



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN EDISTÄMINEN

TEKIJÄT:

Johanna Kokkonen  
Henna Laine

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Johanna Kokkonen ja Henna Laine	
Työn nimi Työyhteisön vuorovaikutustaitojen edistäminen	
Päiväys 28.9.2021	Sivumäärä/Liitteet 88/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen yritykset voivat vahvistaa uudistumiskykyään alati muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat valmiimpia ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle X, jossa haluttiin tutkimuksellisen kehittämistyön avulla hakea keinoja työyhteisön ja ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevaksi.</p> <p>Opinnäytetyöhön valittiin menetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus. Työn teoriaosassa perehdytään aluksi työhyvinvoinnin merkitykseen ja edistämiseen, ja tämän jälkeen työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen edistämisen keinoihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä ensin yksilöinä teemahaastattelulla, ja tämän jälkeen vielä ryhmähaastattelulla, jossa hyödynnettiin osallistavaa työpajaa yhteisöllisenä ideointimenetelmänä.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden kokemia hyviä tapoja ja haasteita vuorovaikutuksessa ja ilmapiiressä, kehitysideoita haasteiden ratkaisemiseksi, sekä jo käytössä olevia hyviä toimintamalleja jaettavaksi työyhteisön käyttöön. Haastatteluaineistoa analysoimalla saatiin selville, että kohdeyrityksen työntekijät kokivat vuorovaikutuksen ja ilmapiirin pääasiassa hyväksi ja vuorovaikutuksessa koettiin pääsääntöisesti noudatettavan hyviä tapoja, mutta siitä huolimatta huonoja käytöstapoja, nimittelyä ja toisten ammattitaidon kyseenalaistamista esiintyy etenkin sähköisissä viestintäkanavissa. Työyhteisön sujuvaa vuorovaikutusta edistäisivät toisten ammattiryhmien edustajiin ja heidän työnkuviinsa tutustuminen, työn oikea resursointi ja työvuororakenteista sopiminen, sekä viestinnän ja yhteyden ottamisen toimintamallien selkeyttäminen. Työntekijät kaipasivat vuorovaikutukseen dialogisuutta ja avoimuutta, jota edistäisi heidän osallistamisensa uusien järjestelmien, toimintamallien, ohjeiden ja muutosten suunnittelemiseen ja käyttöönottamiseen.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, vuorovaikutus, työyhteisötaidot, ristiriitojen ratkaiseminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Johanna Kokkonen and Henna Laine	
Title of Thesis Improving Organizational Communication Skills	
Date 28 September 2021	Pages/Appendices 88/1
Client Organization /Partners Company X	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Investments in employee well-being and efforts to create a functional workplace can boost an organization's renewal capacity in an ever-changing operating environment, as motivated and committed employees are more willing to strive to achieve organizational goals. The research of this thesis was carried out as an assignment for company X. The research and development work was aimed at enhancing the sense of community and overall employee well-being in the organization by promoting interaction in the work community and between various professional groups.</p> <p>The research method of the thesis is qualitative research. The theoretical part of the thesis focuses on the importance and promotion of occupational well-being, followed by a section on the importance of cross-organizational communication and different methods of improving it. The research material was collected by interviewing the employees of company X initially with thematic interviews, followed by an additional group interview in which a participatory workshop was used as a method of team brainstorming.</p> <p>The study pointed out both good practices and challenges experienced by the employees in the overall organizational communication and atmosphere. The study also offered development suggestions on these issues, whilst promoting the sharing of good operating models already in place within the organization. An analysis of the interview material revealed that interaction was generally perceived to follow good manners, but nonetheless, bad manners such as name-calling and questioning the professionalism of others occurred especially in electronic communication channels. Smooth interaction within the organization could be facilitated by getting acquainted with the members of the other professional groups and learning about their job descriptions, ensuring sufficient human resourcing and shift structures, and by clarifying the proper methods of communication and contact. Employees longed for increased dialogue and transparency of interaction, which could be facilitated by involving employees in different aspects of decision making, such as the design and implementation of new systems, policies, guidelines, and changes.</p>	
<p><b>Keywords</b> Well-being at work, communication, organizational citizenship behavior, resolving conflicts</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	8
2	TYÖHYVINVOINTI .....	10
2.1	Työhyvinvoinnin historia ja nykykäsitys.....	10
2.2	Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia.....	12
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen – työhyvinvoinnin portaat.....	12
2.4	Hyvinvoiva työyhteisö.....	14
2.5	Erimielisyydet ja konfliktit työyhteisössä.....	18
2.6	Itsensä johtaminen ja psykologinen pääoma .....	20
2.7	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	21
2.8	Työhyvinvoinnin käsite .....	22
3	VUOROVAIKUTUS OSANA TYÖYHTEISÖTAITOJA .....	25
3.1	Työyhteisötaidot .....	25
3.2	Relationaalinen ja interpersoonallinen vuorovaikutus .....	26
3.3	Vuorovaikutus ja tunteet muokkaavat työyhteisön ilmapiiriä .....	27
3.4	Vuorovaikutusosaaminen .....	28
4	TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN .....	32
4.1	Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä .....	32
4.2	Vuorovaikutuksen kehittäminen.....	33
4.3	Työyhteisön ongelmakierre ja keinoja sen pysäyttämiseksi .....	34
4.4	Yhteistyön vuorovaikutuksen kehittäminen.....	37
4.5	Keinoja ristiriitojen puheeksi ottamiseen, käsittelemiseen ja ratkaisemiseen .....	40
4.5.1	GROW-tavoitekeskustelumalli .....	40
4.5.2	NVC-prosessi.....	41
4.5.3	Kertautuva miksi- analyysi.....	42
4.5.4	Esteiden kaato- menetelmä.....	42
4.5.5	Tuumatalkoot ja tuplatiimi- menetelmät.....	42
5	TUTKIMUS JA ANALYYSI .....	44
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö .....	44
5.2	Organisaation tutkimisen ja kehittämisen piirteitä .....	45

5.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	47
5.4	Aineiston kerääminen .....	49
5.5	Aineiston käsittely ja analyysi.....	52
5.6	Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys.....	55
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	58
6.1	Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus ja työskentely .....	58
6.2	Vuorovaikutuksen kehittäminen.....	62
6.3	Ilmapiiri ja työkäyttäytyminen .....	66
6.4	Kehitysehdotukset työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseksi.....	70
6.5	Johtopäätökset .....	77
6.6	Tutkimuksen hyödynnettävyys .....	80
7	POHDINTA.....	82
7.1	Tutkimuksen onnistuminen .....	82
7.2	Opinnäytetyöprosessin sujumien .....	83
7.3	Oman ammatillinen kasvu.....	84
7.4	Jatkotutkimusaiheet .....	85
	LÄHTEET .....	86
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET TEEMOITTAIN.....	89
	 KUVALUETTELO	
	KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3).....	13
	KUVA 2. Toimivan työyhteisön peruspilat (Järvinen 2014, 57).....	15
	KUVA 3. Käsitksemme kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueista ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. .....	24
	KUVA 4. Vuorovaikutusosaamisen malli (mukaillen Trenholm & Jensen 2008, 11) .....	29
	KUVA 5. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä (Pehrman 2011, 255).....	32
	KUVA 6. GROW-tavoitekeskustelumalli (Räty 2017, 30).....	40
	KUVA 7. Asiantuntijuuden kehittyminen hermeneuttisessa kehässä. ....	48
	KUVA 8. Ryhmähaastattelun teemat ja osallistujien kommentit Padlet-seinällä. ....	51

## 1 JOHDANTO

Työelämän nopea muutostahti luo yrityksille erilaisia tarpeita kehittää ja ylläpitää myös työntekijöidensä työhyvinvointia. Kyky uudistua ja vastata toimintaympäristön muutoksiin on menestyvän liiketoiminnan edellytys. Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen on kannattavaa, sillä työntekijöiden työhyvinvointiin satsattu panos maksaa itsensä takaisin työyhteisön parempana tuottavuutena ja innovatiivisuutena. Työyhteisön hyvinvointi lisää myös yrityksen houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta työnantajana. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016; Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2005.)

Tämän opinnäytetyön aiheeksi on valittu yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa työyhteisön vuorovaikutustaitojen merkitys ja edistäminen, sillä yritys koki aiheen tärkeäksi työyhteisön työhyvinvoinnin, työn mielekkyyden ja ammattiryhmien välisen yhteistyön kannalta. Tämän tutkimuksen teoriaosassa perehdytään siihen, miten työntekijöiden työhyvinvointia ja työyhteisön vuorovaikutusta voidaan edistää ja mitä haasteita vuorovaikutuksen kehittämiseen voi liittyä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kohdeorganisaation toimintaa voidaan edistää vuorovaikutuksellisin keinoin.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Nykyään ei enää puhuta muutosten johtamisesta, vaan muutoksessa johtamisesta. Vuosituhannen alussa joku saattoi vielä ajatella, että kunhan tämä muutos on saatu tehtyä, koittaa seesteisempi aika. Nykyään tiedetään, muutokset ovat työelämän arkipäivää. Yksin puurtamisesta on siirrytty virtuaaliseen ja kansainväliseen tiimityöhön, sekä matriisi- ja verkosto-organisaatioihin, mikä edellyttää työntekijöiltä yhteistyökykyä ja sosiaalista älyä. Tiimityö vaatii erittäin paljon osaamista ja on konfliktierkkä tapa tehdä töitä. Toimivan tiimin tuntomerkki ei ole ongelmattomuus, vaan kyky käsitellä ja ratkoa ongelmia. Suurin osa työpaikan ristiriidoista yleensä kyetään käsittelemään rakentavasti ja asiallisesti, sillä ne ovat normaaleja työhön liittyviä epäselvyyksiä. Pulmat ja hankaluudet nostavat esiin kehittämistä tai parannuksia vaativat kohteet, joten niihin kannattaa suhtautua kehitymis- ja oppimismahdollisuuksina. Erityisesti asiantuntijatiimien olisi tärkeää kyetä käyttämään vastakkaisia mielipiteitä ja näkemyseroja yhteisen tehtävän rikastuttajina, sillä muuten tiimi toimii tehottomasti ja hukkaa ryhmän sisäistä tietoa ja osaamista. (Järvinen 2014, 15, 22.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä yksilöllä on turvallinen ja luotettava olo. Tällaisessa ympäristössä yksilö haluaa työskennellä ja olla mukana kehittämässä toimintaa eikä hyydy edes ennakoimattomassa muutoksessa. Toimivassa työyhteisössä työskentely on sujuvaa, epäkohdat uskalletaan tuoda ilmi ja palautteen antaminen on vuorovaikutteista ja rakentavaa. Yrityksen toiminnan kannalta työntekijöiden sitoutuneisuus on arvokasta. Työyhteisön ollessa toimiva, myös sen työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon sekä omaavat korkeamman työtyytyväisyyden, joka puolestaan vaikuttaa poissaolojen ja vaihtuvuuden määrään. Organisaation toimivuuden kannalta nämä ovat asioita, miksi juuri toimivaan työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin kannatta panostaa. Työntekijät toimivat nimittäin yrityksen käyntikortteina myös ulkomaailmaan ja asiakkaille. (Multanen ym. 2005, 6-9.)

Työyhteisön ristiriitatilanteiden taustalla ovat usein eri osapuolten erilaiset odotukset. Erimielisyyksiä syntyy väistämättä, sillä ihmiset kokevat asioita eri tavoin sekä ajattelevat ja toimivat kulttuuritus-

tastaan riippuen toisistaan poiketen. Erimielisyydet eivät ole pahasta, vaan parhaimmillaan menestyvä työyhteisö pystyy kehittymään niiden kautta. Huonosti toimivassa työyhteisössä ratkaisemattomat erimielisyydet saattavat kuitenkin johtaa kielteisiin asenteisiin työntekoa kohtaan ja pitkittyessään tilanne voi vaikeuttaa työn sujuvuutta ja laskea työtehoa. Avoin vuorovaikutuksen ilmapiiri ja valmis toimintamalli mahdollistavat erimielisyyksistä keskustelemisen ja niiden esille ottamisen turvallisesti eri näkökannoista huolimatta. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Vuorovaikutus on osa hyviä työyhteisötaitoja. Ristiriitatilanteiden pitkittyessä asenteet ja ajattelumallit voivat muuttua kielteisiksi, ja tämän ilmiön tautalla on kyvyttömyys nähdä asiat toisen osapuolen perspektiivistä (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon). Vuorovaikutuksen merkityksen ja rakentavan kriittisyyden huomioiminen sekä analyttisyyden sekä kyseenalaistamisen taidot ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön hyvän viestintäkäyttäytymisen rakentamisessa. Parhaimmillaan toimivan organisaation työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa koko organisaation viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurin luomisessa. Vuorovaikutuksellisten käytänteiden toimivuus puolestaan takaa organisaation mahdollisuudet menestyä ja kehittyä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187.)

Esimiehellä ja työnantajalla on työturvallisuuslain nojalla velvollisuus seurata työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä kuormittuneisuutta ja tarvittaessa ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku). Myös työsopimuslaki (2001/55), tasa-arvolaki (1986/609) ja yhdenvertaisuuslaki (2014/1325) tuovat lainsäädännöllisiä velvoitteita ristiriitatilanteisiin puuttumiseksi. Työnantajalla on siis sekä ennakoivia että korjaavia toimenpidevelvoitteita työkykyä tukevan työympäristön ja työolosuhteiden ylläpitämiseksi, mukaan lukien työyhteisön sosiaalinen tila sekä henkinen terveys. Mikäli ennakoivissa ja kehittävässä toimenpiteissä ei onnistuta, ja työyhteisön toiminnassa ilmenee häiriöitä, on työnantajalla toimintavelvoite häirinnän tai epäasiallisen kohtelun lopettamiseksi. Velvoitteisiin kuuluu johdonmukaisesti etsiä ratkaisuja tilanteen selvittämiseksi sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden ja riittävyyden tarkkailu. (Räty 2017, 10-11.)

Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisemiseksi työnantajan on hyvä perehdyttää työntekijät turvallisiin työtapoihin avaamalla työn sujumista edistävän työkäyttäytymisen sekä asiallisen, avoimen ja yhteistyötä edistävän vuorovaikutuksen merkitystä. Perehdyttämistä varten on hyvä laatia yhtenäinen toimintamalli häiriötilanteiden ennaltaehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Toimintamallin laatiminen työpaikan yhteistoiminnassa mahdollistaa eri näkökulmien huomioon ottamisen, jolloin sen avulla on mahdollista yhdenmukaistaa käsitystä yhtenäisistä toimintatavoista myös organisaation eri tasoilla. Toimintaohjeessa on aluksi hyvä selvittää, mihin tarkoitukseen ohje on laadittu ja miten työntekijöiden toivotaan työyhteisössä toimivan ja käyttäytyvän yhteisöllisyyden edistämiseksi. Toimintaohjeessa on myös hyvä kuvata kunkin toimijan roolit, tehtävät ja vastuut eli miten mahdollisissa ristiriitatilanteissa sekä selvittelyn eri vaiheissa osapuolien tulee toimia. Ohjeessa kannattaa tuoda esiin myös eri tapoja ja tyypillisiä ratkaisukeinoja tilanteiden selvittämiseksi sekä olemassa olevia tukimahdollisuuksia. Valmis ohjeistus hyvästä työkäyttäytymisestä ja tilanteisiin puuttumisesta helpottaa ja selkeyttää toimintaa työpaikalla ja auttaa ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Mutta ohje auttaa vain, mikäli se on otettu käyttöön aidosti. Toimintamallin toimivuutta käytännössä on hyvä aika ajoin tarkastella, sillä toimimaton malli voi johtaa sen käytön laistamiseen. (Räty 2017, 11-13.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Työhyvinvoinnin kehittämistarpeet, -kohteet ja -tavoitteet voivat vaihdella toimialan ja toimintaympäristön mukaan. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii logistiikka-alan yritys X, joka on tunnistanut vuorovaikutuksellisia ongelmia työyhteisössä eri ammattiryhmien välillä. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle ajankohtaista tietoa työntekijöiden kokemista vuorovaikutuksen haasteista ja niiden vaikutuksesta työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Aihe on tärkeä, jotta kohdeyritys pystyy takaamaan miellyttävän ja turvallisen työympäristön kaikille työntekijöille. Tavoitteena on edistää työyhteisön kokonaisvaltaista työhyvinvointia vuorovaikutuksellisin keinoin sekä löytää tunnistettuun ongelmaan kyseisen yrityksen organisaatorakenteeseen ja tarkoitukseen toimiva toimintamalli vuorovaikutuksellisten haasteiden käsittelemiseen ja ehkäisemiseen myös tulevaisuudessa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään aluksi selvittämään, millaisena yritys X:n neljän eri ammattiryhmän työntekijät kokevat edustamiensa ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisena yritys X:n työntekijät kokevat ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen?
- 2) Millaisten vuorovaikutuksen piirteiden yritys X:n työntekijät kokevat edistävän vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisössä?
- 3) Millaiset vuorovaikutustilanteet yritys X:n työntekijät kokevat haasteellisiksi ja kuormittaviksi?
- 4) Miten yritys X:n työntekijät kokevat yrityksen tukevan ja ohjaavan heitä ristiriitatilanteiden selvittämisessä ja millaisia odotuksia työntekijöillä on kehittää ristiriitatilanteiden selvittelyä?

Tässä työssä pyritään löytämään ja nostamaan esiin työyhteisössä hyväksi havaittuja ja toimivaksi koettuja rakentavan vuorovaikutuksen ja viestinnän käytänteitä, jotta niitä voidaan jakaa laajemmin työyhteisön käyttöön.

Yritys X on laatinut työkykyjohtamisen toimintamallin, jonka avulla pyritään edistämään henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia sekä tukemaan työssä jaksamista. Yritys tarjoaa kaikille työntekijöille kattavan työterveyshuollon, joka sisältää sekä ennaltaehkäisevän, että sairaanhoitoon pohjautuvan työterveyshuollon. Työterveyspalveluja ja yhteisiä toimintamalleja kehitetään jatkuvasti ennakoivampaan suuntaan. Yritys X:n tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan sisältyvät myös ohjeet hyvästä käytöksestä työpaikoilla sekä Some-ohjeet. Näiden lisäksi yritys on laatinut ohjeen hyvään käytökseen yrityksen työpaikoilla, jonka on tarkoitus helpottaa erimielisyyksien, häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun tai käytöksen puheeksi ottamista ja käsittelyä. (Yritys X:n työntekijän haastattelu 2021.) Tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko toimintamalli työntekijöiden tiedossa, käytössä ja toimiva, ja miten sitä voisi kehittää.

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimusosasta. Työn teoriaosa käsittelee aluksi työhyvinvointia, työyhteisön piirteitä ja ongelmia, sekä tapoja, kuinka työhyvinvointia voidaan tukea ja kehittää. Työhyvinvoinnin käsittelyn jälkeen opinnäytetyössä syvennyttään vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen merkityksen tarkasteluun sekä niiden edistämisen mahdollisuuksiin. Teoriaosan jälkeen keskitytään opinnäytetyön tutkimukseen. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty haastatteleamalla eri ammattiryhmien edustajia ensin yksilöhaastatteluun ja toisen



kerran ryhmähaastattelussa. Yksilöhaastattelujen aineiston analyysissä käsitellään esiin nousseita teemoja, jotka koskevat työntekijöiden kokemia hyviä käytänteitä sekä haasteita työyhteisön vuorovaikutuksessa ja ilmapiirissä. Vuorovaikutuksen edistämiseksi ja työyhteisön ja ammattiryhmien välisen yhteistyön haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi järjestettiin tutkimuksen toisessa osassa osallistava työpaja, jossa kohdeyrityksen työntekijät pääsivät yhdessä jakamaan kokemuksiaan työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilasta sekä esittämään ehdotuksia ja kehittämään toimintamalleja haasteiden ja ongelmien selättämiseksi. Opinnäytetyön lopussa käsitellään tutkijoiden johtopäätökset ja kehitysehdotukset vuorovaikutuksen parantamiseksi sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Vaikka tämä opinnäytetyö on kohdennettu yritykseen X, toivomme työn teoriaosasta ja tutkimuksen avulla tuotetuista kehitysehdotuksista olevan apua muillekin työyhteisöille ja organisaatioille työyhteisön vuorovaikutuksen edistämässä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työelämä ja sen toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä haastaa myös organisaatiot miettimään uusia toimintatapoja kilpailukyvyyn ja innovaatioiden tuotantokyvyn varmistamiseksi. Työelämän muutospainetta ovat lisänneet erityisesti maailmantalouden globalisoituminen sekä nopea tieteen ja teknologian kehitys. Digitalisoitumisen myötä vuorovaikutus on nopeampaa, jolloin myös verkostoitumisen ja sosiaalisen median merkitys kasvaa kilpailtaessa kuluttajien huomiosta. Työ ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua, vaan työkuultuuri on muuttumassa paikallisesta työskentelystä maailmanlaajuiseksi toiminnaksi. Toimintaympäristön murroksessa pärjäävät muuntautumiskykyiset organisaatiot. Rakenteiden ja toimintatapojen uudistaminen vaatii myös uudenlaista johtajuutta. Autoritääristä johtajuutta vaativista hierarkkisista organisaatorakenteista ollaan siirtymässä kohti joustavia ja verkostomaisia rakenteita, joissa jaetun ja voimaannuttavan johtajuuden myötä jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa odotetaan jokaiselta oman työnsä johtamista, joten työyhteisössä kaikkien toimijoiden työyhteisötaitoihin on kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2016, 13-21.)

