kanavia. Hyvä vuorovaikuttaja ymmärtää oman vuorovaikutuksensa seurauksen yhteisössä ja pyrkii sen avulla luomaan positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä (Salminen 2016, 137.)

Työpaikalla vuorovaikutuksen tulee olla suoraa, rehellistä ja välitöntä (Järvinen 2014). Organisaation voimaantumisen edellytys on esteetön, monisuuntainen ja monitasoinen kommunikatio (Heikkilä & Heikkilä 2007, 201). Vuorovaikutus työyhteisössä sujuu, kun työilmapiiri on asiallinen ja jokainen työyhteisön jäsen saa mahdollisuuden ottaa kantaa, puhua ja tulla kuuluksi. Hyvät vuorovaikutustaidot työroolista riippumatta ovat muiden arvostus ja halu tehdä yhteistyötä, kuunteleminen ja halu ymmärtää toista, omien ajatusten ja tunteiden ilmaisu, halua neuvotella, keskustella ja ratkaisukykyä ongelmiin. Lisäksi hyvä vuorovaikuttaja osaa havainnoida tapahtumia ja tunteita sekä huomioida ne, hyväksyy erilaisuuden ja on joustava. Huonoon yhteistyön johtavat vuorovaikutuksen välttely, epäystävällisyys, välinpitämättömyys, kiertely ja kritisointi. Esimies on loppukädessä vastuussa työyhteisön vuorovaikutustilanteista, vaikka jokaisella työntekijällä on oma vastuu (Kuusela 2013.)

Työyhteisöissä on harvoin aikaa ja tilanteita, jolloin työntekijät ja muiden työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuudet istua alas, puhua vapaasti ja ylipäättään mahdollisuuden pysähtyä ja ajatella. Tällainen pysähtyminen luo yksittäiselle työntekijälle tunteen, että on osa kokonaisuutta ja ryhmää. Yhteinen jakaminen auttaa työntekijöitä huomaamaan, että muut ajattelevat ja tuntevat samalla tavalla. Tämä johtaa arvostukseen muita työntekijöitä ja työyhteisöä kohtaan (Kaivola & Launila 2007, 124.) Toimivassa tiimissä hyödynnetään ja kunnioitetaan ammattitaitojen ja työntekijöiden erilaisuutta, joista syntyvät taidot täydentävät toisiinsa (Spiik 2007, 134)

Ongelmien purkaminen rakentavasti ennaltaehkäisee niiden muodostumisen toimivan yhteistyön esteiksi. Suuri osa ihmisistä pitää ongelmista keskustelemista vaikeana, minkä vuoksi sitä vältellään. Pikemmin ollaan hiljaa, kuin otetaan riski, että asiasta puhuminen huonontaisi tilannetta. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa sekä omasta käyttäytymisestään, että vaikeuksien ja ongelmien puhumisesta ja niiden ratkaisemisesta (Nummelin 2008, 56.)

4.2 Kommunikointi ja viestintä

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka voi olla sekä sanallista että sanatonta. Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan sanoista koostuvaa kirjoitusta tai puhetta. Sanatonta viestintää puolestaan on esimerkiksi katseet ja eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. Edellä mainittujen toimintojen avulla ihmiset voivat viestiä toisilleen tiedostaen sekä tiedostamattaan (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Viestintää voidaan kuvata myös prosessina, jossa on kaksi eri osapuolta. Toinen osapuoli on viestin lähettäjä ja toinen vastaanottaja. Osapuolet vaihtelevat prosessin aikana, koska viestintä on vuorovaikutteista. Viestintätapa valikoituu yleensä sen mukaan, kenelle viestitään ja miksi. Kirjallisessa viestinnässä viestin muotoon ja sisältöön vaikuttavat kohderyhmä ja tavoite. Lukija arvio kirjallisissa viesteissä välittämiseen käytettyjä välineitä, puhuttelu tapaa ja ulkoasua. Mikäli puhuttelutapa kohtaa lukijan tai kuulijan, kuuntelevat he viestittäjää paremmin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12.)

Viestintäprosessiin liittyy sisäisiä ja ulkoisia häiriöitä, koska viestin lähettäjät sekä vastaanottajat ovat ihmisiä. Sisäisiä häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi kuullun viestin väärin ymmärtäminen, jolloin kuulija ei ymmärrä viestiä samalla tavalla kuin viestijä. Ulkoisia häiriötekijöitä viestimiselle voi olla esimerkiksi kova melu, joka vaikeuttaa viestin perillemenoaa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Psykologian tohtori Marshall B. Rosenberg kehitti NVC-prosessin (Nonviolent communication) 1960-luvulla. NVC-prosessia voidaan kutsua myötäeläväksi tai rakentavaksi vuorovaikutukseksi. Se perustuu vuorovaikutustaitoihin ja kieleen jotka syventävät taitojamme säilyttää inhimillisyytemme myös koettelevissa olosuhteissa. NVC-prosessi koostuu neljästä osasta, jotka ovat havainto, tunne tarve ja pyyntö (Rosenberg 2015, 12, 27.)

Ensimmäinen osa keskittyy täysin tilanteen havainnoimiseen. On tärkeää osata havainnoida tilanteesta tosiasioita lisäämättä siihen mitään tuomiota tai arviointia. Seuraavassa osassa voidaan kertoa, millaisia tunteita on herännyt, kun olemme havainneet teon. Kolmannessa osassa kerrotaan, millaisia tarpeita heränneisiin tunteisiin liittyy. Prosessin viimeinen osa on pyyntö. On olennaista kertoa selvästi, kun halutaan toisen ihmisen tekevän jotain, mikä tekisi

omasta elämästä mukavampaa. NVC-prosessissa voidaan käyttää näitä neljää osaa niin ilmaisemisen kuin kuuntelemisen näkökulmasta (Rosenberg 2015, 33-34.)

Hyvän ja toimivan yhteistyön perustan lähtökohtana on asiallinen käyttäytyminen toisia kohtaan. Käytännössä se tarkoittaa kunnioittavaa kielenkäyttöä, keskustelu- ja kommunikointitaitoja ja anteeksipyyttämistä. Kunnioitus toisia kohtaan on työntekijöiden välisen kanssakäymisen perusta, ja edellä mainitut aspektit osoittavat sen. Tämä helpottaa myös vaikeista asioista keskustelemista (Nummelin 2008, 54-55.) Tiimien ja työyhteisöjen ongelmiin vaikuttavat työyhteisön kulttuuri ja historia, toimintaympäristö sekä työtehtävien sisältö (Järvinen 2014). Järvinen jakaa työyhteisön ongelmat neljään ryhmään; muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteistyöristiriidat ja -ongelmat (2014).

Työyhteisössä toimintaa ohjaa työtavoite. Samanlaisuus ja -kaltaisuus eivät ole luovuuden kasvualustoja työyhteisössä vaan erilaiset näkemykset ja voimavarat tuovat suurimman hyödyn työyhteisölle. Yksilöllisyyttä ja erilaisuutta pitää hyväksyä ja sitä kannattaa hyödyntää (Salmimies 2008, 173.) Hyvillä työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän ominaisuuksia olla vastuullinen, tuottava ja rakentava työyhteisön jäsen. Yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista on hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot ymmärtää yhdessä sovittujen pelisääntöjen merkityksen ja osaa johtaa itseään, jotta pystyy noudattamaan niitä (Salminen 2016, 135.)

5 Kehittämistyön toteutus

Tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö oli pieni, joten tutkimuksessa oli tarpeellista käyttää laadullista tutkimusta ja sen menetelmiä määrällisten menetelmien sijaan. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jolla pyritään saamaan löydöksiä ilman määrällisen tai tilastotutkimuksen keinoja (Kananen 2012b, 21). Se perustuu enemmän sanoihin ja lauseisiin lukujen ja arvojen sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistyksiä vaan pikemmin kuvataan ilmiöitä sekä ymmärretään ja tulkitaan niitä (Kananen 2012b, 21.) Totuudenmukaisimmat tulokset saadaan tässä tapauksessa keskittymällä tarkemmin ihmisten tuottamiin sanoihin ja lauseisiin kuin lukuihin. Myös analysointivaiheessa aineistoa lähestyttiin jakamalla aineistoa teemoihin, mikä on myös tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Työssä käytettiin toiminta- ja kehittämistutkimuksen elementtejä, jotka liittyvät laadullisen tutkimuksen tekoon.

Tämä opinnäytetyö sisältää useita kehittämistutkimuksen keinoja. Kehittämistutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita sovelletaan tilanteen ja kehittämiskohteen

mukaan. Kehittämistutkimus syntyy muutostarpeesta ja sen seurauksena syntyy tuotos, joka tavoittelee muutoksen suuntaa paremmaksi (Kananen 2012a, 19.)

Tämä kehittämistyö keskittyi yhteen toiminnalliseen osuuteen, joka oli toimeksiantajan koulutuspäivänä pidettävä kahden tunnin työpaja työntekijöille. Työpajan tarkoituksena oli kartoittaa lähtötilannetta työyhteisön kommunikaation ja vuorovaikutuksen nykyisestä tilasta ja tasosta sekä löytää sopivat teemat kehitysehdotuksille. Työpaja koostui ennakkotehtävästä ja sen purkamisesta, yksilö- ja paritehtävistä ja itsearviointitehtävästä. Tavoitteena oli samalla saada työntekijät ymmärtämään, miten omalla käyttäytymisellä ja olemuksella voidaan yhdessä kehittää kommunikaatiota.

5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Tietotekniikan käyttö on kasvanut myös tutkimusten teossa. Nettikyselyiden parhaita puolia ovat niiden visuaalisuus ja nopeus niin toimittaessa kuin palauttaessa vastauslomaketta. Muita hyviä puolia on taloudellisuus ja se, että vastaaja voi vastata siihen sijainnista riippumatta (Aaltola & Valli 2015, 109.)

Kyselylomakkeen aiheena oli tämän hetkisen työssä tapahtuvan kommunikaation ja vuorovaikutuksen tila. Kyselylomake valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska se on helppo toteuttaa ja sillä voidaan kerätä rehellistä materiaalia työntekijöiltä. Kaikki vastaukset käsiteltiin täysin anonyymisti ja sen vuoksi vastaajat pystyivät vastaamaan totuudenmukaisesti. Työpajassa käsiteltiin ennakkotehtävän kyselystä vain kahta ensimmäistä kysymystä.