Muutoksessa korostuvat myös uudenlaiset työelämätaidot. Aktiivisuus, kriittisyys, itseohjautuvuus sekä jatkuva halu ja valmius oppia uutta ovat kokonaisvaltaisten elämähallintataitojen ohella työelämätaitoja, joita työyhteisön jäseniltä odotetaan. Ammatillisen osaamisen rinnalle vaaditaan tietomäärän lisääntyessä digitaalista lukutaitoa ja organisaatioiden verkostoituessa ja kansainvälistyessä sosiaalista älykkyyttä. Muutoksissa on helpompi suunnistaa, jos kykenee ratkomaan ristiriitoja, ymmärtämään moninaisuutta sekä innostamaan ja motivoimaan niin itseä kuin muita. Perinteisen esimestehtävään liitetyn johtamisen rinnalla jokaisen olisi siis osattava johtaa myös itseään olemaan sitkeä ja optimistinen sekä innovatiivinen ja yrittäjämäinen, vaikka toimintaympäristön epävarmuus ja epävakaas jatkuvasti lisääntyvät. (Manka & Manka 2016, 24-25.)

Työssä pahoinvointi maksaa Suomessa joidenkin arvioiden mukaan jopa 21 miljardia euroa vuodessa, joista huomionarvoista on mielenterveydellisten sairauksien ja masennuslääkkeiden käytön nopea lisääntyminen. Mielenterveyden kohentamiseen vaikuttavat merkittävästi organisaation vuorovaikutukselliset ja sosiaaliset tavat ja laatu. Työhyvinvointiin panostamalla pystytään karsimaan sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parantamaan työoloja ja ilmapiiriä. Työolojen ja ilmapiirin parantaminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, jolloin myös innokkuus ja luovuus työn kehittämiseen kohenee. Panostavat tekijät vaikuttavat organisaation imagoon, kilpailukykyyn ja asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen. (Dunderfelt 2012, 20-22.)

### 2.1 Työhyvinvoinnin historia ja nykykäsitys

Työhyvinvointia on pyritty tutkimaan, mittamaan ja kehittämään jo yli sadan vuoden ajan. Tutkimuksen painopisteet sekä tutkimuskohteet ja -menetelmät ovat vuosien saatossa kuitenkin muuttuneet ja näkökulma työhyvinvointiin laajentunut. Työntekijöiden työturvallisuuden parantaminen ja sairauksien ja työtapaturmien vähentäminen on aina ollut työhyvinvoinnin keskiössä, mutta vähitellen yksilöön keskittyvään, fysiologiseen ja lääketieteelliseen näkökulmaan on liitetty myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot ja ympäristön vaikutus. Työhyvinvoinnin tutkimuksen perinteet juontavat juurensa 1920-luvulle, jolloin stressitutkimuksissa uskottiin yksilön stressin syntyvän

fysiologisena reaktiona kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmyyteen tai fyysiseen rasitukseen. Työntekijöitä haluttiin alkaa suojelemaan ympäristön stressitekijöiden aiheuttamilta sairauksilta ja terveyttä uhkaavilta vaaroilta, jolloin työsuojelun katsotaan saaneen alkunsa. (Laine 2013, 49; Manka & Manka 2016, 64.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle reaktioperusteisesta stressimallista, joka myöhemmin laajeni kattamaan työympäristön ja -olosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden stressivaikutukset. Stressin rinnalla ilmiöstä alettiin käyttää nimitystä kuormitus, kun verrattiin työntekijän edellytyksiä vastata työn vaatimuksiin. Näin syntyi stressitutkimuksen perusmallina pidetty tasapainomalli, jonka mukaan työssä jaksaminen riippuu ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien tasapainosta. Ärsyke-reaktio-mallin ei kuitenkaan katsottu selittävän yksilöiden välisiä eroja siihen, miten toiset kuormittuvat toisia enemmän, vaikka työolosuhteet ja -ympäristö olisivat samat. Tällöin tasapainomallista siirryttiin vaatimusten ja hallinnan malliin, jossa tarkastellaan työn vaatimustekijöiden ja hallintamahdollisuuksien eli resurssitekijöiden välistä vuorovaikutusta. Työn vaatimustekijöihin liittyvät työn määrä, työskentelynopeus ja kiireen tunne sekä mahdolliset ristiriitaiset toimintavaatimukset. Näitä tasapainottavia resurssitekijöitä ovat omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvä valinnanvapaus sekä vapaus päättää työtavoista ja osallistua itseä ja työntekoa koskeviin päätöksiin. Mitä enemmän työssä on päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, sitä aktiivisempaa ja vähemmän voimavaroja kuluttavaa työ on. Myöhemmin malliin lisättiin vielä sosiaalisen tuen ulottuvuus. (Laine 2013, 49, 54-55; Manka & Manka 2016, 65.)

Suomessa työntekijöiden suojeleminen sai alkunsa teollistumisen myötä 1800-luvun puolivälissä ja työturvallisuuden valvontaa tehostettiin myöhemmin lainsäädännöllä. 1970-luvulla perustetun Työsuojeluhallituksen tehtävänä oli johtaa, valvoa ja hoitaa työsuojeluhallintoa. Työsuojelulainsäädäntöä on vuosien varrella kehitetty yhteiskunnan kehityksen mukaisesti. Työ on muuttunut ruumiillisesti ja fyysisesti kuormittavasta enemmän henkisesti kuormittavaksi. 1990-luvulla Suomessa vakiintui työterveydenhuoltolaissa määritelty käsite työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Samalla otettiin käyttöön kolmiomalli, jonka mukaan samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, terveellistä ja turvallista työympäristöä sekä työyhteisöä. Vuonna 2003 voimaan astunut uusi työturvallisuuslaki huomioi paremmin psyykkisen työsuojelun näkökulman ja korostaa työpaikan oma-aloitteista työturvallisuuden hallintaa sekä työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa. (Kauhanen 2016, 22; Laine 2013, 49; Manka & Manka, 66.)

Nyt 2000-luvulla on työn voimavaroitekiä lähestytty positiivisen psykologian näkökulmasta, sillä stressimallit tutkivat lähinnä työn psyykkistä rasittavuutta ja pahoinvointia, eivätkä huomioi työniloa tai työn imun kokemisen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. Koska työhyvinvointi on muutakin kuin pahoinvoinnin puuttumista, on tutkimuksissa haluttu tuoda esille myös hyvinvointia tukevia työn piirteitä ja ominaisuuksia ja hahmottaa työ osana ihmisen kokonaisuhyvinvointia. Positiivinen psykologia haastaa ongelmalähtöiset näkökulmat ajatuksella, että hyvinvointia voidaan edistää ja ongelmien syntyä ehkäistä voimavarakeskeisellä ja vahvuuksia tukevalla lähestymistavalla. Työn voimavaroitekiäillä ja työn imun kokemuksella on havaittu olevan positiivinen yhteys paitsi työtehtävästä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen, myös yrityksen asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen tulokseen.

Työn imun kokemuksella on puolestaan todettu käänteinen yhteys muun muassa sairaspöissaoloihin ja unihäiriöihin. (Laine 2013, 58-59; Manka & Manka, 68-74.)

## 2.2 Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on yksilön henkilökohtainen kokemus omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä tyytyväisyydestä omaan elämään eri elämäntilanteissa. Yksilön kokemaan hyvinvointiin vaikuttavat henkilön tarpeet ja niiden tyydyttyminen ja se on jatkuvaa tasapainottelua arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Hyvinvoinnin laajan perustan muodostavat terveys ja toimintakyky, sosiaaliset suhteet ja turvallisuus, asuinolot ja elinympäristö sekä taloudellinen tilanne ja toimeentulo. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös ihmisen persoonallisuus ja henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisine valintoineen. Myös onnellisuuden käsite liitetään usein hyvinvointiin, sillä sitä voidaan pitää elämään vireyttä tuovana voimana. Onnellisuuden tunne syntyy, kun kykenee tavoittelemaan elämässä tärkeäksi kokemiaan asioita ja hyveitä, sekä kokee kykenevänsä vaikuttamaan itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin. (Rauramo 2012, 10; Suonsivu 2011, 41.)

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja hyvinvointia, sillä se mahdollistaa toimeentulon, rytmittää ja ryhdittää elämää sekä tarjoaa sosiaalisia suhteita, mielekästä tekemistä ja oppimiskokemuksia. Työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Parhaimmillaan yksilön edellytyksiä vastaava työ, aikaansaamisen kokemukset ja vakaa toimeentulo tukevat hyvinvointia myös vapaa-ajalla, ja yksityiselämän ihmissuhteet, harrastukset ja terveelliset elämäntavat taas tukevat jaksamista työssä. Työhyvinvointia ei siis voi rajata koskemaan vain työtä eikä työhyvinvointia voi tarkastella täysin erillään vapaa-ajasta. (Rauramo 2012, 10; Suonsivu 2011, 41-44.)

Työhyvinvointia ei myöskään voi tarkastella vain yksilön kannalta, työyhteisöstä erillään olevana asiana. Hyvinvointiin työssä vaikuttavat työn organisointi ja mielekkyys sekä organisaation ja lähimman työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Oikeudenmukaisiksi koetut yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus, selkeä johtaminen sekä mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa omaan työhön tukevat koko työyhteisön työhyvinvointia ja luovat toimivan työyhteisön perustan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17-18.)

## 2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen – työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja parantaminen on monisyinen tehtävä. Ensisijaisesti yksilö itse pystyy vaikuttamaan omaan hyvinvointiinsa ja työhyvinvointiinsa, mutta tukitoimia tarvitaan myös organisaatiosta ja työyhteisöstä. Päivi Rauramo on laatinut Työhyvinvoinnin portaat – mallin, jonka askelmia alhaalta ylöspäin hyödyntämällä pystytään tekemään parantavia toimenpiteitä yksilön ja työyhteisön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Perustana työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle tulee pitää yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa, jonka selvittämiseksi voi hyödyntää jo toteutettuja henkilöstötutkimuksia. Rauramon laatima malli on julkaistu myös Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat-työkirjassa, josta niin ikään löytyy ohjeita ja mittareita työyhteisön nykytilan arvioimiseksi. (Rauramo 2009, 1-4; Rauramo 2012, 14-16.) Työhyvinvoinnin kehittämistyössä

on hyvä huomioida kokonaisvaltaisesti selkeät ja toimivat työohjeet johdolle ja työntekijöille käytännön työssä myös psyykkisiin ja ihmisten välisiin asioihin, sillä ne eivät hoidu itsestään, käskemällä eikä teoreettisella tutkimuksella. (Dunderfelt 2012, 17-18.)

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malliin on kuvattu organisaation ja työntekijän vastuut askelmitain (kuva 1). Malli noudattelee Maslowin tarvehierarkiaa ja sen tavoitteena on systemisesti kuvata, kuinka kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu monista eri osa-alueista ja niiden yhteisvaikutuksesta (Rauramo 2012, 13-14).



KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3)

Ensimmäinen askelma, **psykofysiologiset tarpeet**, tavoittelee yksilölle sopivaa työtä, jonka jälkeen yksilö jaksaa panostaa vielä vapaa-aikaansa, terveelliseen ravintoon ja liikuntaan. Tavoitteena on sairauksien ehkäiseminen ja hoito työntekijän ja organisaation tukitoimilla. Työntekijä voi vaikuttaa elämäntapavalinnoillaan ja organisaatio tarjoamallaan tukitoiminnoilla tavoitteiden onnistumiseen. Toinen askelma, **turvallisuuden tarve**, tavoittelee turvallista ja pysyvää työtä ja työympäristöä, joka tarjoaa työntekijälle riittävän toimeentulon. Omalla työkäyttäytymisellä, kuten hyvillä tavoilla, toisten huomioimisella ja epäkohtiin puuttumisella, sekä omaan työympäristöön panostamalla työntekijä voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Organisaation vastuulla on teknisen, toiminnallisen ja psykososiaalisen työympäristön varmistaminen, työsuhteen ylläpitäminen sekä työsuojelun toteuttaminen, joka on säädetty myös työsuojelulaissa. (Rauramo 2009, 4.)

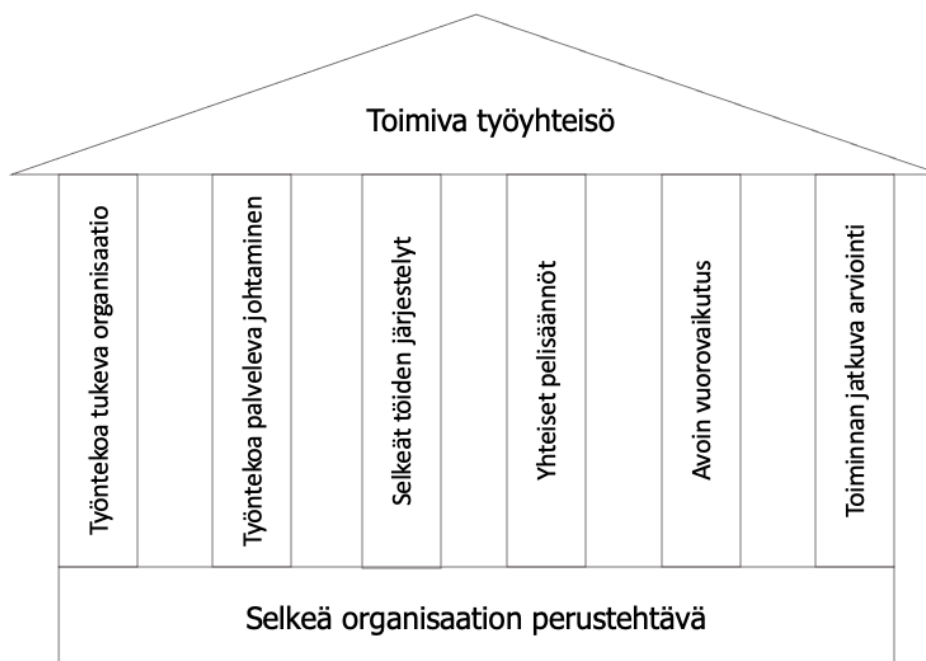
Kolmas askelma, **liittymisen tarve**, tavoittelee hyvää yhteistyötä ja yhteishenkeä huomioiden myös henkilöstön ja tuloksellisuuden. Työntekijän positiivisuus ja myönteisyys eri elämän osa-alueita ja ihmissuhteita kohtaan sekä organisaation toimintamallit, arjen käytännöt ja johtaminen vaikuttavat tavoitteen toteutumiseen. Neljäs askelma, **arvostuksen tarve**, tavoittelee arvojen, mission, strategian, vision ja toiminnan kehittämisen tukevan hyvinvointia ja toimintaa. Työntekijän arvostus itseään ja työtä kohtaan sekä aktiivinen toiminta organisaation kehittämiseksi edesauttavat tavoitteen toteutumista. Organisaation sujuva ja avoin viestintä ja tiedottaminen sekä tasa-arvoiset vaikuttamismahdollisuudet ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat myös tavoitetta. Viimeinen viides askelma, **itsensä toteuttamisen tarve**, tavoittelee oppivaa ja osaavaa organisaatiota, jossa luovuus on huomioitu. Askelman tavoitteen toteutuessa työntekijä oppii ja ylläpitää osaamistaan saaden tyydytystä niiden tuomasta ilosta. Organisaation tavoitteena on mahdollistaa luova ja mielekäs työskentely ja tukea työntekijän kehittymistä ja oppimista. (Rauramo 2009, 4.)

Yhä useammat organisaatiot toteuttavat kyselyjä ja kartoituksia selvittääkseen ja arvioidakseen organisaation toimintaa ja työilmapiiriä. Vastaajia pyydetään arvioimaan esimerkiksi johtamista, tiedonkulkua, ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä, työilmapiiriä ja henkilösuhteita annetulla asteikolla. Vastausten perusteella voidaan laskea keskiarvoja tai tarkkailla hajontaa. Mikäli arviointi on jatkuvaa, voidaan vertailemalla tuloksia havaita muutoksia positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Kartoitusten jälkeen on tapana joko raportoida kyselyiden tulokset vastaajien tietoon tai käsitellä ne vastaajien kanssa. Arviointitoimintaa on siis jo runsaasti, mutta valitettavan usein arviointia kuullaan kritisoitavan siitä, etteivät kyselyt johda käytännön toimenpiteisiin tai muutoksiin. Paikallaan olisikin tarkastella arviointikäytäntöjä, jotta kartoitukset myös todella palvelisivat organisaation kehittämistä. (Murto 2009a, 62-63.)

Organisaatiokartoituksissa vastaukset yleensä kerätään nimettöminä, koska oletetaan, että nimellisenä annetuissa vastauksissa ihmiset eivät uskalla olla täysin rehellisiä tai tuoda epäkohtia ilmi. Kartoituksissa kerättyjen vastausten perusteella syntyvien oletusten paikkansa pitävyys olisi kuitenkin hyvä kyetä testaamaan vastaajien kanssa. Vain näin päästään kiinni epäkohtien todellisiin juurisyihin. Jos vastaajat esimerkiksi vahvistavat oletuksen, etteivät he uskalla olla täysin rehellisiä vastaajan henkilöllisyyden paljastavissa kyselyissä, olisi vastaajien kanssa keskusteltava heidän perusteluistaan sille, mikä estää heitä olemasta rehellisiä. Myös pohdinta siitä, mitä vastaajat arvioivat tapahtuvan, mikäli vastaisivat rehellisesti nimelliseen kyselyyn, toisi syvällisempiä näkökulmia esiin. Haastavaa ja samalla paradoksaalista on, että juuri niissä organisaatioissa, joissa kyselyiden tulokset ovat heikoimmat, tarve avoimelle keskustelulle ja toimenpiteille on kaikkein korkein. (Murto 2009a, 63.)

## 2.4 Hyvinvoiva työyhteisö

Jokaisella työpaikalla pohditaan päivittäin sitä, miten voidaan yhtä aikaa huolehtia sekä työyhteisön tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä. Tehokasta toimintaa ja työssä viihtymistä ei voi tarkastella toistensa vastakohtina, vaan työpaikka on nähtävä kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Pekka Järvinen on koonnut havainnollistavan kuvan toimivan työyhteisön peruspilareista, joiden varaan työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta on hyvä rakentaa (kuva 2).



KUVA 2. Toimivan työyhteisön peruspilat (Järvinen 2014, 57)

Menestyvän organisaation toiminnan ydin on perustehtävä, joka ohjaa organisaation kaikkea toimintaa, on sidoksissa kaikkeen tekemiseen ja on kaikille yhteinen ja yksiselitteinen. Ongelmaksi usein organisaatioissa muodostuu, että perustehtävän olemassaoloa ja yksiselitteisyyttä pidetään itsensä selvyytenä ja sen tärkeyttä vähätellään todellisuuden ollessa muuta. Mikäli perustehtävä ei ole kaikille selvä ja yksiselitteinen, työyhteisön käsitys omasta olemassaolosta ja tavoitteesta hämärtyy ja energia saattaa suuntautua väärin toimintoihin. Perustehtävä on ikään kuin yrityksen rakennuksen pohja, jonka ympärille koko yrityksen toiminta rakentuu ja sen selkeyteen voidaan tukeutua kaaoksenkin keskellä. Sen täytyy kuvata hyvin yksiselitteisesti yritystä ja olla helposti sisäistettävissä jokaisen työntekijän yksilöllisten työskentelytapojen ja voimavarojen käyttöön. Toiminnan ja johtamisen täytyy tietoisesti keskittyä perustehtävän toteuttamiseen, sillä yhteisen ja yksiselitteisen perustehtävän hahmottamisen puute saattaa pahimmassa tapauksessa ilmetä työyhteisön välisinä erimielisyyksinä ja ristiriitoina. Yhdessä keskusteltu perustehtävä tukee yrityksen toimintaa ja sen yhteistä suuntaa, luo työyhteisön identiteetin, sitouttaa yksilöä ja työyhteisöä organisaatioon ja yhteiseen päämäärään sekä antaa viitekehysten ja yhteisen kielen organisaation eri toiminnoille. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 65-67.)