Työpajaan liittyvä ennakkotehtävä lähetettiin kaikille työntekijöille tiistaina 7.3.2017 ja vastausaikaa oli torstaihin 9.3.2017 kello 12 asti (Liite 1). Vastausaika oli hieman lyhyt, mutta vastauksia saatiin yli puolelta työntekijöistä. Kysely toteutettiin Survey Monkey verkkopalvelun kautta. Ennakkotehtävä koostui viidestä avoimesta kysymyksestä, jotka olivat:

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa kommunikointi työtiimissä?
2. Mitä mielestäsi tarkoittaa vuorovaikuttaminen työtyötiimissä?
3. Kuvaile muutamalla sanalla kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen tämän hetkistä tilaa työpaikallasi/ työtiimissäsi.
4. Mitkä asiat kommunikoinnissa ovat tällä hetkellä hyvin?
5. Mitä asioita kommunikoinnissa voitaisiin kehittää?

Ensimmäisen kahden kysymyksen tarkoitus oli johdattaa työntekijät työpajan aiheeseen ja saada heidät pohtimaan vuorovaikuttamista ja kommunikointia yleisellä tasolla työpaikalla. Koska kyseessä oli lähtötilanteen kartoitus, oli tärkeää saada rehellisiä mielipiteitä tämän

hetkisestä vuorovaikuttamisen ja kommunikoinnin tasosta. Kolme viimeistä kysymystä liittyivät nykyisen tilanteen arviointiin ja pohtimiseen.

Ennakkotehtävän kolmas kysymys käsitteli kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen tämän hetkistä tilaa työpaikalla. Vastauksissa oli selkeästi pohdittu aihetta kunnolla ja ne jakautuivat sekä positiivisiin että negatiivisiin seikkoihin. Positiivisesti kommunikaation ja vuorovaikuttamisen tilaa kuvattiin esimerkiksi sanoen sen sujuvan pääsääntöisesti hyvin ja kaikkien ainakin yrittävän kommunikoida kunnolla ja rakentavasti. Tämän hetkistä tilaa kuvailtiin myös suhteellisen hyväksi ja ilmapiiriä avoimeksi, rennoksi ja hyväntuuliseksi. Eräs vastaaja kertoi olevansa erittäin tyytyväinen itsensä ja työparin väliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön. Myös toisten arvostus, kuunteleminen ja ongelmista sekä onnistumisista puhuminen mainittiin positiivisena asiana.

Negatiivisiksi asioiksi nousi kommunikoinnin vaihtelevuus ja vajanaisuus. Henkilöiden väliset jännitteet sekä kiire vaikuttavat myös negatiivisesti tämän hetkiseen tilaan. Eräs vastaaja kokee vuorovaikuttamisen olevan hieman yksipuolista ja vaikuttavan siltä, ettei kaikki halua tai osaa osallistua siihen. Huolestuttavimpia kommentteja tulivat kahdelta eri vastaajalta. Toinen kertoi kokevansa kommunikoinnin melko heikoksi, koska ideoita tai mielipiteitä ei kuulla tai oteta harkintaan. Vastaajalle jää näistä tilanteista usein ikävä tunne. Toinen vastaaja kertoi huonon kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen tilan johtuvan tiiminjäsenen negatiivisesta vaikutuksesta koko tiimiin.

Ennakkotehtävän neljäs kysymys käsitteli asioita, jotka työntekijöiden mielestä ovat tällä hetkellä hyvin koskien kommunikointia ja vuorovaikuttamista. Useassa vastauksessa on mainittu avoimuus, joka onkin hyvin tärkeä lähtökohta hyvälle vuorovaikutukselle työpaikalla. Muutamassa vastauksessa ollaan mainittu myös rakentavat keskustelut työkavereiden välillä. Yhteiset tapaamiset ja tiimipalaverit koetaan tärkeiksi asioiksi kommunikoinnin ja yhteistyön kannalta. Huumori ja kyky nauraa yhdessä koetaan tällä hetkellä positiiviseksi työpaikalla.

Ennakkotehtävän viimeinen kysymys käsitteli kehitettäviä kohteita vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kannalta. Mielestäni suurimmiksi teemoiksi kehitettävien kohteiden kannalta nousivat palautteen antaminen, yhteisen ajan lisääminen ja yhteiset säännöt ja käytännöt. Osa vastaajista kokee työn kiireisyyden vaikuttavan kommunikointiin ja todetaan, että on tärkeää pitää huolta informaation kulusta ja muiden pitämisestä ajan tasalla.

5.2 Yhteiskehittäminen

MeWeUs on fasilitointimenetelmä, jonka tarkoituksena on saada kaikki paikalla olevat henkilöt osallistumaan ideoiden luomiseen ja valitsemiseen. Ensimmäisessä vaiheessa annetusta aiheesta kirjoitetaan muistiin omat ajatukset ja ideat (Me). Toisessa vaiheessa samasta ai-

heesta keskustellaan parin tai pienryhmän kanssa. Kaikki osapuolet jakavat omat ajatukset ja ideat, jonka jälkeen niistä keskustellaan yhdessä ja etsitään lisäideoita (We). Kolmannessa vaiheessa ideat jaetaan koko ryhmän kesken ja kirjoitetaan ylös (Nummi 2007, 34-36.)