Yhteisen suunnan löytäminen ja tavoittelemisen varmistetaan yhteisellä visiolla, jota voisi kuvata organisaation johtotähdeksi. Yhteisen vision puutteellisuuden juurisyyinä voidaan usein pitää syötettyä visiota, jonka suunnittelu- ja luomisprosessissa eivät ole olleet mukana kaikki organisaation osat, vaan visio on luotu johtotasolla neuvotteluhuoneissa ja tuotettu kehitystuloksena muiden puuskeltavaksi. Vision on tarkoitus näyttää suunta, mihin yhdessä halutaan tavoitella. Mikäli tätä tavoitetta ei ole yhdessä työstetty eikä sitä ymmärretä, on siihen hankala sitoutua. Vain yhteisellä visiolla on toimintaa ohjaava suunta. Yhteinen visio, joka on työstetty yhdessä koko henkilöstön kanssa,

lähentää työyhteisöjä, luo hyvän pohjan yhteistyölle ja vuorovaikutukselle sekä vähentää oman revii-  
rin suojelua, keskinäistä kilpailuja ja ristiriitoja. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 68-69.)

Jokaisella työpaikalla tulisi käydä kerran tai kahdesti vuodessa hyvän tavan mukaiset kehityskeskus-  
telut vuorovaikutuksellisesti esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluja tulisi johdattaa ja  
kannatella yrityksen perustehtävä, tavoitteet, strategia ja visiot ja nämä keskustelut ovatkin oiva  
paikka varmistaa yhteinen ymmärrys niiden olemassaolosta. Kehityskeskustelun tavoitteena on liit-  
tää nämä osaksi henkilön omia työskentelytapoja ja henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Pää tavoitteena on  
kirkastaa henkilön oman työn merkitystä ja sen vaikutuksia koko organisaation tavoitteiden saavut-  
tamisessa. (Aarnikoivu 2010, 61-66.)

Työyhteisöstä puhuttaessa sanoilla yhteisö ja yhteisöllisyys luodaan lämminhenkinen ja ihanteellinen  
mielikuva. Määrittelyn mukaan työyhteisöllä tarkoitetaan hallinnollisrakenteellista yksikköä ja se rin-  
nastetaan usein käsitteeseen organisaatio. Suuressa organisaatiossa tai edes sen yksikössä ei kui-  
tenkaan välttämättä aina synny yhteenkuuluvuuden tunnetta tai jaettua sosiaalista todellisuutta.  
Pelkkä tiimityö, verkostoituminen tai edes saman kohteen tai tavoitteen ympärillä työskentely eivät  
vielä luo yhteisöllisyyttä. Työyhteisön muodostumiseen ja yhteistoimintaan vaikuttavat toimijoiden  
väliset sopimukset toimintatavoista sekä jaettu ymmärrys tavoitteista ja toiminnan tarkoituksesta.  
Perinteistä linjaorganisaation toimintamallia ovat tänä päivänä nousseet haastamaan uudenlaiset  
verkostomaiset tiimirakenteet sekä tarve verkostoitua ja ylittää hallinnollisia rajoja. (Seppänen-Jär-  
velä & Vataja 2009, 19-20.)

Työyhteisö, joka voidaan käsittää myös organisaation osana, on luonteeltaan sosiaalinen raken-  
nelma, ja jokaisella työyhteisöllä on omanlaisensa tapa elää ja toimia. Organisaatio muodostuu yksi-  
löistä, mutta niiden olemassaolo on harvoin kiinni tietyistä henkilöistä yksilöinä. Organisaation luo-  
mat olosuhteet ja puitteet yhdistävät yksilöitä ja syntyvän vuorovaikutuksen kautta muodostuu lo-  
pullinen sosiaalinen työnteon prosessi. Ihmiset toimijoina määrittelevät organisaation päämäärän ja  
tahtotilan sen saavuttamiseksi. Asenne ja arvostus työntekoa kohtaan sekä työorientaatio ja sitoutu-  
neisuus voivat kuitenkin vaihdella henkilöiden ja työyhteisöjen välillä. Erilaisten ammatti- ja urapol-  
kujen kohdatessa työn kehittämisen ja vaikuttamisen tahtotilat voivat poiketa toisistaan. Työntekijän  
näkemys työssä selviytymisestä sekä vaikuttamisen mahdollisuuksista ovat merkittävä osa työn mie-  
lekkyyden kokemuksessa, joten työntekijöiden ja työnantajan intressit tulisi saada kohtaamaan. Kun  
johtamisessa ollaan kiinnostuneita toiminnan tuloksien lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnista, kannatta  
johtamistavaksi valita osallistava, tukeva ja kehittymiseen ja oppimiseen kannustava tapa edistää  
luottamuksellisen, innostavan ja motivoivan vuorovaikutuksen syntymistä. (Seppänen-Järvelä & Va-  
taja 2009, 31-33.)

Toimivan työyhteisön yhtenä tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että siellä keskustellaan työstä jat-  
kuvasti. Vain työprosesseja tarkkailemalla ja niistä keskustelemalla on mahdollista löytää ne raken-  
teelliset pullonkaulat ja solmukohdat, jotka estävät tai hidastavat asiakkaille lisäarvoa tuottavia tuo-  
tanto- tai palveluketjuja toimimasta. Silloin on myös helpompi hahmottaa ketju kokonaisuutena,  
jonka ongelmat ja virheet harvoin johtuvat yksittäisistä ihmisistä tai osastoista. Laajemmasta näkö-  
kulmasta katsottuna toisten syyttely ja arvostelu vaikuttaakin vain ajan haaskaukselta. Jotta epäkoh-  
dat on mahdollista nostaa tarkkailuun, on luotava avoin keskustelukulttuuri ja ilmapiiri, jossa myös



erimielisyydet ja kriittisyys uskalletaan tuoda esiin. Vain niiden kautta organisaatio pystyy jälleen kehittymään. (Järvinen 2014, 58-66.)

Jokaiselle organisaatiolle on muodostunut päivittäisten kohtaamisten ja vuorovaikutuksen myötä omanlaisensa kulttuuri, joka on arvojen, toimintatapojen, työyhteisötaitojen ja historian muodostama kokonaisuus. Vahva ja positiivisiin toimintatapoihin nojaava organisaatiokulttuuri mahdollistaa sen, että henkilö kykenee nauttimaan työnsä tekemisestä, sekä sen vaatimuksista ja saavutuksista. Tällöin työntekijä kokee, että häneen luotetaan, työnteon edellytykset ja sosiaaliset asemat ovat oikeudenmukaisia ja tasavertaisia ja että työntekijöistä ja heidän osaamisestaan ja autonomiastaan huolehditaan. (Räty 2017, 42; Sinokki 2016, 190-191.)

Varsinkin organisaatiomuutoksen kynnyksellä voi olla vaarana, että tehtävänjaon tai tavoitteen määrittely hämärtyy, mikä saattaa aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta. Tällöin on tärkeää, että töiden organisointi ja tehtävien jako on tasapuolinen ja että vastuut ja roolit myös kommunikoidaan selkeästi kaikille. Samalla on kuitenkin hyvä myös korostaa joustavuutta tilanteiden niin vaatiessa, sillä onnistuneessa tiimityössä ei riitä, että jokainen vain hoitaa oman tehtävänsä. Päälliköiden tehtävänä on tuoda selkeästi työntekijöiden tietoon yrityksen odotukset ja tavoitteet, mutta tiimeille on hyvä jättää mahdollisuus sopia keinot niihin pääsemiseksi. Esimies voidaan nähdä valmentajana, joka esimerkillään ja kannustamalla huolehtii johtamansa ryhmän edellytyksistä toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit ja asiantuntijat yleensä itse tietävät parhaiten, miten toimimalla tehtävien hoitaminen sujuu tehokkaasti. Tietyt pelisäännöt, eli rajat, vastuut ja vapaudet on tiimin kuitenkin toiminnalleen määriteltävä, ja aika ajoin niiden toimivuutta on tärkeää tarkastella. Yhteiset pelisäännöt on myös hyvä tuoda uusien työntekijöiden tietoon. (Järvinen 2014, 68-74.)

Työtä tehdessään ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja puhuvat työn tekemisestä sekä siitä, miten sitä pitäisi tehdä. Mitä kauemmin työyhteisön jäsenet ovat työskennelleet yhdessä, sitä vankempi yhteinen tietopohja ja tieto toisten tekemisestä on muodostunut. Samalla muodostuu yhteinen kieli, jonka avulla tapahtumia tulkitaan. Sanotaankin, että työyhteisö on puheidensa kaltainen, sillä käytetty kieli muokkaa vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita. Kielen avulla välitetään tietoa, mutta samalla ilmaistaan myös ajattelua ja tunteita. Kieli voi olla myös vaikuttamisen ja vallan väline. Vuorovaikutus ja kieli pohjautuvat organisaatiossa vallitseviin arvoihin ja pelisääntöihin. Puhe ja kieli voivat olla kunnioittavaa ja arvostavaa sekä iloista ja onnistumisia esille tuovaa kerrontaa. Toisinaan taas puhutaan ongelmista moittien tai ilkeästi. Jokaisen olisi hyvä pysähtyä hetkittäin kuuntelemaan oman työyhteisön puhetta ja havainnoida myös sitä, miten ja mitä itse tuo itse tuo puheessaan esille töissä. Uudenlaisen vuorovaikutuskulttuurin luominen voi vaatia vanhoista toimintamalleista luopumista sekä kaikkien osallistumista ja sitoutumista uudensuunnitellun ajattelu- ja käytös-mallien juurruttamiseen. (Manka 2011, 120-122.)

Organisaatio muodostuu inhimillisen toiminnan ja vuorovaikutuksen, kuten johtamisen, koordinoimisen ja hierarkiatasojen myötä. Vuorovaikutus synnyttää tunteita, tunteet mielentiloja ja mielentiloista rakentuu kulttuurin taustalla vaikuttava ilmapiiri. Kulttuurin tasolle piintynyttä käyttäytymistä on hidasta ja haasteellista, mutta ei mahdotonta, muuttaa. Vaikka muutoksen aikaansaaminen voi olla hidasta, kannattaa organisaatiokulttuurin johtaminen, sillä kulttuuri vaikuttaa siihen, miten organi-

saatio saavuttaa tavoitteensa. Organisaatiolle muodostuu aina oma kulttuurinsa, vaikka sitä ei tietoisesti olisi mietitty, johdettu tai määritetty. Parhaissa työpaikoissa kulttuuria johdetaan, eikä sen anneta vain tapahtua itsestään. Suomen parhaita työpaikkoja (Great Place to Work-palkitut) yhdistää työntekijöiden osallistaminen, avoin tiedotus, totuttujen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja laaja toiminnanvapaus. Kun ongelmia ratkotaan yhdessä, toteutuu samalla yhteinen halu noudattaa strategiaa. (Räty 2017, 42; Sinokki 2016, 190-191.)

## 2.5 Erimielisyydet ja konfliktit työyhteisössä

Ristiriidat kuuluvat elämään eikä niiltä voi välttyä. Puhuttaessa ristiriidoista tarkoitetaan usein erilaisien mielipiteiden ja intressien esittämistä ja perustelua, sekä tilannetta, jossa eri osapuolet tiedostavat tavoitteidensa ja intressiensä olevan ristiriidassa keskenään. Kärjistyessään ristiriidat voivat muuttua konflikteiksi tai jopa kriiseiksi. Konfliktien merkittävimpiä syitä ovat yleensä puhumattomuus, epäasiallinen vuorovaikutus ja väärät tulkinnat. Jos erimielisyyksiä ei pystytä sopimaan, voidaan ajautua valta- tai arvovaltataisteluun siitä, kuka on oikeassa ja kenen intressejä toteutetaan. Työyhteisöissä ristiriidat voivat liittyä erimielisyyksiin työn tavoitteista tai työnteon menetelmistä. Suhtautuminen ja reagointi erimielisyyksiin voi ratkaista sen, muodostuuko niistä konflikteja tai työyhteisöjä vaurioittavia kriisejä. Vähättely, välttely, maton alle lakaiseminen tai yksipuolinen käskeminen valtaan turvautuen eivät johda yhtä hyvin tuloksiin kuin erilaisiin näkökulmiin tutustuminen ja niiden tutkiminen yhteistä konsensusta hakien. (Murto 2009b, 89; Pehrman 2011, 11, 36.)

Koska konflikti on aina sosiaalinen prosessi, on sen taustalla vaikuttavat syyt sekä edeltävät olosuhteet otettava huomioon. Konflikteja voivat aiheuttaa yksilölliset luonteenomaisuudet, kuten arvot, tavoitteet, päämäärät ja halu itsenäisyyteen, tai ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, kuten kommunikatio, käyttäytyminen, epäluottamus tai aikaisemmasta vuorovaikutuksesta johtuneet syyt. Myös asiat ja tehtävät sekä niiden monimutkaisuus, epäselvyys tai resurssien jaollisuus voivat aiheuttaa konflikteja. Affektiiviset eli tunneperäiset konfliktit ilmenevät ihmisten välisinä ristiriitoina ja johtuvat sosiaalisista, henkilökohtaisista tai kulttuurisista eroavaisuuksista. Konflikti voi esimerkiksi saada alkunsa työtehtäviin tai niiden suorittamiseen liittyvistä eriävistä mielipiteistä, käsityksistä, arveluista ja näkökulmista, ja muuttua lopulta ärsytyksen ja suuttumuksen kautta affektiiviseksi, jos erimielisyyksiä ei saada ratkottua ajoissa. (Pehrman 2011, 43-48.)

Erimielisyydet kehittyvät konflikteiksi monesti samojen kehitysvaiheiden kautta. Aluksi osapuolet tuovat esiin omia käsityksiään toisiaan kuuntelematta ja hedelmätön väittely johtaa vain turhautumiseen. Toisessa vaiheessa ristiriita henkilöityy, kun vastapuolta pidetään ongelmana. Molemmat pitävät keskustelua hyödyttömänä ja yrittävät nujertaa vastapuolen kaikkiin käytettävissä oleviin keinoin. Näin päädytään vain umpikujaan, jossa ratkaisuyrityksetkin torjutaan ja joka voi pahimmillaan johtaa jopa henkiseen tai fyysiseen väkivaltaan. Kriisillä tarkoitetaan tilannetta, josta ei ole mahdollista selvittää turvautumalla yhteisön vanhoihin menettelytapoihin. Jotta työyhteisöissä ei ajaututtaisi kriisitilanteisiin asti, olisi ristiriitoihin tartuttava jo ennen kuin ne ajautuvat valta- ja arvovaltakonflikteiksi. (Murto 2009b, 89-90.)

Tänä päivänä monilla työpaikoilla arvot ja henkilöstöpolitiikka on aukikirjoitettu ja jaettu henkilöstön tietoon. Työpaikoille on usein luotu myös toimintamalleja ja -ohjeita ristiriitatilanteisiin puuttumiseksi

ja niiden läpi käymiseksi. Yhdessä sovittujen toimintatapojen tarkoituksena on helpottaa erityisesti esimiesten puuttumista ongelmiin ja konflikteihin. Mutta toinen asia onkin, että toimitaanko laadittujen ohjeiden ja sovittujen periaatteiden mukaan myös käytännössä. Syitä ja selityksiä jättää puuttumatta on monia, kuten kiire tai pelko omien taitojen riittävydestä tai epäonnistumisesta. Sitran vuonna 2011 tekemän Julkinen johtajuus -barometrin mukaan työyhteisön toimivuus näyttää ylimmälle johdolle ruusuisemmalta kuin miltä todellisuus näyttää lähiesimiehille, tiimeille ja asiantuntijoille. Ylimmän johdon mukaan epäkohdista keskustellaan ja niihin puututaan yksikkötasolla. Käytännössä löytyy kolme eri tapaa hoitaa ongelmia: ne joko kielletään ja lakaistaan maton alle, ne kierretään epävirallisesti tai ne käsitellään ja ratkaistaan suoraan ja aktiivisesti. Valitettavasti suomalaisilla työpaikoilla kaksi ensimmäistä tapaa ovat vallalla ja pitkään jatkunut käytäntö. Ongelman epäsuora käsittely voi tarkoittaa sitä, että ongelmalliseksi koettu henkilö siirretään organisaatiossa muihin tehtäviin tai järjestetään yhteinen koulutustilaisuus työyhteisötaitoista sen sijaan, että vaikeat asiat otetaan henkilökohtaiseen keskusteluun asianosaisen kanssa. Pahimmassa tapauksessa tällainen menettely luo työyhteisön jäsenille mielikuvan, ettei ongelmakohtiin puututa, ja he katsovat oikeudekseen olla yrittämättä, ponnistelematta ja kantamatta vastuuta. (Järvinen 2014, 105-122, 157.)

Ongelmat työyhteisöissä ja tiimeissä ovat aina ainutlaatuisia ja kahta täysin samanlaista ongelmaa harvoin löytyy. Vaikka ristiriitojen aiheet ja oireet vaihtelevat, on yleensä kyse kuitenkin tietyistä säännönmukaisuuksista ihmisten käyttäytymisessä. Karkeasti jaettuna ongelmien perimmäinen syy on yleensä joko henkilölähtöinen tai rakenteellinen. Varsin pieni osa työyhteisön ongelmista on henkilölähtöisiä, eli johtuvat esimerkiksi yksittäisen työntekijän yksityiselämän vaikeuksista tai henkilökohtaisista psyykkisistä ongelmista. On tärkeä huomata, että yksittäisen henkilön keuhno työsuoritus, huono käytös, yhteistyöongelmat tai heikko työmotivaatio ja tyytymättömyys eivät yleensä ole syy, vaan seuraus työyhteisön rakenteiden epäkohdista ja huonokuntoisuudesta. Ongelmien henkilöitymiseen ja syyllisten etsimiseen on helppo sortua, mutta kun ongelmia analysoidaan tarkemmin, löytyvät perimmäiset syyt monesti lopulta epäselvyyksistä tai puutteista työyhteisön peruspilareissa, kuten epäselvissä toimenkuvissa, työjärjestelyissä, pelisäännöissä tai rakenteissa. (Järvinen 2014, 105-111.)

Erimielisyyksien syntyminen on luonnollista työpaikoilla, joissa on erilaisia ihmisiä ja persoonia. Varsinkin erilaiset asiantuntijatiimit ovat erityisen konfliktialttiita, sillä niiden toimenkuva edellyttää erilaisten näkökulmien yhdistämistä, mikä johtaa helposti vastakkainasetteluun (Järvinen 2014, 115-116). Työpaikan tapa suhtautua ja hoitaa erimielisyydet määrittelevät sen, ovatko ne hyvästä vai pahasta. Selvittämättömien affektiivisten konfliktien luomat huolet ja pelot kuluttavat turhaan työyhteisön ja tiimien aikaa ja energiaa ja heikentävät suorituskyykyä ja tulosta. Toisiaan tehtäväkonfliktit voivat kuitenkin jopa edistää tiimin suorituskyykyä, sillä konfliktitilanteessa harkintakyyky paranee ja tiimi tuottaa enemmän erilaisia toimintavaihtoehtoja. Oikealla organisaatiokulttuurilla ja toimintamalleilla erimielisyyksien ratkaisemiseksi voivat konfliktit olla myös työpaikan voimavara kehityksen ja työn epäkohtien selvittämisen suhteen. Hyvät toimintamallit eivät kuitenkaan yksin riitä tekemään erimielisyyksistä positiivisia, vaan lisäksi tarvitaan oikeanlaista työkäyttäytymistä; luottamusta, rehellisyyttä, avointa vuorovaikutusta sekä oikeanlaisia johtamistaitoja. Huonosti hoidetut ja selvittämättömät erimielisyydet vaikuttavat negatiivisesti työympäristöön ja pahimmassa tapauksessa heijastuvat sairauspoissaoloina, tehottomuutena ja työuupumuksena. Erityisesti ihmissuhdekonflikteilla on

huomattu olevan yhteys työntekijöiden kokemaan stressin määrään. (Pehrman 2011, 48; Rätty 2017, 24.)

Konfliktien ratkaisemiseen vaaditaan analytiikkaa ja osaamista. Koska konfliktit johtuvat pääasiassa osapuolten erilaisista kokemustaustoista, riippuu yksilöiden kyky ratkaista konflikteja ja ymmärtää erilaisuutta myös suhtautumisesta omiin ja muiden intresseihin. Omien intressien korostaminen toisten intressien kustannuksella johtaa pakottavaan ja painostavaan tapaan käsitellä konflikteja ja tyyliin voi sisältyä uhkauksia, suostuttelua ja todistelua. Omien tarpeiden vähättely taas voi johtaa välttelyyn ja mukautumiseen. Onnistuessaan konfliktien ratkaiseminen johtaa kaikkien osapuolten hyväksyttävissä olevaan kompromissiin. Ratkaisuprosessi voi vahvistaa ihmissuhdetaitoja sekä lisätä osapuolten itsekunnioitusta, pätevyyden tunnetta ja tyytyväisyyttä. Kun osapuolet ottavat aktiivisesti osaa konfliktin ratkaisuun, he voivat samalla oppia vuorovaikutustaitoja, jolloin myös osapuolten yhteinen ymmärrys ja työpaikan ilmapiiri paranevat. Uudenlaisen ajattelun aktivoitumisen myötä myös asennoituminen oppimiseen muuttuu myönteisemmäksi, mikä mahdollistaa edelleen kehittymisen työyhteisön jäsenenä. (Pehrman 2011, 11-12, 50-56.)

## 2.6 Itsensä johtaminen ja psykologinen pääoma

Työntekijöiltä edellytetään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä yhä enemmän sopeutumiskykyä ja jopa halukkuutta toimia muutoksen agentteina. Töiden uudelleenorganisointi työyhteisössä voi vaatia itseohjautuvuutta, mutta avaa samalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Muutosten hallinnassa on huomattu olevan hyötyä työtyytyväisyyteen ja työyhteisötaitoihin yhteydessä olevasta psykologisesta pääomasta, sillä sen on todettu auttavan työssä suoriutumisessa sekä siihen sitoutumisessa. Muiden työyhteisötaitojen tavoin psykologinen pääoma ei ole perinnöllistä, vaan sitä voi kehittää. Psykologinen pääoma vastaa kysymyksiin kuka olet ja millaiseksi voit tulla. Pääoman pohjan luovat hyvä itseluottamus, realistinen optimismi, toiveikkuus ja sitkeys. (Manka 2011, 148-150.)

Itseluottamuksella tarkoitetaan ihmisen uskoa omaan tietoihin ja taitoihin suorittaa tietty tehtävä menestyksekkäästi. Hyvä itseluottamus saan henkilön asettamaan itselleen korkeampia tavoitteita ja ottamaan vastaan haasteita. Hän on motivoitunut tekemään parhaansa ja osaa toimia ja jatkaa eteenpäin myös kohdatessaan haasteita. Hän kykenee pyytämään ja ottamaan palautetta vastaan sekä pyytämään tukea ja apua työyhteisöltä. Itseluottamukseen liittyy myös hallinnan tunne ja usko selviytyä eri tilanteista. Keskeistä on myös se, mitä ihminen ajattelee valmistautuessaan johonkin tapahtumaan ja miten hän tulkitsee tapahtumat. Toiveikas ja optimistista ajattelun mallia käyttävä ihminen asettaa korkeita tavoitteita, pitää ongelmia haasteina ja selittää menestystä omilla ominaisuuksillaan. Vastuun mahdollisista epäonnistumisista hänellä on taipumus siirtää ulkopuolisille, itsestä riippumattomille tahoille. Kielteistä tai pessimististä ajattelun mallia käyttävä ihminen puolestaan uskoo ongelmien tapahtuvan hänelle ja johtuvan hänestä itsestään. Jatkuva pelko epäonnistumisesta saa henkilön passiiviseksi, eikä hän kykene täysin keskittymään tehtävään tai toimintaan sen ratkaisemiseksi. (Manka 2011, 151-159.)

Ajattelun ja toiminnan mallit kehittyvät konkreettisissa tilanteissa saadun palautteen perusteella, joten kyse on oppimisesta. Analysoimalla ongelmatilannetta tietoisesti ja pukemalla sanoiksi sen taust-

talla vaikuttavia tunteita, voi ihminen ymmärtää tilanteen merkityksen uudella tavalla ja kyetä reagoimaan eri tavoin samanlaisen tilanteen toistuessa. (Manka 2011, 160-161.) Rakentavan ja arvostavan palautteen saaminen on tärkeä voimavaroja lisäävä tekijä työssä. Palautetta toivotaan mahdollisten virheiden lisäksi myös hyvästä suoriutumisesta ja onnistumisista. Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen palautteen avulla voidaan muuttaa toimintatapoja ja sen myötä parantaa tavoitteiden saavuttamista. Palautteen antamisessa on tärkeä noudattaa perusohjetta, että kriittinen, korjaava palaute annetaan kahden kesken ja kiitos voidaan lausua myös julkisesti. Lyötyä ei lyödä, eikä ketään arvostella julkisesti. Työsuorituksen palaute annetaan asiasta tai suorituksesta, ei työntekijästä ihmisestä. Harva kuitenkin osaa ottaa arvostelun vain asiana, eikä henkilöön kohdistuvana kritiikkinä. Eri tutkimusten mukaan vai 5-10 prosenttia ihmisistä pystyy käyttämään negatiivisen palautteen hyväkseen. Muut joko lamaantuvat, sulkevat korvansa, ärsyntyvät tai eivät reagoi mitenkään. Palautteen antaminen on silti tärkeää, sillä ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei omalle työlle anneta mitään arvoa. Rakentava ja vahvistava palaute ei ole moralisoivaa tai tuomitsevaa, vaan kuvailevaa, toteavaa ja pohdiskeluvaa. Palautteen antamisessa on hyvä muistaa avoimuus, molemminpuolinen kunnioitus, myönteisyys ja mielipiteiden vaihto. Palautteella pyritään vahvistamaan hyvää ja parantamaan parannettavissa olevaa. Myönteinen palaute motivoi, voimaannuttaa ja sitouttaa työyhteisöön. (Sinokki 2016, 90, 249-258; Jabe 2017, 14, 219.) Palauteen antaminen voi luoda työntekijälle merkityksellisen kuvan itsestään ja työstään, jolloin se myös edistää tavoitteellista kehittämistä ja omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista (Aarnikoivu 2010, 34).

## 2.7 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota omaan ajattelumaailmaan ja ratkaisukeskeisyyteen. Huomion arvoista on se, että ongelmiin keskittyminen vie energiaa, mutta tavoitteisiin keskittyminen puolestaan antaa energiaa ja toivoa. Ratkaisukeskeisyyden ytimessä on positiivinen ajattelumalli, jossa keskitytään ongelmien sijasta siihen, mikä on toivottavaa. Työyhteisöjä kannustetaan liian vähän unelmoimaan ja sen voimavaraa vähätellään. Unelmoimalla ihminen suuntaa huomauttamatta voimavaransa hyvinvointia kehittävään suuntaan. (Aarnikoivu 2010, 123.)

Suomalaiseen työkuulttuuriin kuuluu periaate, että jos mitään ei kuulu, kaikki on hyvin, ja palautetta annetaan vasta kun on tarve muuttaa toimintatapoja. Palautteen antamiseen yhdistetään monesti turhaan negatiivisia mielikuvia, vaikka parhaimmillaan se on keino oppia, motivoida ja osoittaa hyväksyntää. Samanlainen palaute ei toimi kaikille, vaan palautetta antaessa on hyvä pysähtyä miettimään, mitä toinen pitää tärkeänä. Ihmiset voidaan karkeasti jakaa ihmis- ja asiakaskeisiin, sekä sisäisesti tai ulkoisesti prosessoiviin. Sisäisesti prosessoiva henkilö tietää yleensä itse parhaiten, onko hän tehnyt työnsä hyvin vai huonosti, ja negatiivista palautetta saadessaan on taipuvainen kyseenalaistamaan kritiikin antajan. Sisäisesti prosessoivalta kannattaa itseltään kysyä parannusehdotuksia tilanteen korjaamiseksi vedoten faktoihin ja tuloksiin. Ulkoisesti prosessoiva puolestaan kaipaa toistuvasti muiden huomiota, kiitosta ja hyväksyntää. Tällainen henkilö tarvitsee tarkkoja ohjeita ja motivoituu saadessaan kiitosta hyvin tehdystä työstä. (Jabe 2017, 134-135.) Niin hyvän kuin huononkin palautteen antamisen pois jättäminen ei ole hyväksi työyhteisön ja työn tehokkuuden kannalta, sillä vain palautetta saamalla työyhteisö pysyy aktiivisena ja mahdollisuus työyhteisön kehittämiseen säilyy (Aarnikoivu 2010, 131).

Palautteen antamisessa on olennaista perustaa se todennettavissa oleviin havaintoihin. Positiivisenkin palaute kannattaa purkaa osiin, eli toteamuksen ”hyvää työtä” sijaan kannattaa kertoa konkreettisesti, mikä työssä onnistui erityisen hyvin tällä kertaa. Täsmällisyyden lisäksi on hyvä muistaa ilmaista tavoitteellisuus painottaen sitä, mitä toivotaan lisää, ei niinkään sitä, että mitä pitäisi vähentää. Varsinkin positiivisella palautteella voi saada paljon hyviä tuloksia aikaan, sillä se kasvaa, mihin huomio kiinnitetään. Jos negatiivisen palautteen antaminen tuntuu vaikealta, voi kokeilla hampurilaispalautetta: keskustelu aloitetaan kertomalla ensin positiivisia asioita, jonka jälkeen tuodaan esiin kriittinen palaute ja lopuksi jälleen kannustetaan. Tällöin huomio kiinnittyy kaksin verroin positiiviseen, jolloin negatiivisenkin palaute on helpompi hyväksyä. (Jabe 2017, 135-136.)

Palautteen antamisessa on tärkeää myös syyttelemättä avata havainnot siitä, miten toisen toiminta tai käytös vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. Palaute on annettava muutettavissa olevasta asiasta, eikä toisen kyvyistä, persoonasta tai arvoista. Tästä huolimatta toisen loukkaantuminen on mahdollista, eikä palautetta tulisi jättää sen pelossa antamatta. Toisen loukkaaminen ei ole vaarallista, kun on olemassa rakentavat keinot sen työstämiseksi ja tilanteen purkamiseksi välittömästi. Loukkaantuminenkin voi tuoda esiin tärkeitä asioita, joihin on syytä tarttua. Kritiikin antaja voi pyytää anteeksi toimintaansa ja kysyä, miten on loukannut toista, jolloin vyyhdin selvittelyssä päästää syvemmälle. Aina on tärkeää osoittaa arvostavansa toista ja kiittää siitä, kun edistymistä oikeaan suuntaan tapahtuu. (Jabe 2017, 137.)

## 2.8 Työhyvinvoinnin käsite

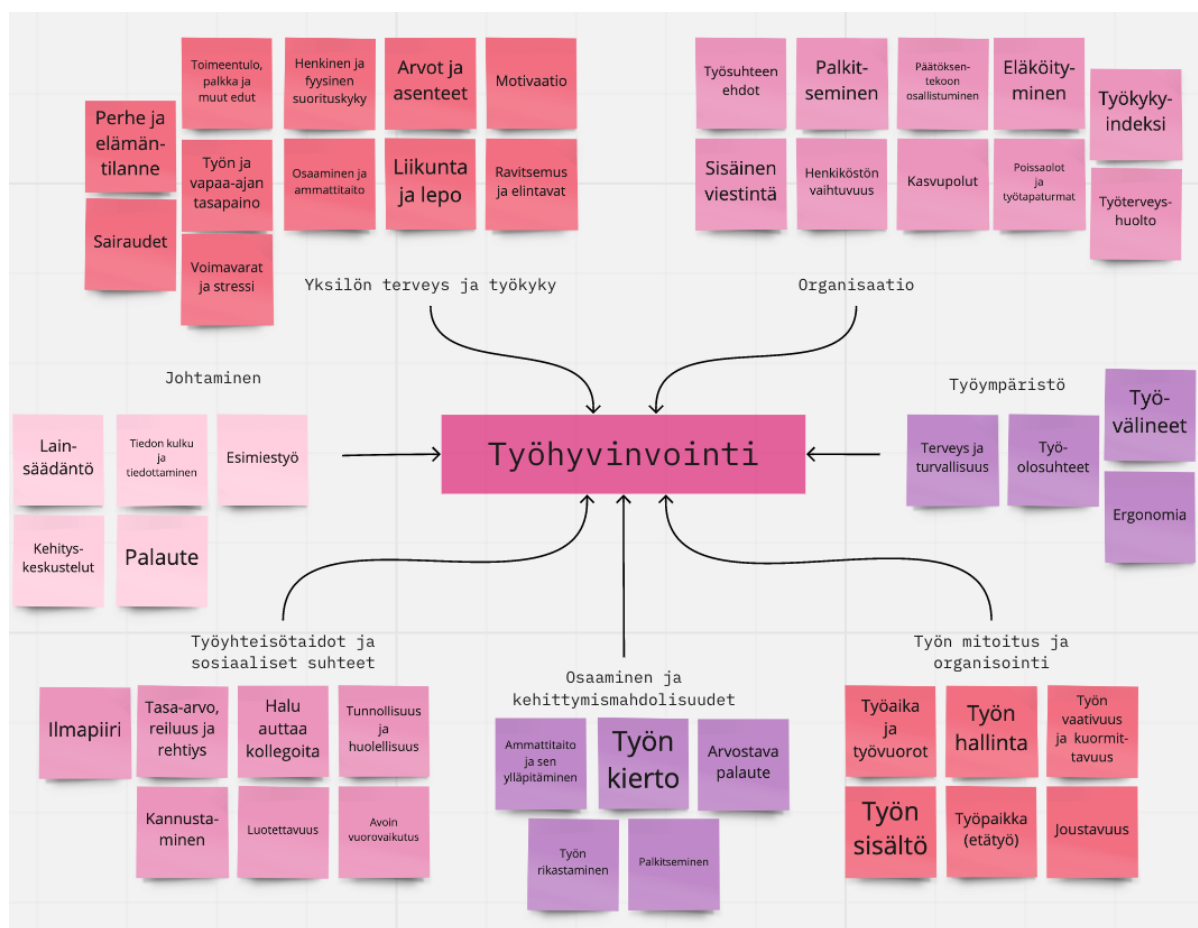
Kuten tässä työhyvinvointia käsittelevässä luvussa olemme kuvanneet, koostuu kokonaisvaltainen työhyvinvointi monista tekijöistä. Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella ja kuvata eri näkökulmista. Olemme tämän luvun yhteenvedoksi koonneet taulukkoon 1 joitakin keskeisiä määritelmiä tai tapoja mallintaa työhyvinvointia, sekä vertailleet niiden lähestymistapoja.

TAULUKKO 1. Työhyvinvoinnin määritelmien vertailua.

Käsite sekä lähde	Määritelmä	Lähestymistapa
Työhyvinvointi – Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003	”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.”	Yksilökeskeinen lähestymistapa, jossa toimintaympäristönä nähdään työ, vapaa-aika ja koti
Työhyvinvointi – Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon	”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.”	Tarkastelu kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen

Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli – Manka & Manka 2016	Voimavarakeskeinen malli, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Näihin rakennetekijöihin luetaan mukaan myös työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Työyhteisön sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työympäristö. Mallin keskiössä on työntekijän terveys ja psykologinen pääoma.	Keskiössä organisaation sisäiset tekijät ja yksilön voimavarat
Strateginen hyvinvointi ja sen johtaminen – Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014	"Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto."	Painopiste johtamisessa: "Strateginen hyvinvointi on se osa hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksen kannalta."
Workplace Wellness – International Labour Organization ILO	"Työhyvinvointi liittyy kaikkiin työelämän osa-alueisiin, aina fyysisen ympäristön laadusta ja turvallisuudesta siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä, työympäristöönsä, työympäristöön ja työn organisointiin. Työpaikkojen työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden tavoitteena on täydentää työsuojelutoimia ja varmistaa, että työntekijät ovat turvassa, terveitä, tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä."	Työpaikat, jotka arvostava työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, näkevät heidät yrityksen tärkeänä voimavarana ja satsaavat työhyvinvointiin lakisääteisiä työsuojelutoimia enemmän.

Kuten edellä olevista määritelmistä voidaan tulkita, työhyvinvoinnille ei ole olemassa vain yhtä, ainoaa, oikeaa tai tarkkaa määritelmää. Yhteenvedonäköisenä työhyvinvoinnin määritelmistä, olemme kuvanneet ajatuskartan muotoon oman käsityksemme kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista (kuva 3). Käsityksemme on muotoutunut ja kumuloitunut wellness-tradenomiopintojen sekä tämän opinnäytetyön teoriaosan tiedonhankinnan aikana. Käsittekarttaan olemme poimineet vaikutteita muun muassa Kauhasen, Rauramon, Mankan ja Hyppäsen sekä Puusan ja Ala-Kortesmaan lähteistä. Olemme jakaneet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät seitsemään eri osa-alueeseen, joiden alle olemme koonneet osa-alueeseen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki tekijät ja osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, joten tekijöitä ei mielestämme voi tarkasti rajata vain tietyn osa-alueen otsikon alle. Esimerkiksi "etätyö" voisi yhtä hyvin asettua työympäristön kuin työn organisoinnin osa-alueen otsikon alle. Ajatuskartalla haluamme kuitenkin havainnollistaa, miten me tutkijoina ymmärrämme kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen sekä siihen vaikuttavat tekijät laajana kokonaisuutena.



KUVA 3. Käsitksemme kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueista ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila tai kertaluonteinen suoritus, vaan se vaatii jatkuvaa ja systemaattista seuranta ja parantamista. Kaikkia työhyvinvoinnin tekijöitä ei ole mielekästä ottaa tarkasteluun tai kehityskohteiksi samalla kertaa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskistytään ajatuskartan vasempaan alanurkkaan tarkastelemaan työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen sekä ilmapiirin merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot ovat taitoja, joita voidaan kehittää, eli joissa sekä yksilöt itse että työntekijät yhdessä työyhteisönä voivat kehittyä paremmiksi ja taitavammiksi. Vuorovaikutustaitoihin liittyy läheisesti myös esimerkiksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vaikka se ajatuskartassamme onkin sijoitettu johtamisen sekä osaamisen ja kehittymismahdollisuuksien teemojen alle lähinnä kehityskeskustelujen näkökulman vuoksi. Työhyvinvoinnin kannalta aivan yhtä tärkeää on saada arvostavaa palautetta myös kollegoilta. Vuorovaikutus liittyy läheisesti myös sisäiseen viestintään, jonka olemme liittäneet organisaation toimintaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin on lisäksi mahdollista vaikuttaa esimerkiksi työvuoroista sopimalla työn mitoitukseen ja organisointiin. Tämän tutkimuksen ja kehittämistyön tarkoituksena on edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja saada vaikutukset näin heijastelemaan myös laajemmalle koko organisaation ja sen toimijoiden työhyvinvoinnin edistämiseksi.



### 3 VUOROVAIKUTUS OSANA TYÖYHTEISÖTAITOJA

Työelämä, työyhteisöt ja vuorovaikutus ovat muuttuneet vuosien saatossa. Vuorovaikutusmallit ja -tavat ovat kehittyneet nopeasti, mikä saattaa tuntua pitkään työelämässä olleista kuormittavalle. Vuorovaikutuskulttuuri on muuttunut joustavaksi, aidoksi ja demokraattiseksi aikaisemmasta auktoriteettiin perustuvasta ylhäältä alas tulevasta ohjeiden jakamisesta. Tasa-arvoisempi, yksilöä kunnioitava ja rakentava vuorovaikutus ei jalkaudu organisaatioihin itsestään, vaan sitä täytyy kehittää ja harjoitella suunnitelmallisesti. (Dunderfelt 2012, 10-11.)

Yrityksen menestymisen keskiössä ovat yhä useammin ihmiset ja sosiaalinen pääoma. Asiantuntijatyössä korostuvat työntekijän tiedot, taidot ja osaaminen sekä erityisesti halu jakaa osaamista organisaation käyttöön. Tällöin avainasemassa on työyhteisön toimiva vuorovaikutus ihmisten välillä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187-188.) Vuorovaikutuksella ja työyhteisötaidoilla on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu yhteys organisaation menestymiseen, työryhmien toimivuuteen, organisaation tarjoamaan laatuun sekä asiakastytyväisyyteen (Velmurugan, 2016; Singh & Lalropuii, 2014; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019). Yksilötasolla työyhteisötaitojen on puolestaan havaittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen työhön ja työyhteisöön (Arasli & Baradarani 2014; Dunderfelt 2012; Manka 2011).

Vuorovaikutustilanteiden onnistuminen on haasteellista, koska se koostuu useista tekijöistä ja vuorovaikutus on aina tulkinnanvaraista. Työyhteisötaidot kuten myönteinen asennoituminen organisaatiota, työyhteisöä, esimiestä ja työtä kohtaan vaikuttavat vuorovaikutustilanteiden onnistumiseen. Ihminen itse pystyy kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan. Vuorovaikutus on useiden tekijöiden summa, joista sanojen osuuden on laskettu olevan vain 7-20%. Sanojen lisäksi vuorovaikutukseen vaikuttavat ihmisen fyysiset ja henkiset ominaisuudet sekä käytöstavat. Hyvän vuorovaikutuksen keskiössä ovat läsnäolo, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen. (Räty 2017, 34-35.)