Työntekijöiden koulutuspäivä alkoi 8.30 tunnetaitoihin liittyvällä luennolla, joka oli hyvä alustus ja johdatus lähtötilannetta kartoittavalle työpajalle. Ensimmäinen luento kesti noin tunnin, jonka jälkeen aloitettiin työpaja. Aluksi käytiin läpi ennakkotehtävän kaksi ensimmäistä kysymystä, joiden tarkoitus oli muistutella mieleen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyviä аспектеja.

Työpajan ensimmäisessä ja toisessa tehtävässä käytettiin MeWeUs-fasilitointimenetelmää, jossa annettuja kysymyksiä pohdittiin aluksi yksin, sitten parin kanssa ja lopuksi yhdessä ryhmäkeskustelun muodossa. Ensimmäiseksi osallistujat saivat pohtia miten voisi itse parantaa työssä tapahtuvaa kommunikointia ja vuorovaikutusta muutaman minuutin ajan. Jokainen kirjoitti vastauksia paperille. Tämän jälkeen muodostettiin pareja työntekijöistä. Parit pyrittiin muodostamaan niin, että saman kerhon ohjaajat ja saman tiimin jäsenet eivät ole pareja. Tällä toimenpiteellä taattiin kaikille mahdollisimman neutraalin ja tasavertaisen ilmapiirin parikeskusteluja varten. Parit keskustelivat omista vastauksistaan ja nostivat esille kolme yhdessä valittua asiaa, jotka kirjoitettiin post-it-lapuille. Sen jälkeen läpikäytiin yhteisesti kaikkien pariin vastaukset ja jaettiin samankaltaiset vastaukset teemoihin. Ryhmäkeskustelu oli hyvin hedelmällinen ja moni kertoi ääneen omia kehittämiskohteita.

Seuraavassa tehtävässä työntekijät pääsivät pohtimaan, miten muut työntekijät voisivat parantaa työssä tapahtuvaa kommunikaatiota. Tämän kysymyksen kohdalla sovittiin, että pohdinnan kohteeksi pääsevät oman työtiimin jäsenet, vastuuohjaajat ja aluevastaavat sekä ilta-päivätoiminnan koordinaattori ja toiminnanjohtaja. Oli tärkeää määritellä muut työntekijät tarkemmin, jotta vastaaminen olisi selkeämpää. Tehtävän rakenne meni samalla tavalla kuin edellinenkin, ensiksi pohdittiin kysymystä yksin, sen jälkeen saman parin kanssa ja lopuksi ryhmässä. Tämänkin tehtävän kohdalla ryhmäkeskustelu ja nousseiden aiheiden käsittely yhdessä oli todella antoisaa kaikille osapuolille.

Työpajan ensimmäinen tehtävää pohdittiin ensin yksilöinä sekä pareittain ja tämän jälkeen koottiin ja ryhmiteltiin vastaukset yhdessä seinälle. Aineiston analyysivaiheessa kehittäjä päätti luokitella ensimmäisen tehtävän vastaukset Maslowin tarvehierarkian mukaan taulukoon (Taulukko 1). Tämän tyylin luokitella vastauksia valikoitui, koska sen avulla on helppoa hahmottaa miten työntekijöiden nostamat aiheet vaikuttavat heidän tarpeiden täyttymiseen työpaikalla.

Aihealueet Maslowin tarvehierarkian mukaan	Koonnos
1. Psyko-fysiologiset tarpeet	
2. Turvallisuuden tarve	
3. Liittymisen tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi läsnäolo - Kerron enemmän työstäni ja siihen liittyvistä tarpeista - Kaikkien mielipiteiden ja näkemysten kysely kuuntelu - Parempi keskittyminen toisen kuuntelemiseen ja tarkentavat kysymykset epäselvissä tilanteissa - Aktiivisuus - Muiden osallistaminen - Ajantasainen tiedottaminen koko työyhteisölle positiivisesti - Muiden huomioiminen - Selkeys
4. Arvostuksen tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä valmistautuminen työpäivään (kunnioittaa samalla työyhteisöä) - Rakentava, positiivinen ja molemminpuolinen palaute - Äänen sävy ja -paino - Arvostus ja avoimuus - Asioiden aktiivinen esille ottaminen - Muiden mielipiteiden kunnioittaminen
5. Itsensä toteuttamisen tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Uskaltaa rohkeasti olla eri mieltä - Puhumalla enemmän ongelmista joita koen

Taulukko 1: Työpajan ensimmäisen ryhmäkesustelun koonnos

Ryhmäkesustelun perusteella suurimmat ongelmakohdat liittyvät liittymisen ja arvostuksen tarpeeseen. Vastauksista pystyy selkeästi nostamaan esille tarpeen kiireettömästä yhteisestä ajasta, jonka avulla pystytään takaamaan parempi läsnäolo ja informaation kulku. Rauhalliset

yhteiset tapaamiset mahdollistavat myös kaikilta osapuolilta paremman aktiivisuuden ja osallistumisen yhteisiin päätöksiin.

Arvostuksen tarpeen kohdalle päätyi esimerkiksi palautteenannon sekä arvostuksen ja kunnioittamisen. Nämä ovat erittäin tärkeitä aiheita nostaa esiin, etenkin, kun kysymyksenä on omalla kohdalla vuorovaikutuksen parantaminen. Itsensä toteuttamisen tarpeen kohdalle lisättiin rohkeuden olla eri mieltä ja ongelmista puhumisen. Vuorovaikuttamisen kannalta on tärkeää osata viestittää omat mielipiteensä ja ehdotuksensa, vaikka ei olisikaan samaa mieltä muiden kanssa. Hyvän työilmapiirin ja hyvän työntekijöiden välisen luottamuksen avulla pystytään täyttämään tämä tarve.