#### 3.1 Työyhteisötaidot

Kansainvälisissä tutkimuksissa on tarkasteltu käsitettä organizational citizenship behavior, joka on suomeksi käännetty alais- tai työyhteisötaidoiksi. Pohja OCB- käsitteelle syntyi Smithin, Organin ja Nearin sekä Bateman ja Organin havainnosta vuonna 1983, että työntekijöiden ylittäessä heille asetetut tavoitteet ja heidän auttaessa työkavereita, heidän työtyytyväisyytensä parani, mikä puolestaan johti organisaation toiminnan tehostumiseen. Termi alaistaito kuitenkin viittaa tuotantotyöhön liitettyyn hierarkkiseen organisaatiomalliin, joten termi työyhteisötaito sopii paremmin käytettäväksi asiantuntijatyöhön liitetyn keskustelemaan johtamisen yhteydessä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188.)

Organin mukaan työyhteisötaitoja luonnehtivia elementtejä ovat **halu auttaa kollegoita** (altruism) ja **huomaavaisuus** (courtesy), joka näkyy toisten kunnioittamisena ja haluna jakaa tietoa. Nämä elementit auttava ennakoimaan sekä estämään epäselvyyksiä ja ongelmien syntymistä. Kolmas elementti, **reiluus ja rehtiys** (sportsmanship), ilmenee työntekijän hankaluuksien sietokykyinä sekä asenteena työn reunaehtoja kohtaan. **Tunnollisuus** (conscientiousnes) näkyy aloitekykyisyytenä,

jolloin työntekijä on innostunut ja ylittää selvästi työtehtävien minimivaatimustason ottamalla vastuulleen ylimääräisiä tehtäviä tai kehittämällä koko organisaation tehokkuutta. **Kansalaishyveellisyys** (civic virtue) lasketaan viidenneksi elementiksi, ja sen katsotaan tarkoittavan työntekijän kiinnostusta osallistua organisaation asioihin ottamalla osaa keskusteluihin, tilaisuuksiin ja kokouksiin. Myöhemmin Organ täydensi elementteihin vielä **kannustamisen** (cheerleading) ja **rauhan säilyttämisen** (peacekeeping). Kaikille Organin määrittelemille työyhteisötaitoille keskeistä on myönteinen asenne työhön, kollegoihin ja organisaatioon, jolloin työntekijä pystyy myös hyödyntämään työyhteisötaitojaan tehokkaammin. Taidot tulevat erityisesti näkyviksi työyhteisön sisällä toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja työyhteisötaitoja kartoittamalla on mahdollista ymmärtää syvällisemmin työyhteisön vuorovaikutusta. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188-189.)

Työturvallisuuskeskus pitää työkäyttäytymistä merkittävänä osana työyhteisötaitoja. Hyvä työkäyttäytyminen on jokaisen yksilön oma valinta, joilla pystytään vaikuttamaan työn mielekkyyteen ja työpaikan ilmapiiriin. Hyvän työkäyttäytymisen yksilöiviä elementtejä ovat reiluus, huomaavaisuus ja luotettavuus. Reilun työkaverin tunnuspiirteitä on positiivisuus työtä, työmääräyksiä ja ongelmatilanteita kohtaan, eikä hän yritä löytää virheitä muista vaan pystyy löytämään niitä itsestään. Huomaavainen työkaveri huomioi työyhteisönsä jäsenet kiireestä välittämättä sekä pyrkii olemaan avuksi ja osaa pyytää apua myös itselleenkin. Jokaisen työyhteisön jäsenen ja esimiehen tulisi olla luottamuksen arvoinen ja pitää lupauksistaan kiinni. Yksilöivien elementtien lisäksi hyvään työkäyttäytymiseen kuuluvat avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiesten ja työyhteisön välillä sekä uskallus puhua hankalista ja vaikeista asioista asianomaisten kanssa. Myös ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen on osa hyvää työkäyttäytymistä. Huonoon työkäyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen tulee esimiehen puuttua ja reagoida välittömästi, sillä puuttumattomuus vaikuttaa työkäyttäytymisen kulttuuriin ja työyhteisön tuottavuuteen. Esimies voi käyttää puuttumisen avuksi ja tueksi työpaikalla luotuja toimintatapoja ja -malleja ristiriitatilanteissa kuten varhaisen välittämisen mallia. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

### 3.2 Relationalinen ja interpersoonallinen vuorovaikutus

Vuorovaikutus tulee näkyväksi ihmisten välisessä viestinnässä, kun tavoitteena on välittää viesti tai sanoma. Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää, puhumista ja kuuntelemista, jolloin luodaan ja tulkitaan viestejä sekä reagoidaan niihin. Viestiminen voi olla puhetta, sanoja tai äänenkäyttöä, mutta yhtä hyvin hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä tai asentoja. Viestien vastaanottaminen ei ole vain kuuntelemista, vaan myös sanattomien viestien havainnointia ja tulkitsemista. Vuorovaikutuksessa viestinnän osapuolet ovat yhtä aikaa sekä viestien lähettäjiä että vastaanottajia, sillä puhuessaan ihminen tulkitsee samalla toisten ilmeitä, eleitä ja reagoitua ja pyrkii päättämään, kuuntelevatko ja ymmärtävätkö vastaanottajat sanottua. Kohtelias kuuntelija puolestaan yleensä pyrkii eleillään viestittämään kiinnostustaan kertojan sanomaa kohtaan. Vuorovaikutukseen kuuluu olennaisena osana juuri reagoitua, sillä se erottaa vuorovaikutuksen viestinnästä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15-17.)

Vuorovaikutusta tarkastellaan usein interpersoonallisena viestintänä, jolloin kyse on kahden tai useamman henkilön välisestä viestinnästä. Henkilöiden välillä on lisäksi jonkinlainen suhde, eli he eivät ole täysin tunnistamattomia toisilleen, vaan tiedostavat olevansa vuorovaikutuksessa toistensa

kanssa. Relationaalisen viestintäteorian mukaan viestinnässä ovat läsnä sekä viestinnän sisältö- että suhdetaso. Sisällön lisäksi viestitään siis aina myös suhtautumista toiseen ihmiseen. Vuorovaikutuksessa olevien välinen suhde vaikuttaa siihen, millaista heidän välisensä vuorovaikutus on, ja vuorovaikutus taas vaikuttaa heidän väliseensä suhteeseen. Sisällön välittämisen lisäksi vuorovaikutus on siis jatkuvasti muuttuva prosessi, joka muovaa osapuolten välistä suhdetta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 17.)

Sosiaalinen media, chatit ja muu tietokonevälitteinen ja digitaalinen viestintä on muuttanut ja monipuolistanut viestintää ja vuorovaikutusta. Puheen lisäksi vaihdetaan kirjoitettuja viestejä ja kuvia ja erilaiset viestintätavat voivat vuorotella tai limittyä ja sekoittua. Esimerkiksi tekstiviestiin on mahdollista vastata ääniviestillä tai lähettää videoneuvottelun aikana samalla pikaviestejä chatissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 17-18.) Vuorovaikutuksen uusien toimintaympäristöjen eli tietoverkkojen ja telekommunikaation ympäristössä emme enää ole vain tiedon passiivisia vastaanottajia, vaan aktiivisia tiedon ja yhteyksien luoja. Informaatiotulvan kasvaessa on kyettävä erottamaan ja suodattamaan siitä olennainen. Erityisesti organisaation strategian ja tehokkaan toiminnan kannalta on turhan tiedon keruun ja jakelun lopettaminen tärkeää. (Mönkkönen & Roos 2009, 205-206.) Yritysten tavoitellessa vuorovaikutteista dialogeihin pohjautuvaa organisaatiokulttuuria, on olennaista kartoittaa millaiset keskustelukanavat palvelevat tarkoitustaan parhaiten ja paljonko kanavia tarvitaan. Ennen uusien kanavien luomista, on aina hyvä tarkastaa, voisiko jo olemassa olevia kanavia kehittää palvelemaan paremmin nykyistä tarvetta. (Aarnikoivu 2010, 34-35.)

Nykyisissä matalahierarkkisissa organisaatiomalleissa tietoa ei niinkään enää käskytetä hierarkioita seuraten, vaan työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä tiedonjakoprosesseista. Erityisesti tämä näkyy asiantuntijatyössä, sillä työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, eikä esimies voi hallita kaikkia alaisensa vastuualueita. Esimies ei kuitenkaan voi tukea alaisensa työtä tai kykene rakentamaan organisaation rakenteita tukevaa toimintaa täysin ilman vuorovaikutusta ja jaettua käsitystä tavoitteista. Työyhteisön vuorovaikutuksella on siten merkittävä rooli, ja sen on havaittu vaikuttavan siihen, millaiseksi työntekijät työnsä kokevat. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 190.)

### 3.3 Vuorovaikutus ja tunteet muokkaavat työyhteisön ilmapiiriä

Vuorovaikutus mielletään useimmin keskusteluksi, mutta kanssakäyminen ihmisten kesken sisältää aina myös sanatonta eli nonverbaalista viestintää. Vaikka kohdatessa ei vaihdettaisi sanaakaan tai jopa pyrittäisiin välttämään keskustelua, kuten esimerkiksi kohdatessa tuntemattoman hississä, sisältää käytös sanatonta viestintää. On jopa sanottu, ettei ihminen voi olla viestimättä. Relationaalisesti tarkasteltuna nonverbaalisella viestinnällä on merkittävä rooli. Sekä verbaalinen, että erityisesti nonverbaalinen viestintä ilmentävät suhtautumista vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen. Nonverbaalisen viestinnän osuus on merkittävä, sillä mikäli verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat ristiriidassa, uskotaan herkemmin nonverbaalista viestintää. Jos siis toinen sanoo, ettei hänellä ole kiire, mutta viestii käytöksellään päinvastaista, ihmiset uskovat enemmän näkemäänsä kuin kuulemaansa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-19.)

Suhtautuminen toisiin ihmisiin välittyy erityisesti nonverbaalisen viestinnän kautta ja yksi sanattoman viestinnän tehtävä onkin juuri tunteiden ilmaisu (Isotalus ja Rajalahti 2017, 19). Vuorovaikutus herättää tunteita ja näiden tunteiden kautta koko organisaation ilmapiiri muodostuu. Yksittäinen tunne vaikuttaa yleiseen mielentilaan, joka muokkaa ilmapiiriä, josta puolestaan tulee merkittävä osa organisaatiokulttuuria. Myönteiseen organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa jokainen yksilö jo pelkästään omalla päätöksellään käyttäytyä tietoisesti positiivisesti. Myönteinen työyhteisö on kyvykkäämpi sopeutumaan ja pärjäämään nykypäivän muuttuvassa työympäristössä. (Räty 2017, 40-42).

Kuunteleminen jää viestinnän yhteydessä usein vähemmälle huomiolle, vaikka ilman viestin vastaanottamista ei voida puhua vuorovaikutuksesta. Kuuntelemisessa sekä sanallisia että nonverbaalisia viestejä vastaanotetaan samalla kun arvioidaan viestin merkitystä ja paikkansa pitävyyttä. Kuunteleminen on viestin kuulemisen lisäksi myös kuuntelemisen osoittamista ja vastaamista. Kuuntelemisen taitoihin kuuluvat kuullun arviointi ja ydinsanomien löytäminen, toisen näkökulman ja tarkoituksen havainnointi sekä faktojen, mielipiteiden ja vaikuttamispyrkimysten erottaminen. Taitava kuuntelija osaa myös antaa viestijälle palautetta kuuntelemisestaan, sekä kykenee arvioimaan kuuntelemistaan ja poistamaan sen esteitä. Kuuntelemisen esteitä voivat olla esimerkiksi ennakoasenne tai kiireen tunne. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20-21.)

Kuuntelemisella on yksilön hyvinvoinnin lisäksi yhteys jopa organisaation hyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin, sillä yksilölle on tärkeää, että hän tulee työpaikallaan kuulluksi. Kuulluksi tulemisen lisäksi hyvinvointia lisää myös se, jos tuntee pystyvänsä kuuntelemaan toista osapuolta ammatissaan hyvin. Tällöin työntekijä tuntee tehneensä työnsä hyvin ja uskoo myös kykenevänsä selviämään tehtävistään paremmin. Huono kuunteleminen puolestaan voi johtaa väärinymmärrysten johdosta tehoittomaan tiimityöskentelyyn tai muiden resurssien tuhlaamiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20-21.)

### 3.4 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamista pidetään tärkeänä työelämän kvalifikaationa ja laajuudessaan se käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. Osaamisessa keskeistä on ymmärtää, miten kommunikaatio rakentuu, miten eri äänet ja näkemykset tuodaan dialogisesti esiin ja miten vuorovaikutus luo uutta ymmärrystä. Erityisen haasteen vuorovaikutusosaamiselle luo tilanteiden ja ihmisten erilaisuus ja vaihtuvuus, eikä yhtä, aina toimivaa vuorovaikutuksen patenttiratkaisua ole olemassa. Esimerkiksi asiakastyössä asiakas ei välttämättä halua itse osallistua keskusteluun lainkaan tai saattaa käyttäytyä uhmakkaasti ja ilmaista jopa vihaa. Silti jokaiseen tilanteeseen voi asennoitua rauhallisesti ja provosoitumatta tehdä töitä sen eteen, että katselee hetken tilannetta toisen näkökulmasta. Mikäli dialogin aikana kykenee jakamaan toisen kokemaa epäoikeudenmukaisuutta ja hyväksymään toisen tunteet, vastapuolella ei ole tarvetta asettua puolustusasemaan, vaan hän rauhoittuu ja saattaa jopa perua harkitsemattomia sanojaan. Oman osaamattomuuden ja virheiden tunnistaminen vaatii kuitenkin suurta keskinäistä luottamusta ja toisen arvostamista. Vuorovaikutuksessa kriittistä on toiminta sillä hetkellä, kun toinen osapuoli riisuu haarniskansa ja tunnustaa aukon osaamisessaan. Dialogisuus on asenteellista rohkeutta myöntää yhdessä tietämättömyytensä ja löy-

tää hämmennyksen kautta uusia oivalluksia. Työyhteisössä, jossa ei tarvitse päteä ja voi luottaa tapuoliseen arvostukseen, uskalletaan yhdessä astua osaamattomuuden alueelle oppimaan ja löytämään uutta. Tällöin hyötyvät niin organisaatio kuin asiantuntijakin, kun osaaminen, ammattitaito ja kokemus karttuva molemmin puolin. (Mönkkönen & Roos 2009, 203-205.)

Sarah Trenholm ja Arthur Jensen ovat luoneet vuorovaikutusosaamisen mallin, joka kokoaa vuorovaikutusosaamisen osa-alueet yhteen ja havainnollistaa niiden suhdetta huomioiden myös vuorovaikutuksen kontekstin (kuva 4). Vuorovaikutus ilmenee aina tietyssä tilanteessa ja viestintäsuhteessa ja on riippuvainen kulttuurisesta kontekstista. Kulttuurin normit ja viestijöiden välinen sosiaalinen suhde sekä roolit määrittelevät sen, millaista on hyvä ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus ja viestintä. Konteksti on riippuvainen myös käytetystä viestintävälineestä ja kriteerit voivat ajan saatossa muuttua. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29-31; Trenholm & Jensen 2008, 10-18.)



KUVA 4. Vuorovaikutusosaamisen malli (mukaillen Trenholm & Jensen 2008, 11)

Trenholm ja Jensen ovat koonneet vuorovaikutusosaamisen mallin havainnollistaakseen sitä, mitä henkilön pitäisi tietää ja osata kyetäkseen viestimään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Mallin lähtökohdiana ovat viestijän suoritusosaaminen ja prosessiosaaminen. **Suoritusosaaminen** kuvaa kykyä viestiä ja kaikkea havaittavissa olevaa viestintäkäyttäytymistä. **Prosessiosaaminen** puolestaan käsittää viestijän kognitiivisen toiminnan ja tiedon viestinnästä. Taitava viestijä osaa muodostaa ymmärrettäviä viestejä ja antaa itsestään hyvän kuvan, koska hän osaa antaa merkityksiä ympäröiville asioille, asettaa strategisia tavoitteita ja ottaa tarkoituksenmukaisen sosiaalisen roolin. Nämä

implisiittiset tiedot ohjaavat viestijän toimintaa tiedostamatta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29-31; Trenholm & Jensen 2008, 10-18.)

Trenholmin ja Jensenin mallissa erottuvat viisi viestintäosaamisen osaamisaluetta: **viestiosaaminen, tulkintaosaaminen, rooliosaaminen, minäosaaminen ja tavoiteosaaminen. Viestiosaaminen** sijoittuu lähelle suoritusaamista, sillä se käsittää kyvyn tehdä ymmärrettäviä viestintävalintoja. Siihen sisältyvät kyky tuottaa, vastaanottaa ja kuunnella sanallista ja sanatonta viestintää. **Tulkintaosaaminen** taas sijoittuu lähelle kulttuurista kontekstia, koska se käsittää kyvyn erottaa olennainen vuorovaikutus ympäröivässä tilanteessa ja olosuhteissa. Ihminen ei aina kykene kiinnittämään huomioita kaikkeen ympärillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, vaan taitava tulkitsija osaa luokitella, järjestää ja tulkita vuorovaikutusta ottaen huomioon tilanteen, ympäristön ja vuorovaikutuksen toisen osapuolen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29-31; Trenholm & Jensen 2008, 10-18.)

**Rooliosaaminen** liittyy viestintäsuhteeseen ja -tilanteeseen. Tilanteesta riippuen viestijä ottaa erilaisen roolin, kuten esimerkiksi asiakkaan, asiakaspalvelijan, alaisen, esimiehen, johtajan, lapsen, vanhemman, oppilaan tai opettajan roolin. Tietty yksilöllisyys kussakin roolissa on sallittavaa, mutta yleensä kuhunkin rooliin liitetään tietynlaisia viestinnän sääntöjä ja odotuksia. Taitava rooliosaaja kykenee omaksumaan erilaisia sosiaalisia rooleja ja käyttäytymään niihin liitettyjen odotusten mukaisesti. Vaikka vuorovaikutuksella ei välttämättä aina ole tiettyä tavoitetta, on suurin osa viestinnästä yleensä tavoitteellista toimintaa. **Tavoiteosaaminen** on kykyä ennakoida seurauksia sekä asettaa päämääriä, ja valita siten tehokkaita viestintästrategioita. Vuorovaikutusosaamisen keskiössä on **minäosaaminen**. Se käsittää kyvyn valita ja luoda haluttu kuva itsestä viestinnän avulla. Se liittyy vahvasti minäkäsitykseen ja itsetuntoon, ja ilmenee kykynä välittää viestinnällä muille, kuka minä olen tai tahdon olla. Kaikki edellä mainitut vuorovaikutusosaamisen osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja riippuvat toisistaan, sekä kulttuurisesta kontekstista, johon vuorovaikutus kyseisellä hetkellä sijoittuu. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29-31; Trenholm & Jensen 2008, 10-18.)

Psykologi Tony Dunderfelt on kuvannut vuorovaikutuksen koostuvan viidestä eri tasosta; sanallinen-, fyysinen-, läsnäolo-, tunne- ja voimienviestintä. Kaikki nämä hänen sosiaalisiksi kentäksi kutsutun tason tasot toimivat todellisuudessa ja yhdessä, mutta eivät aina ole tiedostetusti havaittuja. Sanallisen ja fyysisen viestinnän kentät ovat tuttavallisempia ja helposti havaittavia. Sanallinen viestintä on kaikki kielellinen ilmaiseminen, joka sisältää henkilön murteen, äänensävyyn ja kielen. Fyysinen viestintä, jota usein kutsutaan sanattomaksi viestinnäksi, on kehollinen vuorovaikutus kuten henkilön eleet, liikkeet, ilmeet ja ulkoiset tekijät. Läsnäolo-, tunne- ja voimienviestintä ovat tuntemattomia ja vaikeammin havaittavia viestinnän kenttiä. Läsnäoloviestintä on ne kaikki ajatukset, ideat ja maailman katsomukset, jotka voi aistia sanallisen ja fyysisen viestinnän takana. Lisäksi se on taitoa olla aidosti läsnä toisten puhuessa ja saada toiset olemaan läsnä itse puhuessa. Tuttavallisemmin läsnäoloviestintä on se hetki, kun henkilöt kokevat olevansa samalla aaltopituudella ja itse viestintä sekä sen idea kohtaava. Tunneviestintä on kaikki ajatukset ja tunteet, jotka koetaan viestinnän yhteydessä. Tunneviestintä koetaan voimakkaasti hyvänä tai huonona latauksena viestinnän yhteydessä. Sanallisesti viestintä voi olla selkeää, mutta tunne tai tapa, kuinka viestitään, tuntuu epämiellyttävälle tai väärälle, minkä vuoksi se ei tunnu oikealle ja saattaa syntyä kokemus, etteivät "kemat kohtaa" viestijän kanssa. Voimien viestintä on lähellä tunneviestintää, mutta kysymys on ihmisten välisistä

energioista ja voimasuhteista. Jokaisesta henkilöstä välittyy omanlainen energia ja motivaation voima, joka viestinnän välityksellä heijastuu työyhteisöön. Voimien viestintä on se, mikä voi tehdä työyhteisöstä energisen ja tehokkaan, vaikka yhteisön välillä eivät kaikki henkilökemiat toimitakaan täydellisesti. (Dunderfelt 2012, 31-39.)

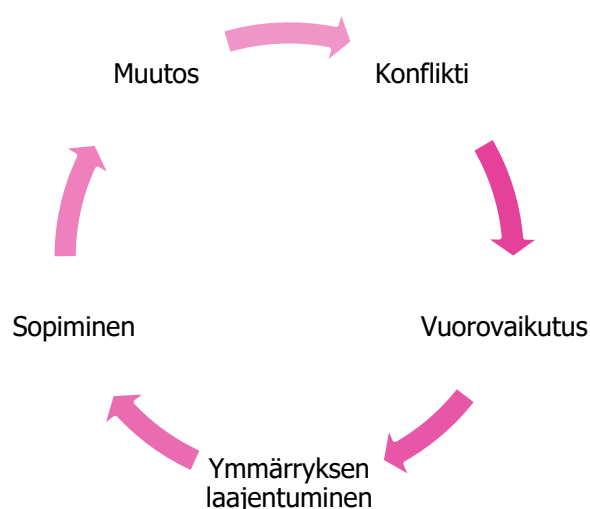
## 4 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Työyhteisöjen kehittämisellä tavoitellaan kertaluonteisten parannusten sijasta pitkäjänteisiä parannuksia työyhteisön toimintatavoissa ja toimintakulttuurissa. Pyrkimyksenä voi olla esimerkiksi yhteisön toiminnan tehostaminen, kustannusten laskeminen tai työilmapiirin, yhteistyön ja henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen. Kehittämisen tarpeet ja tavoitteet kumpuavat usein organisaatiokartoituksissa esiin nousevista puutteista tai ongelmista. (Murto 2009b, 79.)

Kun työyhteisössä huomataan, että jokin toimintatapa ei tuota toivottua tulosta tai kohtaa tavoiteltuja asiakasryhmiä tai ongelmia, osoittautuvat työtä ohjaavat toimintamallit toimimattomiksi. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että tunnistetaan virheelliset toimintatavat ja myös ratkaistaan ne käytännössä. Työkäytäntöjen ja varsinkin rutiiniksi muodostuneiden tapojen muuttaminen edellyttää kuitenkin kykyä tarkastella kriittisesti omaa työtä ja toiminnan taustalla vaikuttavia ajattelun ja uskomusten malleja. Tällöin puhutaan kriittisestä reflektoinnista, eli kyvystä kyseenalaistaa ennako-oletuksia, uskomuksia, arvoja ja teorioita, jotka ohjaavat toimintaa. Mikäli oman toiminnan tarkastelu kyetään ulottamaan taustalla vaikuttavien ajatusmallien tasolle, puhutaan kaksikehäisestä oppimisesta. Oppivan organisaation jäsenet kykenevät jakamaan ja tulemaan tietoisiksi myös toistensa arvoista, asenteista ja normeista sekä erottamaan tosiasioiden, oletusten ja johtopäätösten erot. Oppimista tapahtuu yksilöiden ja yhteisöjen vuorovaikutuksessa, ja se vahvistuu, mikäli uusi toimintateoria osoittautuu toimivaksi ja tuottavaksi. Reflektiivisen ja oppivan työotteen omaksuminen edellyttää avointa työskulttuuria, jossa tarjotaan myös mahdollisuuksia toimia toisin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 55-61, 91.)

### 4.1 Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä

Työyhteisön hyvinvoinnin ja ilmapiirin tarkkailu ja kehittäminen tulisi olla kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla, samoin kuin konflikteihin puuttuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Pehrman on väitöskirjassaan tutkinut sovittelua konfliktien ratkaisumenetelmänä ja esittelee restoratiiviseen oppimiseen pohjautuvan vuorovaikutuksen ja oppimisen kehän mallin (kuva 5). (Pehrman 2011, 253-255.)



KUVA 5. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä (Pehrman 2011, 255)



Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehässä konfliktia lähdetään ratkaisemaan avoimen vuorovaikutuksen keinoin. Konfliktista keskusteleminen ja toisen osapuolen kuunteleminen, reflektointi ja itse-reflektointi lisäävät ymmärrystä, jolloin näkökulmat laajenevat. Toisen perusteluista ja tarpeista sekä mahdollisista loukkaantumisen syistä keskusteleminen edistävät yhteiseen ymmärrykseen pääsemistä ja lisäävät sovintohalua. Samalla tapahtuu perspektiivien ja asenteiden muutoksia, ja tämän oppimisen ansiosta ihmiset voimaantuvat ja muuttavat käyttäytymistään. Konfliktien myötä opitaan ajattelu-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Myös yhteistyökyky ja rohkeus kohdata avoimesti uusia konflikteja paranevat. (Pehrman 2011, 255.)

Oppivassa sovittelussa osapuolet kohtaavat kasvokkain ja keskinäistä ymmärrystä lisätään vuorovaikutuksen keinoin poistamalla väärää ja tulkinnallisia tietoja. Asiat pyritään käsittelemään syvällisesti ja perusteellisesti loppuun saakka, jolloin puhuminen poistaa mielipahakertymää, ahdistusta ja stressiä. Esimerkiksi kiusaaja ei välttämättä ymmärrä tai tiedosta oman käyttöksensä kielteisiä vaikutuksia, jolloin itsereflektointi ja ymmärryksen tavoittaminen voi vaatia myös paljon aikaa. Oppiminen edellyttää lisäksi muutoksia vanhoihin toimintatapoihin ja käytökseen. Väärinkäsitysten ja näkökulmaerojen selviäminen yhteisen kommunikaatioprosessin ansioista johtaa osapuolten ymmärrykseen ja oppimiseen, ja tämän myötä myös työyhteisö oppii ratkomaan konflikteja itsenäisesti. Ilmapiiri paranee, kun konfliktien välttelyn sijaan niihin osataan suhtautua oppimistilanteina. (Pehrman 2011, 255-256.)

#### 4.2 Vuorovaikutuksen kehittäminen

Vuorovaikutusosaaminen on taito, jota voi kehittää. Vuorovaikutusosaamista on kaikilla, vaikkakin toiset ovat siinä lähtökohtaisesti lahjakkaampia kuin toiset. Kaikilla on kuitenkin vuorovaikutustaidoissa kehittämisen varaa, ja siinä voi oppia paremmaksi harjoittelemalla tai oppimalla kokemusten kautta. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen vaatii tietoa, taitoa ja motivaatiota. Tieto siitä, miten esimerkiksi erilainen palaute vaikuttaa vastaanottajaan tai miten kuuntelemista voi tehostaa, voi auttaa myös suunnittelemaan, ennakoimaan, säätelemään tai arvioimaan omaa viestintää. Tietoja ja taitoja voi olla vaikea erottaa toisistaan, jolloin voidaan puhua viestinnän kognitiivisista ja metakognitiivisista taidoista. Kognitiivisia taitoja voivat olla esimerkiksi toisen näkökulman huomioon ottaminen ja itsensä monitorointi. Motivaatio näkyy vuorovaikutuksessa asennoitumisena, kuten rohkeutena, arkuutena tai ujoutena. Se näkyy myös haluna toimia tilanteessa vaaditulla ja oikeaksi katsotulla ja toisia loukkaamattomalla tavalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22-23.) Vuorovaikutuksen kehittäminen tulisi olla yhtä johdonmukaista ja harkittua kuin muiden työelämässä tarvittavien taitojen ja ohjelmistojen kouluttaminen ja kehittäminen on, mutta valitettavasti vuorovaikutuksen kouluttaminen ja taidon ylläpitäminen koetaan harmittavan usein yksilön omiksi luonteenpiirteiksi tai taidoiksi. Psykologisen osaamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen arkisen työn haasteiden parissa kehittää organisaation vuorovaikutusosaamista ja ongelmanratkaisua. Vuorovaikutusta voi tietoisesti kehittää harjoitusten avulla. Vuorovaikutuksen onnistumisen ydin piilee läsnäolossa ja aidossa kuuntelemissa sekä kiinnostuksen osoittamisena. (Dunderfelt 2012, 9-25.)

Vuorovaikutusosaamisen mittareina voidaan pitää tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tehokas vuorovaikutus ei tuhlaa aikaa tai voimavaroja ja pääsee tavoitteeseen eli tuottaa toivotun tuloksen.

Tehotonta vuorovaikutusta voi olla esimerkiksi venyvät palaverit, joissa ei lopulta saada edes päätöksiä aikaan. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus huomioi tavoitteen lisäksi myös tilanteen ja osapuolten roolit ja suhteen. Vaikka ”suorat sanat” palautteenannossa voikin olla tehokasta, se ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, jos toinen loukkaantuu. Taitava vuorovaikutus huomioi tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden lisäksi myös eettisyyden. Vilpillinen viestintä tai valehtelu voi olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista, mutta sitä ei voi pitää taitavana tai ammatillisena vuorovaikutuksena. Vaikka viestinnästä on kirjoitettu useita oppikirjoja ja annettu monia ohjeita ja siitä, miten tulisi viestiä ja miten ei saisi viestiä, ei viestintää voi normittaa, sillä viestinnässä myös tilanne ratkaisee, mikä on taitavaa viestintää. (Isotalus & Rajalahti 2017, 23-25.)

Kun vuorovaikutusta pyritään kehittämään, on tavoitteena muuttaa yksilön käytöstä. Kyse ei siis ole persoonan tai luonteenpiirteiden muuttamisesta, eikä kukaan voi vedota siihen, että tällainen minä nyt vain olen ja näin minä viestin. Vuorovaikutusosaamista voi aina kehittää tietoja, taitoja ja motivaatiota lisäämällä. Vaikka henkilö ei välttämättä aluksi tiedä toimivansa taitamattomasti, voidaan tietoisuutta lisäämällä lisätä myös taitoa. Erittäin taitavalla viestijällä ajatus ja käyttäytymismallit ovat niin automatisoituneita, että hän kykenee jo tiedostamattaan toimimaan ammattiin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa niiden vaatimalla tavalla. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen kokemuksen kautta vaatisi kykyä havainnoida ja arvioida omaa toimintaa sekä motivaatiota lähteä muuttamaan sitä. Kokemus vuorovaikutustaidoista voi olla myös hyvin subjektiivinen. Oma arvio kyvyistä ja taidoista voi poiketa toisen osapuolen tai tutkija arvioista. Siksi varmempi tapa viestintätaitojen kehittämiseen on viestintäkoulutus. (Isotalus & Rajalahti 2017, 26-27.)

Työyhteisötaidot eivät synny tyhjästä tai parane hetkessä, vaan mikäli työyhteisö haluaa tavoitella avoimempaa ja dialogisempaa vuorovaikutusta, on sen opetteluun varattava aikaa. Vuorovaikutustaitojen ja rakentavan dialogin harjoittelua varten on hyvä luoda organisoituja tilanteita, joissa eri ammattiryhmät voivat keskustella työhön liittyvistä kysymyksistä ilman syyttelyä tai selittelyä siitä, että kuka on oikeassa tai väärässä. Dialogi on aitoa kohtaamista; ei vain puhumista vaan myös kuuntelemista. Sen sijaan, että jokainen toisi esille ja puolustaisi vain omia näkemyksiään asioista, pyritään ajattelemaan yhdessä ja herättelemään uusia ajatuksia ja näkökulmia. (Manka 2011, 123.)

#### 4.3 Työyhteisön ongelmakierre ja keinoja sen pysäyttämiseksi

Mikäli työyhteisön ongelmatilanteisiin ei puututa, ajaututaan herkästi vain pahenevaan ongelmakierteeseen, jossa epäselvyyden ja ristiriidat poikivat vain uusia ongelmia. Ongelmakierteen kehityskulku on hyvä tuntee, jotta varhaisen puuttumisen tärkeys korostuu ja puuttumiseen tarvittavat toimenpiteet on helpompi mitoittaa. Vaikka työyhteisöjen ongelmat ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia, ne noudattavat kuitenkin usein tiettyjä yhdenmukaisuuksia sisältävää kehityskaarta. Erilaisia ongelmien ilmenemismuotoja on loputon määrä, kuten esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen rikkominen, myöhästely, epäsosiaalinen käytös, heikko työsuoritus, huono ilmapiiri tai asiakaspalvelu. Ongelmien kirjon laajuuden vuoksi ei ole keskeistä kuvata niitä yksityiskohtaisesti, vaan miettiä millaista haittaa koituu siitä, jos niihin ei ajoissa puututa. Kierre lähtee liikkeelle siitä, jos työyhteisössä ilmenevistä ongelmista ei kyetä keskustellen sopimaan. Jos keskustelulta puuttuu sopiva foorumi, jossa on mahdollista pysähtyä keskustelemaan työstä ja työyhteisön toiminnasta, keskustelu siirtyy ja sitä käydään kuitenkin epävirallisissa tilanteissa. Sähköpostiviestittely tai vapaa-ajan yhdessäolo eivät korvaa

työntekoon liittyviä palaverieita, vaan organisaatiossa tulisi olla monenlaisia keskustelufoorumeita aina kehityskeskusteluista osastokokouksiin ja infotilaisuuksiin. Tästä huolimatta on luonnollista, ettei aivan kaikkia työyhteisön ongelmatilanteita kyetä ratkaisemaan heti niiden ilmetyä. Jatkuvien muutosten työelämässä on organisaatioiden kyettävä sietämään myös pieni määrä epävarmuutta, puutteita ja ristiriitoja. (Järvinen 2014, 161-167.)

Mikäli ongelmia ei syystä tai toisesta kyetä nostamaan esiin ja ratkaisemaan, on vaarana, että niitä ei kyetä enää tarkastelemaan työstä ja tehtävistä käsin, ja ne henkilöityvät. Tällöin ongelmia tarkastellaan henkilöistä ja heidän motiiveistaan, suhteista ja persoonallisuudesta käsin. Ongelmien psykologinen ja henkilöivä käsittely käynnistyy helposti kuin huomaamattaan, sillä avoimen käsittelyn ja puhumisen sijaan ongelmat on helpompi kuitata esimerkiksi toteamalla, ettei henkilökemiat vain toimi, tai syyttämällä toista narsistiksi, laiskaksi, mielistelijäksi tai saamattomaksi. Mutta kun keskustelu kääntyy asiakysmyksistä henkilökohtaisuuksiin, unohtuu varsinainen työhön liittyvä ongelma ja työnteon perustehtävä. Tällöin työyhteisö irtautuu työn maailmasta ja keskittyy työyhteisön jäsenten arviointiin ja henkilökohtaisuuksien ruotimiseen. Tämä on vakava merkki työyhteisön arviointi- ja ajattelukyvyyn heikkenemisestä. Tällöin on tärkeää muistuttaa, että työasiat hoidetaan ja niihin liittyvät pulmat ratkaistaan työyhteisön erilaisista henkilökemioista huolimatta ja jokaiselta voidaan edellyttää yhteistyöhalua ja -kykyä. Ennen kuin syitä lähdetään hakemaan henkilöistä, tulee varmistaa, etteivät ongelman syyt ole rakenteissa, kuten epäselvissä tehtävissä, tavoitteissa tai pelisäännöissä. (Järvinen 2014, 168-172.)

Mikäli konfliktin osapuolet epäonnistuvat työperäisten ja rakenteellisten syiden selvittämisessä työrooleista käsin, lipsutaan helposti itsekriitikistä toisten syyttelyyn. Jos kriittinen harkinta ja avoin keskustelu työyhteisössä unohtuu, katoaa aikuismainen ja järkipäinen toimintatapa, jonka korvaa helposti lapsenomaiset ja tunnevaltaiset käyttäytymismallit. Tässä vaiheessa syytökset ja valitukset vain lisääntyvät ja yhteisössä vakiintuu käsitys, että syyppä ongelmiin on aina joku tai jotkut muut. Ongelmille etsitään syntipukkia, kohdetta tai tahoja, oli se sitten henkilö, työvuoro, tiimi tai osasto, jota vaikeuksista ja ikävyyksistä voidaan syyttää. Erityisen alttiita syytöksille ovat esimiesasemassa toimivat henkilöt ja he ovatkin jatkuvasti työyhteisön suurennuslasin alla. Myös esimies on vaarassa sokeutua ja sokeutua työyhteisön ongelmille. Tarvittaessa tässä vaiheessa on hyvä tunnistaa, onko tarve kääntyä ulkopuoliseen apuun ongelmien juurisyiden selvittämiseksi. Muuten vaarana on ajautua vuorovaikutukselliseen noidankehään, jossa syntipukiksi leimattu henkilö eristäytyy työyhteisöstä, mikä vain vahvistaa muiden käsitystä siitä, että hänen kanssaan on mahdoton työskennellä. (Järvinen 2014, 172-179.)

Jos kielteistä kehityssuuntaa ei edelleenkään kyetä pysäyttämään, laajenee konflikti työyhteisössä niin, että muodostuu vähintään kaksi taistelevaa osapuolta. Syntyy klikkejä ja kuppikuntia asian puolesta ja vastaan. Työn tekemisen sijaan puhutaan ”tärkeämmistä asioista”. Ongelmakerrettä on enää turha yrittää ratkoa työhyvinvointi- tai virkistystilaisuuksien keinoin, sillä yritykset tulkitaan kielteisesti ja riidankylväjät jäävät mielenosoituksellisesti pois. Vastakkaisille mielipiteille haetaan vahvistusta myös ulkopuolelta, kuten muista tiimeistä, HR-henkilöiltä tai työsuojeluvaltuutetulta. Omalle näkökannalle kerätään todistusaineistoa ja asiantuntijoilta pyydetään kannanottoja. Klikkien muodostuessa itsenäinen ja puolueeton ajattelu käy mahdottomaksi eikä ajatuksia uskalleta enää lausua

ääneen, koska pelätään katkeruuden ja koston kierrettä. Tässä vaiheessa käynnistyvät tavallisesti myös viralliset valitusprosessit, kun valituksia ja selvityspyyntöjä tehdään organisaation johdolle, luottamusmiehille, työterveyshuoltoon, työsuojeluun ja ammattiliiton juristeille. Ongelman käsittely leviää paitsi organisaation sisällä käytäväkeskusteluissa, myös ongelmaosapuolten lähiomaisten kautta organisaation ulkopuolelle. Pahimmassa tapauksessa työpaikan ongelmia puidaan yleisön-osastoilla ja keskustelupalstoilla asti. Sosiaalisen median foorumeilta ja kanavilta tieto leviää myös asiakkaille ja se voi aiheuttaa haittaa työpaikan imagolle. (Järvinen 2014, 180-191.)

Työyhteisön ongelmakierteen aikana ilmapiiri voi vaihdella hyvinkin paljon. Ongelmatilanteessa ilmapiiri alkaa lämmetä, ja ongelmien henkilöityessä ne muuttuvat kuumiksi tai kylmiksi konflikteiksi. Kuumien konfliktin osapuolet pyrkivät vakuuttamaan muut näkemystensä oikeellisuudesta ja voittamaan kannattajia puolelleen. Osapuolet ovat halukkaita keskustelemaan, mutta tunnevaltaiset keskustelut purkautuvat räjähdysmäisesti ja sääntöjen koetaan vain rajoittavan toimintaa ja päämäärien saavuttamista. Kuumina käyneet konfliktit voivat ajan myötä jäähtyä ja muuttua kylmiksi, kun rakentavia keinoja päästä yhteisymmärrykseen ei löydetä. Tavoitteiden saavuttamiseen ei enää uskota, jolloin tilanne koetaan turhauttavaksi ja toivottomaksi. Syntyy "asemasota", jossa yhteydenottoja ja lähikontakteja pyritään välttämään. Tilanne rauhoittuu, mutta vain näennäisesti. (Järvinen 2014, 192-193.)

Työyhteisön negatiivisen noidankehän seurauksena ongelmat ja tosiasiat irtoavat organisaation tavoitteesta ja tarkoituksesta ja energia ja huomio kohdistuu sisäisiin asioihin. Ongelmien kehitysprosessi saattaa kuulosta dramaattiselta, mutta todellisuudessa ajautuminen kierteeseen tapahtuu vähitellen ja huomaamatta. Ongelmakierteen eräänlaisena kulminaatiopisteenä voidaan pitää ongelmien henkilöitymisen vaihetta, jolloin itsekriittinen ja vastuullinen käytös kääntyy syyttelyksi ja nimitelyksi. Jos klikkiytymistä ei tässä vaiheessa estetä, ajautuu kierre krooniseen tilaan, jossa ongelmia ja ristiriitoja ei enää uskalleta, haluta tai kyetä ratkomaan, vaan työyhteisö autoituu henkisesti ja työn ilo ja luovuus kuihtuvat pois. Kierre on kuitenkin mahdollista katkaista ja laskukierre on mahdollista muuttaa jopa nousuvoittoiseksi kierteeksi. Mitä aikaisemmin tilanteeseen puututaan ja mitä aktiivisemmin ratkaisua haetaan, sitä helpompi suuntaa on muuttaa. Asiantuntijatiimi saattaa käydä hyvinkin kiivasta väittelyä työasioista, mutta asiaerimielisyydet eivät saa johtaa ihmisten välisiin riitoihin. Työyhteisössä voidaan käydä läpi moniakkin ristiriitoja, erimielisyyksiä ja ongelmia, jotka eivät edellytä esimerkiksi esimiehen puuttumista. Mutta jos työasioista ajaututaan tuulijaolle ja henkilökohtaisuuksiin, on esimiehen tai jokin muun aktiivisen toimijan vihelletävä peli poikki ja pysäytettävä tilanne. (Järvinen 2014, 193-201.)