Toisen virallisen tehtävän kysymys oli, että miten muut työntekijät voivat parantaa työpaikalla tapahtuvaa kommunikointia ja vuorovaikuttamista. Aineistoa analysoidessa oli jälleen tärkeää muistaa ryhmäkeskusteluissa nousseet pointit kirjoitettujen vastausten tueksi. Toisen tehtävän koonnos poikkesi ensimmäisestä muutamalla eri tavalla (Taulukko 2). Suurin muutos oli se, että tarvehierarkian toteutumisessa aloitettiin alempaa kuin edellisessä tehtävässä. Etenkin tarve toisten tuesta peilaa kehittäjän tulkinnan mukaan turvallisuuden tarvetta.

Aihealueet Maslowin tarvehierarkian mukaan	Koonnos
1. Psyko-fysiologiset tarpeet	
2. Turvallisuuden tarve	- Toisten tuki - Riittävä informointi kaikkien osapuolten välillä
3. Liittymisen tarve	- Ennakoiva ja ajantasainen tieto - Tieto toimistotyöntekijöiden työajoista toimistolla - Yhteistä lounas- ja vapaa-aikaa - Vastuun ottaminen - Avoimuus - Turvallisen ja rakentavan ilmapiirin luominen - Avoin ja vastavuoroinen kommunikointi

4. Arvostukset tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Käydä kerhoilla/olla läsnä ja mukana kerhopäivän aikana (esimiehet) - Rakentava ja positiivinen palaute - Rakentavat keskustelut työkavereiden välillä - Kuunteleminen - Positiivinen asenne
5. Itsensä toteuttamisen tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Tilannetajun kehittäminen - Oman toiminnan pohtiminen: toisen huomiioon ottaminen ja selkeät yhteiset pelisäännöt

Taulukko 2: Työpajan toisen ryhmäkeskustelun koonnos

Liittymisen tarpeeseen listattiin esimerkiksi työhön liittyvän informoinnin tärkeydestä, yhteisestä ajanvietosta ja avoimuudesta. Kehittäjän mukaan edellä mainitut asiat ovat helppo toteuttaa myös käytännössä ja sen avulla päästään siirtämään seuraavalle tasolle eli arvostuksen tarpeeseen. Toisenkin kysymyksen kohdalla painotettiin palautteenantoa. Viimeisen tason kohdalle listattiin oman toiminnan pohtimisen ja tilannetajun kehittämisen.

MeWeUs-fasilitointimenetelmä osoittautui erittäin onnistuneeksi valinnaksi toteutettuun työpajaan. Jokainen osallistuja sai rauhassa pohtia aluksi itse omia ajatuksia aiheesta, jonka jälkeen parin kanssa käyty keskustelu oli luontevampaa. Ryhmäkeskusteluissa kaikki pääsivät ääneen tavalla tai toisella ja se oli tärkeää kehitettävän asian takia. Työpajassa onnistuttiin luomaan todella mukava ja turvallinen ilmapiiri vaikka sen aihe olikin hieman tulenarka. Se oli positiivinen yllätys.

5.3 Yksilökohtainen kehittäminen

SWOT-analyysillä tarkoitetaan yritysmaailmassa organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista. Tätä työkalua voidaan käyttää arvioidessa organisaation koko toimintaa tai kohdistaa se tiettyyn toimintaan, tuotteeseen tai palveluun. SWOT-analyysi voidaan tehdä ryhmässä tai yksilötyönä. Tuloksia analysoidessa pystytään helposti hahmottamaan käsiteltyjä uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Usein voidaan huomata samojen asioiden olevan sekä uhkana että mahdollisuutena (Lindroos & Lohivesi 2006, 217-218.)

Analyysin avulla voidaan päätellä esimerkiksi, että miten heikkoudet muutetaan vahvuudeksi ja miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi. Analysoinnin tuloksena saadaan suunnitelma siitä, miten asioita tulisi lähteä parantamaan (Lindroos & Lohivesi 2006, 218.) SWOT-analyysin tuloksena kehittyi toimintasuunnitelman runko, jossa nähdään selkeästi tarvittavat toimenpiteet (Leskinen & Hult 2010, 95). Tässä kehittämistyössä SWOT-analyysia käytettiin osana työpajaa. Jokainen pajaan osallistunut työntekijä teki henkilökohtaisen SWOT-analyysin itsestään kommunikoijana ja vuorovaikuttajana työpaikalla. Tämän tarkoituksena oli saada työntekijät arvioimaan omia vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja ja asioita, mitkä vaikuttavat niihin.

Työpajan viimeinen osuus oli henkilökohtainen SWOT-analyysi, jonka aiheena oli Minä vuorovaikuttajana työpaikalla. Aluksi oli tarpeellista avata tehtävänanto todella selkeästi, sillä moni täytti SWOT-analyysia ensimmäistä kertaa. Jokaiseen kohtaa tarjottiin ohjeita ja yleismaailmallisia esimerkkejä jokainen pääsi hyvin vauhtiin. Tämä sopi viimeiseksi tehtäväksi hyvin, koska jokainen sai arvioida itseään ja omaan käytökseen vaikuttavia asioita vuorovaikutuksen suhteen.