Jotta haastaviin tilanteisiin on ylipäättään mahdollista puuttua ajoissa, on työyhteisön toimintaa jatkuvasti seurattava havainnoimalla tai mittareilla. Tuulijaolle ajautunut työyhteisö on itse kykenemätön havaitsemaan korjaamista vaativat ongelmat, joten jonkun on osoitettava, mitä haittaa nykyisestä toiminnasta on töiden sujumiselle, yhteistyölle, asiakassuhteille tai tulokselle ja laadulle. Yleensä esimies on tässä vaiheessa keskeisessä roolissa, ja puhutellen työntekijöiden ammatillista ja rationaalista puolta, hän voi auttaa työntekijöitä näkemään tilanteen työn maailmasta käsin. Seuraavaksi ongelmien korjaamisesta keskustellaan, ja sovitaan miten jatkossa toimitaan siten, etteivät ongelmat enää haittaa työn tekemistä ja tuloksellisuutta. Esimiehen on hyvä painokkaasti vaatia ja

korostaa, että vaikka henkilösuhteet olisivat tulehtuneet, on asialliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön kaikkien kanssa kyettävä. ”Asiat saavat riidellä, mutta eivät ihmiset”, joten on kyettävä nousemaan henkilökemioiden yläpuolelle. Negatiiviset tunteet kuuluvat työhön ja elämään, mutta eivät oikeuta käyttäytymään epäasiallisesti. Mikäli työyhteisön jäsenet kykenevät sietämään, ymmärtämään, työstämään ja kanavoimaan ongelmatilanteissa viriävät hankalat ja negatiiviset tunteet rakentavasti ja hallitusti, ollaan jo positiivisen kierteen alkumetreillä. Kun kyky sietää ristiriitoja ja erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä kasvaa, osapuolet eivät enää pelästy tai ahdistu, vaikka heidän työtapansa saattavat poiketa toisistaan. Ja jos työyhteisöllä on muistissa, kuinka erimielisyyksistä on ennenkin selvitty, se lisää luottoa ja halua investoida yhä enemmän energiaa työntekoon. Onnistumiskokemukset vahvistavat myös työmotivaatiota. (Järvinen 2014, 198-204.)

#### 4.4 Yhteistyön vuorovaikutuksen kehittäminen

Psykologi Tony Dunderfelt on toiminut työyhteisöjen ja esimiesten valmentajana yli 25 vuoden ajan ja luonut tutkimustensa ja taustatyönsä perusteella seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön-menetelmän, jota hyödyntämällä voidaan parantaa työyhteisöjen vuorovaikutusta ja yhteistyötä rakentavasti. Menetelmä perustuu vuorovaikutuksen harjoitteluun, joka kehittää myös yhteistyötä organisaation sisällä. Menetelmän seitsemän avainta ovat konkreettisuus, kuunteleminen, jäämäkkyys, positiivisuus, yhteiset tavoitteet, sisäinen rauha ja hyväksyminen. (Dunderfelt 2012, 59-61.)

Ensimmäistä avainta, **konkreettisuutta**, kuvataan psykologisten vuorovaikutusmenetelmien äidiksi, sillä ilman asioiden konkreettista havainnointia, mielipiteiden ja tulkintojen vaikuttamatta siihen, ei voida edetä rakentamaan ratkaisuja tai hyviä henkilökemioita. Tapahtumia ja asioita täytyy tarkastella mahdollisimman arvostelematta, tulkitsematta ja muodostamatta mielipiteitä; konkreettisesti, kuinka tapahtumat ovat edenneet. Ensimmäisen avaimen hyötyjä ovat tilanteiden selkeytyminen, oman rauhallisuuden löytyminen, ratkaisukeskeisyyden lisääntyminen ja kiinnostuksen lisääntyminen kuuntelemiseen. Ensimmäisen avaimen haasteellisuus piilee siinä, että ihminen tulkitsee tilanteita ja asioita salamannopeasti. Jotta ensimmäisessä avaimessa onnistutaan mahdollisimman hyvin, eikä tulkintojen anneta olla hyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön esteenä, täytyy konkreettista tapahtumien havainnointia harjoitella. Perusharjoitukset konkreettisuuden parantamiseksi ovat yksinkertaisia ja työn ohessa toteutettavia psykologisia menetelmiä. Kehon ankkurointi menetelmässä keskitytään ongelmatilanteen tullessa harjoitukseen, jossa jalat pidetään tukevasti maassa eikä turhille ajatuksille ja tulkinnolle anneta tilaa, vaan keskitytään vastapuolen sanomaan tarkasti. Toinen toimiva menetelmä on saavin pois päästä ottaminen, jossa henkilö ottaa kuvainnollisen saavin päästään, joka pidättelee tulkintoja ja mielipiteitä. Saavi pidättelee päässä viittä huonoa toimintatapaa; syytelyä, analysointia, yleistämistä, voivottelua ja ivaamista. Saavin pois ottaminen ja huonojen toimintatapojen kitkeminen avaa mahdollisuudet toimivalle ja rakentavalle vuorovaikutukselle. Lisäksi saavista eroon pääsemisen tueksi kannattaa hyödyntää K-, KK- ja KKK-kysymysharjoituksia, joissa pyritään saavuttamaan kysymyksillä tarkempi, aidompi ja konkreettisempi kuva asioista ja tapahtumista. K-harjoituksessa kannustetaan kysymään ja saamaan esimerkkejä yksinkertaisilla kysymyksillä kuten mitä, miten tai millä tavalla, mutta jätetään kysymys miksi viimeiseksi, jotta henkilön perusolettamus on selvitetty ensin. KK-harjoituksessa tavoitteena on saada asiasta tai tilanteesta tarkempi, konkreettisempi kuva. Yksityiskohtaisempaan tilannekuvaan pyritään selvittämään kysymyksillä, jotka

ikään kuin johdattavat kuulijan mielikuvissa itse tapahtumaan tai tilanteeseen kuten mitä tapahtui ennen tapahtumaa tai sen jälkeen, mille tilanne tuntui tai missä tarkalleen olitte. KK-harjoitus auttaa puhujaa avautumaan enemmän ja päästämään irti mielipiteistä, jotka ovat juurtuneet saavin päässä ollessa. KKK- harjoitusta käytetään tilanteessa, jossa henkilö ei suostu keskustelemaan tai on vaitonainen. KKK- harjoitus pyrkii konkreettisesti kohdistettuihin kysymyksiin, joihin on hankala vastata lyhyesti tai neutraalisti. KKK-harjoituksessa ikään kuin ongitaan henkilöä puhumaan omien oletuksien pohjalta kuten: ”oletko pahalla tuulella, koska et saanut tänään puheenvuoroa kokouksessa?”. (Dunderfelt 2021, 62-72.)

Toinen avain, **kuunteleminen**, tarkoittaa aidosti tilan antamista toisten kokemuksille ja tarpeille. Hyötyjä toisen avaimen käytössä on ilmapiirin kohentamisen, luottamuksen kasvattamisen, ongelman ratkaisemisen ja yhteistyön parantamisen kannalta. Tuloksellisen yhteistyön kannalta on tärkeää kuunnella kokemuksia kunnioittavasti ja olemalla aidosti läsnä. Tilan antaminen toisten kokemuksille ja todellinen kuuntelemisen taito vaativat harjoittelua ja psyykkistä työtä. Todellinen kuuntelemisen taito on sitä, että kokemus kuunnellaan ja vastaanotetaan keskittymättä mielipiteisiin ja tekoihin. Toisen avaimen hyöty on, että kuuntelemisen taidon kehittyessä luontainen reaktio toisen ihmisen poistytöntämiseksi vähenee ja läsnäolon kokemus avaa vastavuoroisen tahdon kuunnella toista aidosti. Kuuntelemista voi harjoitella tietoisesti arkipäiväisien askareiden lomassa pysähtymällä, näyttämättä kiirettä ja antamalla tilaa toisen kuuntelemiselle. Harjoituksen tueksi voi käyttää mielikuvaa, jossa jaloissa kasvaa juuret lattiaan, jotka pitävät tilanteessa läsnä. (Dunderfelt 2012, 73-81.)

Kolmannessa avaimessa, **jämäkkydessä**, on kyse niin elämänasenteesta kuin keskustelutekniikastakin, joita tietoisesti harjoitellaan. Tässä avaimessa ihmistä kannustetaan olemaan rehellisesti oma itsensä ja sanomaan omat mielipiteensä unohtamatta kahta ensimmäistä avainta. Jämäkkä ihminen koetaan usein aggressiiviseksi, vaikka jämäkkyydellä tarkoitetaan ihmistyyppiä, joka uskaltaa sanoa mielipiteensä avoimesti ja rehellisesti, seisoa heikompien tukena ja on aidosti tyytyväinen suorituksiinsa. Jämäkkä ihminen ei ole hyökkäävä, mutta ei myöskään jää taka-alalle ja jämäkkyyttä on mahdollisuus harjoitella tosielämän tilanteissa hallitsemalla kehoa, äänensävyä ja valitsemalla tietoisesti sanottavat sanat. Jämäkkyuden avain parantaa voimasuhteita työyhteisössä ja henkilön omaa kokemusta itsestään ja itsevarmuudestaan. (Dunderfelt 2012, 83-90.)

Neljäs avain, **positiivisuus**, on ihmissuhteiden kannalta tärkeä avain, joka usein ymmärretään väärin yliampuvaksi iloisuudeksi tai epäkohtien ja vääryyksien ohittamiseksi. Positiivisuudella tarkoitetaan rakentavia sanoja ja ilmaisuja, joilla pyritään löytämään olemassa olevasta tilanteesta ja asiasta jotain myönteistä, jota ei vielä ole huomioitu tai vahvistamaan niitä hyviä asioita, jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Epämukavassa tai vakavassa tilanteessa keskitytään kysymään itseltään ja muilta, olisiko tilanteessa vielä muita mahdollisuuksia tai mitä tilanteesta voisi oppia. Positiivisuus on myös toimintatapoja, elämänasennetta ja hyvää lisääviä tekoja, mutta kaikki tämä lähtee yksilön omasta asenteesta ja tahdosta. Työyhteisön positiivisuutta voidaan lisätä puhumalla selkeästi hyvistä ja konkreettisesti tapahtuneista asioista. Yksilön rakentavien sanojen ja ilmaisujen myönteisyyttä voi harjoitella kääntämällä pieniä arkisia tilanteita positiivisiksi. Harjoituksien tarkoitus on

nähdä asiat uudelta myönteisemmältä kannalta ja opetella ilmaisemaan ne. (Dunderfelt 2012, 93-102.)

Viides avain, **yhteiset tavoitteet**, vaatii konkreettisia tekoja sekä luovaa mielikuvitusta. Viidennen avaimen toteuttamiseksi on ihmisen pysähdyttävä miettimään omia unelmiaan ja tavoitteitaan sekä olla valmis myöntymään muiden tavoitteisiin ja mahdollisesti myöntää toisten tavoitteiden olevan parempia. Yhteiset tavoitteet ovat kuitenkin yhteistyön ydin, joka ohjaa työyhteisön toimintaa, tuo sille energiaa ja poistaa vääränlaista oheistoimintaa. On tärkeää, että yhteisistä tavoitteista puhutaan avoimesti ja säännöllisesti. Tavoitteiden asettamisessa, tuli ne strategisina tavoitteina tai ovat ne työyhteisön omia, tulisi niiden noudattaa tiettyjä perusteita. Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia, jotta tiedostetaan, mikä niiden saavuttamisen jälkeen muuttuu ja suurien tavoitteiden tulisi sisältää osatavoitteita perustavoitteen kirkastamiseksi. Tavoitteiden tulisi sisältää aikarajoja realismin ja sitoutumisen vuoksi sekä tehtäväjaot tavoitteen saavuttamiseksi tulisi olla selkeät ja jaettu. Yhteiset tavoitteet tulisi dokumentoida huolellisesti aikarajoineen ja tehtäväjakoineen ja ne tulisi toimittaa kaikille kirjattuna. Ryhmän vetäjän on tärkeä olla mukana tavoitteiden käytäntöön panemisessa ja tukea ensimmäisten askelten aikana aktiivisesti sekä olla koko prosessin aikana innostamassa ja kannustamassa tavoitteiden onnistumiseksi. Konkreettisten tekojen lisäksi yhteisten tavoitteiden onnistuminen vaatii mielikuvituksen vapautta ja sen harjoittamista, sillä mielikuvitus avaa yksilön alitajuntaisia tavoitteita, herättää toteuttamisen voimavaroja, innostaa sekä kehittää yksilön luovuutta ja innovatiivisuutta. (Dunderfelt 2012, 106-113.)

Kuudes avain, **sisäinen rauha**, opettaa harjoitusten avulla luottamaan ihmisten välisiin prosesseihin ja löytämään sisäisen rauhan kriittisissäkin tilanteissa, sillä rauhallisuuden vallitessa on mahdollista tehdä järkevämpiä ratkaisuja. Jokainen yksilö kokee tunnekuohuja, mutta avaimen tavoitteena on opettaa käytännössä saamaan kiinni viisaudesta, joka sisäisyydessä on tarjolla. Jotta sisäistä rauhaa harjoitellaan oikein, täytyy tehdä itsetutkiskelua omiin asenteisiin ja elämäntapoihin. Perusongelmana työelämässä on jatkuva kiire, jonka hallitsemista voi harjoitella tekemällä tietoisesti jotain eri tavalla kuin on tottunut, sekä tietoisuusharjoituksilla. Kuudes avain tarjoaa useita harjoituksia sisäisen rauhan löytymiseen, mutta yksinkertaisuudessaan avaimen perusharjoituksena on turhan huolestumisen, pelokkuuden ja ratkaisuja jarruttavien huonojen tuntemusten poistaminen. (Dunderfelt 2012, 118-129.)

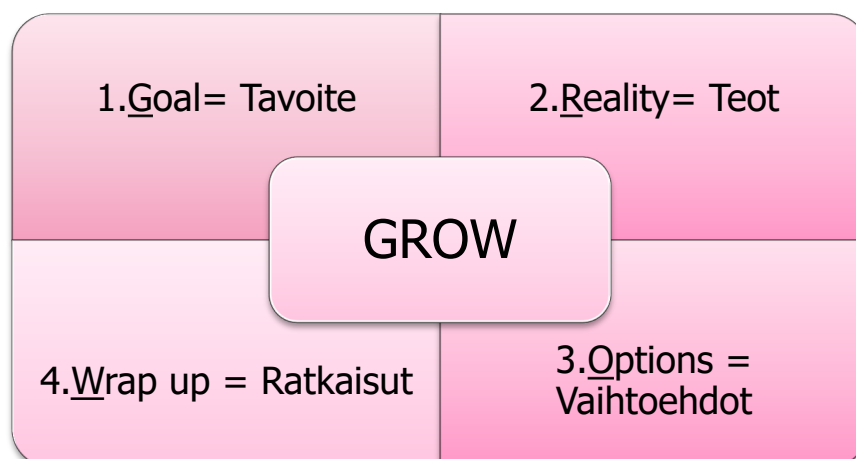
Seitsemäs avain, **anteeksi antamisen voima**, opettaa hyväksymään tilanteen, päästämään irti ja antamaan anteeksi. Näiden taitojen osaaminen on todellinen rikkaus työelämätaidoissa. Anteeksi-anto itselle ja toisille vapauttaa henkistä pääomaa ja pitää meidät työkykyisinä. Henkisen taakan ja syyllisyyden kantaminen heikentää työkykyä sekä fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Anteeksi antamisen harjoittelu voi olla arkinen jokapäiväinen pieni hetki, jolloin kaikki annetaan anteeksi mielessä. Tunnekuorma tyhjenee, jolloin ongelmista ja haasteista voidaan oppia. Toinen käytetty anteeksi antamisen harjoitus on yön yli -harjoitus, jossa keskitytään kohtaamaan jokin haastava henkilö ja mielikuvituksellisesti käydään läpi rakentava keskustelu, jolla on yhteinen päämäärä. Harjoituksen avulla seuraavana päivänä toteutuvassa tapaamisessa on mahdollista löytää parempia sanavalintoja ja kuunnella vastapuolta aidommin. (Dunderfelt 2012, 130-142.)

#### 4.5 Keinoja ristiriitojen puheeksi ottamiseen, käsittelemiseen ja ratkaisemiseen

Erimielisyyksien selvittäminen kannattaa aloittaa välittömästi niiden synnyttyä, sillä pitkittyneiden erimielisyyksien selvittäminen on haastavampaa. Yleensä pitkittyneiden erimielisyyksien taustalla ongelman juurisyy on kadonnut, tilanne tuntuu hankalalle ja työyhteisö on keskittynyt syyttelemään toisiaan ratkaisukeskeisyyden sijasta. Erimielisyyksiä selvittäessä olisi käsittelyn suotavaa olla vuorovaikutteista, niin että molemmat osapuolet ovat läsnä. Tällöin näkemyseroista voidaan päästä yhteisymmärrykseen ja erimielisyys kääntää kehitykseksi tulevaa varten. Erimielisyyksien selvittämisessä on tilannetta selvittävällä osapuolella hyvä olla ratkaisukeskeinen ote sekä taito hillitä vasta- ja tunnereaktioita. Hyvät vuorovaikutustaidot, asian lähestymistapa ja yksilön asenne ovat merkityksellisiä elementtejä erimielisyyksien selvittämisessä. Ratkaisukeskeisellä keskustelulla voidaan selvittää näkemyseroja, joista on haittaa työn sujumiselle ja yhteistyölle. Onnistunut ratkaisukeskeinen keskustelu vaatii valmistautumista, omien tunteiden läpikäyntiä ja yhteisten tavoitteiden hahmottamista. Ratkaisukeskeisessä keskustelussa pyritään tunnistamaan erimielisyyteen johtaneet ongelmat yhdessä, jättämään ne taakse ja tämän jälkeen keskittyä yhdessä löytämään tavoite. (Räty 2017, 25-32.)

##### 4.5.1 GROW-tavoitekeskustelumalli

Työturvallisuuskeskus ja Tarja Räty ovat laatineet Ristiriidoista ratkaisuihin julkaisun, joka tarjoaa työkaluja ristiriitojen ja erimielisyyksien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Erimielisyyksien käsittelemiseen on olemassa esimiehelle ja työntekijöille ratkaisukeskeisyyttä tukevia malleja, kuten GROW-tavoitekeskustelumalli. (Räty 2017, 25-32.) GROW-tavoitekeskustelumalli on Sir John Whitmoren kehittämä malli, jonka tavoitteena on auttaa yksilöitä lisäämään tietoisuutta ja vastuuta omasta toiminnastaan ja käytöksestään. Menetelmä perustuu avointen kysymysten sarjaan, joiden tarkoituksena on selvittää asian nykytila, todellisuus, vaihtoehdot ja tulevaisuus tai ratkaisumallit. GROW-tavoitekeskustelumallin kehittämiseen vaikutti ihmisten tapa keskittyä keskusteluissa menneisyyteen ja tulevaisuuteen huomioimatta nykyhetken vaikutusta. Menetelmän mukaisesti kiinnittämällä yksilön huomion nykyhetken, mahdollistetaan sen tutkiminen eri näkökulmasta ja voidaan luoda vaihtoehtoisia tapoja tulevaisuutta ajatellen. (Cook 2009, 32-33.)



KUVA 6. GROW-tavoitekeskustelumalli (Räty 2017, 30)



GROW-tavoitekeskustelumallin mukaisesti selvitetään ensin nykytila ja määritetään tavoite, johon halutaan asiassa päästä. Nykytilanteen selvittämisessä voidaan käyttää 1-10 asteikkoa, jossa 1 on huono ja 10 erinomainen tilanne, havainnoimisen tueksi. Kun tavoite ja nykytila on selvitetty, pohditaan toimenpiteitä, joita asian selvittämiseksi on tehty ja mihin suuntaan ne ovat asiaa vieneet. Lisäksi mietitään, kuka tai millaisia tukitoimia etenemiseen tarvittaisiin. Kartoituksen jälkeen pohditaan, mihin nämä vaihtoehdot voivat viedä ja minkälaisia lisäresursseja tarvitaan, sekä mitä muutoksia yksilöiden itsessään täytyy tehdä asioiden etenemiseksi. Lopuksi ratkaistaan, miten ja milloin asiassa edetään pienin askelin. (Räty 2017, 30.)