SWOT-analyysien vastauksissa esille nousi paljon erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja haasteita kuten myös ulkoa tulevia mahdollisuuksia ja mahdollisia uhkatekijöitä. Henkilökohtaisiksi vahvuuksiksi työntekijät listasivat esimerkiksi positiivisuuden, joustavuuden, empatisuuden sekä helposti lähestyttävyyden. Nämä piirteet ovat selkeästi tärkeitä voimavaroja koko työyhteisölle vuorovaikuttamisen kannalta. Henkilökohtaisia heikkouksia puolestaan olivat esimerkiksi kärsimättömyys, itsepäisyys ja ujous. Moni myös mainitsi heikkoudekseen sen, ettei uskalla tuoda omaa mielipidettään esille tarpeeksi. Ulkopuolisiksi mahdollisuuksiksi oman vuorovaikuttamisen kannalta esille nousi hyvin monessa vastauksessa hyvä työpari tai hyvä työyhteisö. Moni kokee myös saavansa omalle luovuudelleen tilaa ja sopivasti vapauksia sekä vastuuta työtehtävässään. Ulkopuolisiksi uhkiksi listattiin esimerkiksi suuret lapsiryhmäkoot, työtilojen luomat haasteet sekä työn hektisyyden. Lisäksi hankalat vanhemmat ja mahdolliset kielimuurit niin avustajien kuin vanhempien välillä saattavat estää sujuvaa vuorovaikuttamista työpaikalla.

Lopuksi halukkaat saivat sanoa kommentteja ja ajatuksia työpajasta. Esille nousi hyviä pointteja esimerkiksi siitä, miten vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyviä asioita pidetään paljon itsestään selvänä, mutta silti ne eivät välttämättä toteudu arjen keskellä. Lopuksi heitettiin vielä haaste antaa jollekin ihmiselle palautetta tämän päivän aikana, koska palautteen anto nousi hyvin monta kertaa esille työpajan aikana. Kaiken kaikkiaan työpaja oli onnistunut ja kehittäjä on tyytyväinen saamaansa aineistoon.

5.4 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset koostettiin pääosin työpajan ensimmäisen ja toisen tehtävän vastauksista kerätyn aineiston perusteella, koska niiden työstämiseen kaikki osallistuivat yhteisesti. Osa aiheista nousi myös ryhmäkeskusteluista, joista kehittäjä teki tulkintoja. Työntekijät kaipaavat selkeyttä työhön liittyviin sääntöihin ja odotuksiin. Myös palautteen antamisessa on parannettavaa. Moni mainitsi myös kiireettömän yhteisen ajan lisäämisen tärkeäksi asiaksi. Näistä aiheista nousivat kolme kehitysehdotusta parantamaan työssä tapahtuvaa kommunikaatiota ja vuorovaikuttamista, jotka ovat:

1. Yhteisten pelisääntöjen ja henkilökohtaisten tavoitteiden sopiminen kauden alussa perehdytysviikolla.
2. One to One-keskustelut kerran kuussa esimiehen kanssa (kesto noin 15 minuuttia).
3. Tiimikohtaisesti yhteisen ajan lisääminen. Esimerkiksi sovittuna viikonpäivänä syödään lounas yhdessä.

Ensimmäinen kehitysehdotus on, että jokaisen kauden alussa työyhteisössä sovitaan yhteiset pelisäännöt, työtavat ja tavoitteet. Nämä sovitaan perehdytysviikolla, jolloin myös uudet työntekijät tulevat kuulluksi ja perehtyvät työtapoihin ja sääntöihin. Selkeät työtavat ja työnkuva lisää hallinnan tunnetta, joka tuo hyvinvointia ja auttaa työntekijöitä luomaan malleja työnohjaamiseen. Esimiehen tulee fasilitoida tätä keskustelua ja pelisääntöjen sopimista, jotta hän pystyy omalla esimerkillä luomaan ilmapiirin, jossa kaikkia jäseniä kuunnellaan. Kuulluksi tuleminen ja yhteinen keskustelu tukevat toimintatapoja ja lisäävät niin ikään hallinnan tunnetta, oikeudenmukaisuutta ja työmotivaatiota.

Yhteisten pelisääntöjen lisäksi sovitaan yhteiset työtavat ja tavoitteet. Kun työtavat eivät vaihtele eri iltapäiväkerhojen välillä, ei myöskään pääse syntymään eriarvoisuutta tai erimielisyyksiä. Tällöin myös työntekijöiden kierrättäminen eri kerhojen välillä helpottuu. Työtapojen sopimisen jälkeen tulee sopia vielä työyhteisön työn tavoitteet. Työyhteisö omaksuu ja sitoutuu tavoitteisiin paremmin, kun se saa osallistua niiden asettamiseen. Lisäksi jokainen yksittäinen työntekijä sopii esimiehen kanssa omat henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle.

Toinen kehitysehdotus on kuukausittaiset kahdenkeskiset One to One-keskustelut jokaisen työntekijän ja esimiehen välillä. Työntekijät kokivat puutosta arvostuksen tarpeen toteutumisessa työyhteisössä. Kuukausittaisissa keskusteluissa jaettaisiin molemmin puolin palautetta, mikä lisää arvostuksen tunnetta. Lisäksi palaute on myös aineettoman palkitsemisen muoto, jota tutkittavan työyhteisön jäsenet todella arvostavat. Palautteen saaminen on kehittymisen ja oppimisen vaatimus, jonka vuoksi näissä keskusteluissa palataan tarkistamaan kauden alkusi sovittujen tavoitteiden toteutumista. Esimiehen tulee tukea ja antaa eväitä työntekijöille

tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies pystyy myös helpommin seuraamaan työntekijöiden työkykyä ja puuttumaan niihin tarvittaessa, kun hän näkee kahden kesken jokaisen työntekijän tasaisin väliajoin. One to One-keskustelut selkeyttävät lisäksi konkreettisesti työyhteisön tiedonkulkua, sillä se on hyvä ja kaikkiin työntekijöihin ylettyvä kanava jakamaan tietoa työhön liittyvistä asioista ja uutisista.

Kolmas kehitysehdotus liittyi yhteisen kiireettömän ajan lisäämiseen työyhteisössä. Kehittäjä ehdottaa, että työyhteisön sisällä jokainen yksikkö eli tiimi sopii jokaiselle kuukaudelle ajan, jolloin tiimi viettää yhteistä kiireetöntä aikaa. Tämän avulla luodaan jokaiselle yksittäiselle työntekijälle tunne ryhmään ja kokonaisuuteen kuulumisesta. Se johtaa parempaan arvostukseen toisia työntekijöitä kohtaan ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä tapa johtaa lopulta myös parempaan työilmapiiriin. Myös turvallisuuden tunne lisääntyy. Käytännössä tämän kehitysehdotus toimeenpano tarkoittaa esimerkiksi yhteistä lounasta ennen työpäivää tai kuukauden viimeisen perjantaityöpäivän jälkeistä after work -toimintaa.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää lähtötilannetta kartoittavalla työpajalla yhdistyksen X työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikuttamisen ja kommunikoinnin nykyistä tilaa. Työpajasta ja sen eri osista syntyneen tiedon pohjalta kehittäjä nosti esille kehitystä kaipaavat osa-alueet. Työpaja ja siinä käytetyt aineistonkeruumenetelmät sopivat työhön hyvin, koska tutkittava työhenkilöstö oli määrällisesti pieni. Etenkin työpajassa käydyt ryhmäkeskustelut olivat mielekkäitä ja henkilöstö pystyi hyvässä hengessä pohtimaan kehitettäviä alueita niin henkilökohtaisesta kuin yhteisökohtaisesta näkökulmasta. Tätä aineistoa käsiteltiin Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvien työhyvinvoinnin portaiden kautta, jolloin pystyttiin tunnistamaan selkeästi työntekijöiden tarpeet. Sen avulla kehittäjä pystyi saamaan syvyyttä työntekijöiden todellisiin tarpeisiin, joka auttoi kehitysehdotusten luomisessa. Suurimmat tarpeet tutkittavan työyhteisön kohdalla liittyivät liittymisen ja arvostuksen tarpeeseen.

Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoisia ja käytännönläheisiä kehitysehdotuksia työyhteisön sisällä tapahtuvan vuorovaikuttamisen parantamiseksi. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kolme kehitysehdotusta, joiden tuominen työyhteisön arkeen parantaa vuorovaikutusta ja kommunikointia työssä.

Kehittäjän jalostamien kehitysehdotusten arkeen jalkauttaminen toisi järjestön työyhteisöön kaivattua selkeyttä, lisäksi palautteen antamista ja saamista sekä lisäksi yhteenkuuluvuutta. Kehittäjä kokee, että nämä aspektit parantaisit työyhteisön tämän hetkistä vuorovaikutusta ja kommunikointia. Toimeksiantajan palautteen mukaan kehitysehdotukset olivat organisaatioon sovellettuina hyvin toteuttamiskelpoisia. Kehittäjän jatkotoimenpide-ehdotus on, että kehitysehdotukset viedään käytäntöön työyhteisön arkeen ja niiden tuomia vaikutuksia

seurataan. Kehittäjä ehdottaa myös, että koulutuspäivillä keskitytään työkykyä parantaviin aiheisiin ja toimintaan. Lisäksi palautteenantoon liittyvää järjestelyä tulee jatkossa jalostaa paremmaksi.

Kehittäjä kokee onnistuneimmaksi kehitysehdotukseksi kuukausittaiset One to One-keskustelut. Teoriaan pohjaten sillä ja sen sisältämällä palautteen molemminpuolisella jakamisella on yleisesti alasta ja työyhteisöstä riippumaton hyödynnettävyys. Myös yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen sopiminen tuo työyhteisöön selkeyttä ja yhteenkuuluvuutta, joka on alasta riippumatonta.

Opinnäytetyöprosessiin kuului onnistumisia ja epäonnistumisia. Pääosin kehittäjä on todella tyytyväinen suoritettuun työhön. Suurin onnistuminen on menestyksellinen työpaja, eli opinnäytetyön toiminnallinen osuus. Siihen valikoituneet tiedonkeruumenetelmät osoittautuivat erinomaiseksi. Kehittäjä ja työyhteisön jäsenet onnistuivat luomaan luotettavan ja hedelmällisen ilmapiirin, joka mahdollisti antoisaa keskustelua osapuolten välillä. Kehittäjän ja toimeksiantajan yhteistyö sujui koko prosessin ajan hyvin. Opinnäytetyöprosessissa oli myös muutamia epäonnistumisia. Työpajan ennakkotehtävään ei tullut lyhyen vastausajan takia kaikkien vastauksia. Toiminnallisen osuuden suunnittelun ja toteutuksen aikataulu oli todella tiukka, mutta hyvällä yhteistyöllä kehittäjä ja toimeksiantaja saavuttivat yhteisymmärryksen. Kehittäjän puolesta suurin onnistumisen mittari oli positiivinen palaute työpajaan osallistuneilta työntekijöiltä.

Vuorovaikutusta ja kommunikointia pidetään helposti itsestään selvinä asioina. Opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin useasti, kuinka paljon näin yksinkertaista asiaa voidaan kehittää ja kuinka pienilläkin käytösmuutoksilla ja toimintatapojen viilaamisella pystytään vaikuttamaan vuorovaikutukseen ja sen tasoon työpaikalla. Pienet muutokset voivat mahdollistaa suuria vaikutuksia, joilla voidaan edistää ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Opinnäytetyön tekeminen toi kehittäjälle konkreettista ja arvokasta oppimista niin teoriasta, suunnittelusta kuin käytännön toteuttamisesta.

Lähteet

Painetut lähteet:

Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

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

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ - uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy.

Drucker, P. 2007. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, A. 2017. Arki, arvot ja etiikka: sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T. A., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita (10. Painos).

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä!: Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma-Talent.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma-Talent.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012a. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2012b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän Ammatti-
korkeakoulu: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kanaoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P. & Aho, K. 2017. Sosiaalityön käsikirja. Tallinna:
Printon.

Karhula, A-L. 2016. Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Työterveyslaitos.
Tampere: Juvenes Print Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Leppänen, E. & Kortesoja, K. 2013. Uuden työelämän aakkoset - kuinka saat työn, josta tyk-
kää. Jyväskylä: Keski-Suomen Sivu Oy.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö
Tammi.

Lindroos J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sa-
noma Pro Oy.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Alma-Talent Oy.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset pe-
rusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna.
Helsinki: WSOYpro.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P., Kiukas, V. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2014. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin!: lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Paintek Pihlajamäki Oy.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, Nykypaino Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rosenberg, M. B. 2015. Rakentava ja myötäelävä vuorovaikutus. Suomenos: Helsinki: Basam Books Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. 2016. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Vantaa: Grano Oy.

Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2009. Työyhteisötörmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sähköiset lähteet:

Espoon kaupunki. Kasvatus ja opetus.

Viitattu 25.4.2018. <https://www.espoo.fi/fi->

[Fl/Kasvatus_ja_opetus/Perusopetus/Opiskelu_peruskoulussa/Iltapaivatoiminta_ja_koululaisten_hoito](https://www.espoo.fi/fi-Fl/Kasvatus_ja_opetus/Perusopetus/Opiskelu_peruskoulussa/Iltapaivatoiminta_ja_koululaisten_hoito)

Kansalaisjärjestö X. 2018. Kansalaisjärjestön verkkosivut. Viitattu 18.4.2018.

Paikallisyhdistys X. 2018. Paikallisyhdistyksen verkkosivut. Viitattu 18.4.2018.

Opetushallitus. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot.

Viitattu 25.4.2018. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/aamu- ja_iltapaivatoiminta

Julkaisemattomat lähteet:

Paikallisyhdistys X. 2017. Paikallisyhdistyksen X iltapäiväkerhotoiminnan koordinaattori. Haastattelu ja toimeksianto 8.2.2017.

Kuviot

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (Rauramo 2008, 29).	23
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Työpajan ensimmäisen ryhmäkeskustelun koonnos: **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 2: Työpajan toisen ryhmäkeskustelun koonnos..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

Liite 1: Ennakkotehtävän saatekirje ja kysymykset	47
---	----

Liite 1: Ennakkotehtävän saatekirje ja kysymykset

Hei!

Olen Liinu Heikkilä, palveluliiketoiminnan opiskelija Laurea ammattikorkeakoulusta. Kirjoitan parhaillaan opinnäytetyötä yhdistykselle x, jonka aiheena on työpaikalla tapahtuva kommunikointi ja vuorovaikutus. Tulen ensi perjantaina 10.3 pitämään teille kahden tunnin työpajan, jonka aikana keskustelemme aiheesta tarkemmin.

Toivon, että kaikki täyttävät alla olevasta linkistä löytyvän kyselyn. Vastaaminen vie vain 5-10 min aikaasi. Vastaathan kyselyyn torstaihin 9.3 klo 12.00 mennessä!
Vastaukset käsitellään täysin anonyymisti.

Kiitos ja nähdään perjantaina!

Liinu Heikkilä

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa kommunikointi työtiimissä?
2. Mitä mielestäsi tarkoittaa vuorovaikuttaminen työtiimissä?
3. Kuvaile muutamalla sanalla kommunikoinnin ja vuorovaikuttamisen tämän hetkistä tilaa työpaikallasi/ työtiimissäsi.
4. Mitkä asiat kommunikoinnissa ovat tällä hetkellä hyvin?
5. Mitä asioita kommunikoinnissa voitaisiin kehittää?