#### 4.5.2 NVC-prosessi

Non-violent Communication-prosessi on amerikkalaisen psykologian tohtori Marshall B. Rosenbergin 1960-luvulla kehittämä konfliktinratkaisumalli, joka Suomessa tunnetaan myös nimillä myötäelävä vuorovaikutus, väkivallaton viestintä ja kirahvikieli. NVC-prosessin on tarkoitus auttaa yhteyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä haastavissakin olosuhteissa. NVC-prosessi perustuu ajatukseen, jonka mukaan käytöksen perustana on jokin universaali inhimillinen tarve: autonomia, kiitollisuus, eheys, keskinäinen riippuvuus, fyysinen hyvinvointi, leikki tai henkinen yhteys. Erilaisissa tilanteissa havaitut ärsykkeet heräävät tarpeita, joiden tyydyttyminen tai tyydyttämättä jättäminen puolestaan herättää erilaisia tunteita. NVC korostaa tunteiden ja tarpeiden tunnistamista, sillä ihmisillä on tapana syyttää usein omista tunteista muita ihmisiä ja tapahtumia, vaikka tunteita säätelevätkin omat tarpeet. NVC-prosessissa keskeisessä roolissa on kaksi taitoa: rehellinen itseilmaisuus ilman syyttelyä tai arvostelua, sekä viestien empaattinen vastaanotto ilman syyllistymistä tai arvostelun kuulemista, vaikka viesti olisi ilmaistu niin, että sitä on vaikea ottaa vastaan. (Räty 2017, 44.)

NVC:n avulla on tarkoitus omia ajatuksia ja tulkintoja tarkastelemalla rakentaa empaattinen yhteys toiseen ihmiseen. NVC:n vaiheet ovat havainto, tunne, tarve ja pyyntö. Esimerkiksi vihan tunteen vallassa on helppo sortua arvostelemaan, syyttämään ja tuomitsemaan muita, vaikka todellinen syy löytyy tyydyttämättömistä tarpeista. Tällöin kannattaa pysähtyä miettimään ja selvittämään ensin itselle, mikä on todellinen tarve, jonka haluaisit täyttää. Samalla vihan tunne laantuu ja muuttuukin mahdollisuudeksi muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Mikäli ristiriidan haluaa ottaa puheeksi toisen kanssa, kannattaa lähteä liikkeelle kertomalla konkreettisesti ja totuudenmukaisesti havainnoistaan minä -muodossa. Yleistyksiä ja tulkintoja, kuten "et koskaan..." tai "aina sinä..." kannattaa välttää, sillä voimakkaat tulkinnat taustoista herättävät vastapuolella halun puolustautua. Havaintojen jälkeen kuvaillaan tunteita, mitä ikävä tilanne on saanut tuntemaan. Tähän kuuluu vastuun kantaminen omista tunteista syyllistämättä toista. Tunteiden taustalla olevien tarpeiden tunnistaminen on tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Yhtä tärkeää on kyetä puhumaan tarpeista ääneen toisen osapuolen kanssa, sillä muuten hänen on vaikea arvata tarpeitasi. Myös toisen tarpeita on hyvä pysähtyä kuuntelemaan, sillä kummankaan tarpeet eivät ole vääriä tai tärkeämpiä kuin toisen. Lopuksi mietitään, mitä toiselta ihmiseltä haluaisi pyytää tilanteen ratkaisemiseksi niin, että molempien tarpeet kyetään ottamaan huomioon. Tässä vaiheessa on tärkeä muistaa, että pyyntö eroaa vaatimuksesta siten, että siihen ei sisälly minkäänlaista uhkaa. Prosessin aikana on hyvä antaa myös toiselle aikaa käydä läpi omia tunteita ja tarpeita, joten erimielisyyksien käsittely ei onnistu kiireen ja hälyn

keskellä. Kun molemminpuolinen läsnäolo keskustelussa kyetään varmistamaan, luodaan yhteistyötä ja yhteisymmärrystä tukeva pohja konfliktien käsittelemiselle. (Räty 2017, 45-47.)

#### 4.5.3 Kertautuva miksi- analyysi

Työyhteisöjä osallistavia menetelmiä voidaan hyödyntää erilaisten ongelmien ja esteiden ratkaisemiseen tai ryhmäkehityskeskustelujen tueksi. Kertautuvaa miksi- analyysia voidaan hyödyntää, kun työyhteisössä on ilmennyt jokin todellinen ongelma ja sitä halutaan tarkastella tarkemmin. Käytännössä analyysi pohjautuu miksi- kysymyksen esittämiseen aina niin kauan kuin ongelman juurisyy saadaan selville. Ongelman käsittelyn ensimmäinen vaihe lähtee siitä, että selvitetään, miksi työyhteisö kokee esille nostetun ongelman ongelmaksi, jonka jälkeen jokaisen työyhteisön antaman vastauksen jälkeen esitetään niin kauan kysymystä "miksi?", kunnes ongelman juurisyy on selvillä koko ryhmälle yhteisymmärryksessä ja sitä päästään yhdessä ratkaisemaan. Joskus alkuperäinen ongelma saattaa selvitä ja hävitä pelkän miksi- analyysin avulla. (Aarnikoivu 2010, 115.)

#### 4.5.4 Esteiden kaato- menetelmä

Esteiden kaato -menetelmässä keskitytään menetelmän nimen mukaisesti käsittelemään ja sulkemaan pois esteitä, joita työyhteisö on havainnut ilmenneen. Parhaiten menetelmä sopii pienryhmissä tehtäväksi. Menetelmän ensimmäisessä vaiheessa keskitytään kirjaamaan tavoite, johon halutaan käsittelyn myötä päästä. Tavoite kirjataan mielellään kaikkien nähtäville mahdollisimman ytimekkäänä ja lyhyenä kuten yhtenä lauseena. Kun tavoite on saatu tiiviiksi yhdeksi lauseeksi, aloitetaan toinen vaihe, jossa tavoite muokataankin kysymykseksi, jonka avulla voidaan lähteä selvittämään estettä tavoitteelle ja aktiivisia toimenpiteitä esteen selättämiseksi. Kolmas vaihe, avoriihi, käynnistyykin nopeasti toisen vaiheen jälkeen, sillä kolmannessa vaiheessa pyritään listaamaan ne kaikki esteet, jotka ovat tavoitteen saavuttamisen tiellä. Kun kaikki esteet on listattu, menetelmän neljännessä vaiheessa jaotellaan esteet kolmeen kategoriaan; helposti voitettaviin, mahdollisesti, mutta haastavasti voitettaviin ja mahdottomiin tai vaikeasti voitettaviin esteisiin. Viidennessä vaiheessa esteitä aletaan voittamaan ja käsittelemään yhdessä vaikeammista esteistä aloittaen. Kuudennessa vaiheessa ryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin tai pareiksi ja jaetaan esteet tasaisesti. Pienempien ryhmien tehtävänä on muuttaa heille jaetut esteet ratkaisua hakeviksi kysymyksiksi itselleen. Viimeisessä, seitsemännessä vaiheessa, tehdään ryhmänä yhteenveto tuloksista, joita kysymyksien avulla on tullut ja päätetään, mitkä ratkaisut pannaan toimeen ja viedään eteenpäin käytäntöön koko työyhteisölle. (Aarnikoivu 2010, 115-116.)

#### 4.5.5 Tuumatalkoot ja tuplatiimi- menetelmät

Tuumatalkoot ja tuplatiimi keskittyvät ideoiden luomiseen ongelman ratkaisemiseksi. Ajatuksena molemmissa on se, että ongelmanratkaisun tueksi etsitään ideoita, joita jalostetaan ja karsitaan ryhmänä yhdessä. Molemmat menetelmistä onnistuessaan myös parantavat ryhmähenkeä ja ryhmätyöskentelytaitoja. Menetelmissä on vetäjä ja osallistujat, joissa vetäjän tehtävänä on toimia kannustajana ja varmistaa menetelmien toimivuus sekä aloittaa ongelmanratkaisu kertomalla lähtötilanteesta ja jo mahdollisesti olemassa olevista analyyseistä. Tuumatalkoissa ideoita ja vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan kootaan määrällisesti paljon ensin itsenäisesti tai pienemmissä ryhmissä, sillä

suuren määrän uskotaan tuottavan myös laatua. Tämän jälkeen kaikki ideat ja ratkaisut kootaan yhteen ja niistä pyritään yhdistelemään samankaltaiset sekä valitsemaan parhaat vaihtoehdot ryhmänä. Kun ratkaisuvaihtoehdoista ryhmän mielestä parhaat on valittu, sitoudutaan yhdessä toimenpiteiden ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2010, 117.)

Tuplatiimi- menetelmä koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta, joita ovat tilanteen tarkennus vetäjän toimesta, avoin aivoriihi vaiheittain sekä arvosteluvaihe, jossa demokraattisesti päätetään parhaat ideat. Menetelmässä kerätään tilanteen ongelmia ja ratkaisuja ensin itsenäisesti. Itsenäisen vaiheen jälkeen muodostetaan parit ja parit kirjaavat yhdessä parhaat aiheensa ja esittelevät ne muille osallistujille. Kritisointi ei kuulu osaksi menetelmää, sillä menetelmällä on tarkoitus kannustaa luovaan ideointiin ja hyvään ryhmähenkeen. Kun kaikki parit ovat esitelleet tuotoksensa, käydään yhdessä läpi samankaltaisuudet ja valitaan demokraattisesti, mitkä ideoista ovat parhaita ja niitä lähdetään jalostamaan ongelman ratkaisemiseksi. (Aarnikoivu 2010, 119.)

## 5 TUTKIMUS JA ANALYYSI

Tämä työ on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja tutkimuksen menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Jatkuva kehittäminen on yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä jokaisen yrityksen kannattavan liiketoiminnan edellytys. Globalisoituminen, digitalisoituminen ja tiedon määrän ja sen käsittelyn räjähdysmäisen nopea kasvu luovat tänä päivänä suuria muutostarpeita yritysten toiminnalle. Menestykseen ei riitä vain sopeutuminen muutokseen, vaan parhaimmat pystyvät itse viemään kehitystä myös eteenpäin. Organisaattorakenteen toimivuuden varmistaminen ja mahdollisten ongelmien ratkaiseminen tähtäävät henkilöstön motivoitumisen kautta yrityksen liiketoiminnan tehostamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12-13.)

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen sopii tilanteisiin, joissa pyritään löytämään ratkaisuja käytännöstä nouseviin ongelmiin tai uudistamaan käytänteitä. Kehittämistyön myötä pyritään siis vastaamaan tunnistettuun kehittämistarpeeseen ja haluan saada aikaan muutoksia. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda tai tuottaa uusia ideoita, käytänteitä, tuotteita tai palveluja. Tutkittavasta ilmiöstä ei siis vain etsitä tietoa tai kehitetä uutta teoriaa, vaan pyrkimyksenä on löytää ja esittää kehitysehdotuksia, parannuksia tai uusia ratkaisuja ja viedä asioita myös käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 18-19.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on tunnistanut työyhteisössä vuorovaikutuksellisia haasteita eri ammattiryhmien välillä. Työilmapiiriin parantamiseksi ja työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työtehokkuuden takaamiseksi tähän toivotaan kehittämistyön myötä löydettävien ratkaisuja.

Tutkimuksellisuuden avulla kehittämistyön taustalla vaikuttavat tekijät otetaan kattavasti ja suunnitelmallisesti huomioon. Tällöin myös tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo ym. 2009, 20-21.) Tämän tavoitteen saavuttamiseksi perehdyimme syvällisesti ammattiryhmien väliseen vuorovaikutusongelmaan ja sen vaikutuksiin. Työn toteutuksessa on tehty yhteistyötä toimeksiantajan kanssa.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen määritettävät alustavat tavoitteet ohjaavat kehittämiskohteeseen perehtymistä teoriassa ja käytännössä. Kehittämishankkeeseen liittyvää ja merkityksellistä tietoa ja teoriaa haetaan ja kootaan eri lähteistä sekä itse toimintaympäristöstä. (Ojasalo ym. 2009, 24-33). Nykytilanteen kartoittamiseksi haastattelimme eri ammattiryhmien edustajia ja tutustuimme kohdeyrityksen nykyisiin toimintamalleihin ristiriitatilanteissa sekä ohjeisiin koskien hyvää käytöstä ja vuorovaikutusta yrityksessä. Lisäksi hyödynsimme yhteisöllisenä ideointimenetelmänä työpajamuotoista aivoriihtä, jossa ammattiryhmät saivat osallistua vuorovaikutuksen kehittämisen ideointiin ja haasteiden juurisyiden löytämiseen.

Vaikka taustatiedon hankkimisen vaihe voi viedä aikaa, siihen panostaminen takaa paremman lopputuloksen. Onnistuessaan kehittäminen ottaa huomioon juuri kyseiselle yritykselle ominaiset esiolettamukset ja lähtökohdat. Teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua koko prosessin ajan, ja kerätyn taustatiedon ja tutkimustiedon myötä kehittämistehtävää voidaan edelleen tarkentaa ja rajata. Samalla määritetään myös tutkimukselle keskeiset käsitteet. Lähteiden tarkasteleminen kriittisesti ja analyttisesti on keskeistä soveltuvimman tiedon erottamiseksi. Tietoperusta voidaan siis kiteyttää

käsitejärjestelmäksi, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. (Ojasalo ym. 2009, 24-35.) Tutkittavan ilmiön syvällisen esiymmärryksen muodostamiseksi kokosimme ennen tutkimuksen ja aineistonkeruun suunnittelua tälle opinnäytetyölle kattavan teoriaosan. Tutustuimme huolellisesti eri lähteitä käyttäen ja vertaillen työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen tutkimuksiin ja teorioihin sekä käsitteiden määritelmiin. Tutkimusaineiston keruun ja analyysin aikana peilasimme toistuvasti tutkimuksen tuloksia teoria-aineistoon.

Kehittämistehtävälle on hyvä valita kehittämistyöhön sopiva lähestymistapa. Lähestymistapoja on erilaisia ja kehittämistehtävään voidaan myös valita ja yhdistää piirteitä erilaisista menetelmistä. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma. Puhtaassa tapaustutkimuksessa tuotetaan kehittämissuhteita, mutta ei vielä viedä muutosta konkreettisesti eteenpäin. Toimintatutkimuksessa puolestaan on keskeistä viedä muutos myös käytäntöön ja arvioida sen toteutumista. (Ojasalo ym. 2009, 37-38.) Tämä opinnäytetyö lähestymistapa on siis laajuuden rajaamisen vuoksi lähinnä tapaustutkimus, sillä työ ei ulotu esille nousevien kehityssuhteiden toteutukseen ja arviointiin asti. Työssä on kuitenkin piirteitä myös toimintatutkimuksesta, sillä tavoitteena on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön ja kohteena on ihmisten ja organisaation toiminnan muuttaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tutkimuksen pohjalta yritykselle uusia toimintatapoja tukeaa rakentavaa vuorovaikutusta.

Kehittämistyöhön on tarkoitus valita vuorovaikutusta lisääviä menetelmiä. Erilaisia menetelmiä yhdistämällä saadaan kehittämistyön tueksi kerättyä erilaista tietoa ja ideoita erilaisista näkökulmista. Ojasalo ym. (2009) suosittelevatkin käytettävien erilaisten menetelmien rinnakkain, jolloin menetelmät täydentävät toisiaan. Käytimme tässä opinnäytetyössä menetelminä haastatteluita sekä osallistavaa työpajaa. Haastattelujen ja osallistavan työpajan perusteella nostamme esiin jo käytössä olevia hyviä toimintamalleja, ja niitä on tarkoitus jakaa työyhteisön käyttöön. Kehittämistyön tavoite tähtää siis ongelmallisiksi koettujen vuorovaikutuskäytänteiden muuttamiseen paremmaksi ja yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevaksi. Kehittämistyön lopuksi tulokset jaetaan toimeksiantajan kanssa ja kehittämistyön onnistumista arvioidaan.

## 5.2 Organisaation tutkimisen ja kehittämisen piirteitä

Laadullisen tutkimustavan käyttö on yleistynyt organisaatiotutkimuksessa ja liiketaloustieteissä 1970-luvulta alkaen merkittävästi, sillä laadullisin menetelmin on mahdollista huomioida erilaiset tilannetekijät ja tutkittava toimintaympäristö. Laadullisin keinoin on mahdollista kiinnittää huomio yleistämisen sijaan yksityiseen ja tosiasioiden sijasta merkityksiin ja tulkintoihin ottaen huomioon vuorovaikutus ja sisäiset suhteet organisaatiossa. Organisaatio on tutkimuskohteena abstrakti, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvä, tulkinnallinen sekä aikaan ja pakkaan sidottu. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden kuunnella moniäänisesti useita tahoja, sillä ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista saavuttaa ”lopullisia totuuksia”. Organisaatiotutkimuksessa organisaatiokulttuuri voidaan määritellä tietyn ihmisryhmän muodostamaksi, itsestään selvien sääntöjen, olettusten ja uskomusten järjestelmäksi, jonka avulla muodostetaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtu-

mista. Hyvin yleisesti on myös omaksuttu sosiaalipsykologi Edgar Scheinin tapa jäsentää organisaatiokulttuuri joukoksi perusoletuksia, jotka tietty ihmisjoukko on omaksunut pyrkiessään sopeutumaan ympäristöön. Toimivaksi osoittautuneet uskomus-, ajattelu- ja toimintatavat omaksutaan yhteisössä ”oikeiksi” toimintamalleiksi, joten kulttuurin muodostuminen voidaan nähdä ongelmanratkaisun kautta syntyneenä prosessina. Siksi erilaisissa toimintaympäristöissä toimivilla organisaatioilla on erilainen kulttuuri eli erilaiset tavat hahmottaa ”oikeita” toimintatapoja. (Juuti & Puusa 2020, 57-62.)

Varis (2014) esittelee organisaatiokulttuurin analysointiin kolme erilaista lähestymistapaa: kokonaisvaltainen, metaforinen sekä mittaamiseen perustuva tapa. Kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa tutkija pyrkii itse osaksi kulttuuria ja tekemään syvähavaintoja kulttuurin sisästä. Metaforisessa eli kielellisessä lähestymistavassa tutkija pyrkii kokoamaan kulttuurin ominaispiirteitä tutkimalla dokumentteja, raportteja, kertomuksia ja keskusteluja. Mittaamiseen perustuvassa lähestymistavassa tietoa kerätään käyttäen kyselylomakkeita ja haastatteluja, mutta kyselyiden ja testien käyttöä on kritisoitu liiasta yksinkertaistamisesta ja siitä, että niiden tarjoaman tiedon perusteella päästään korkeintaan artefaktien ja organisaation jäsenten ilmaisemien arvojen tasolle. (Varis 2014, 54.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on hyödynnetty kaikkia Variksen mainitsemia kolmea lähestymistapaa: 1) toinen tutkijoista työskentelee yrityksessä toimien näin osana yrityksen kulttuuria, 2) olemme tutustuneet yrityksen työhyvinvointia, vuorovaikutusta ja viestintää koskeviin ohjeisiin, dokumentteihin ja toimintamalleihin, ja 3) olemme keränneet tutkimusaineistoa haastattelemalla yrityksen työntekijöitä hyödyntäen eri haastattelumenetelmiä.

Schein pitää kulttuuritutkimukseen paremmin soveltuvina menetelminä toistuvia syvähaastatteluja ja havainnointia sekä määrämuotoisia haastatteluja, artefaktien analyysseja sekä ryhmähaastatteluja. Hän suosittelee kulttuurin tutkimista ja tulkintaa organisaation sisällä toimivan ja ulkopuolisen yhteistyönä subjektiivisen yksipuolisuuden välttämiseksi. Kulttuurin sisällä toimiva ei hänen mukaansa pysty ilman ulkopuolisen apua tavoittamaan kulttuurin perusoletuksia, sillä ne ovat muuttuneet itsestään selvyyksiksi ja siten siirtyneet pois tietoisuuden tasolta. Ulkopuolinen tutkija puolestaan pystyy havaitsemaan näitä perusoletuksia, mutta tarvitsee organisaation jäsenten apua tulkintojen tarkistamisessa ja korjaamisessa. Menettely vaatii molemmilta osapuolilta motivoitumista, analyttistä havainnointia ja tulkintojen tekemistä sekä vuorovaikutusta ja keskustelua näistä tulkinnoista. (Schein 1987, 125-127.) Opinnäytetyömme toinen tutkijoista työskentelee kohdeyrityksessä ja toinen tutkijoista on organisaation ulkopuolinen. Kulttuurin tutkimisen kannalta olemme onnistuneet välttämään subjektiivisen yksipuolisuuden aktiivisella yhteistyöllämme ja vuorovaikutuksellamme.

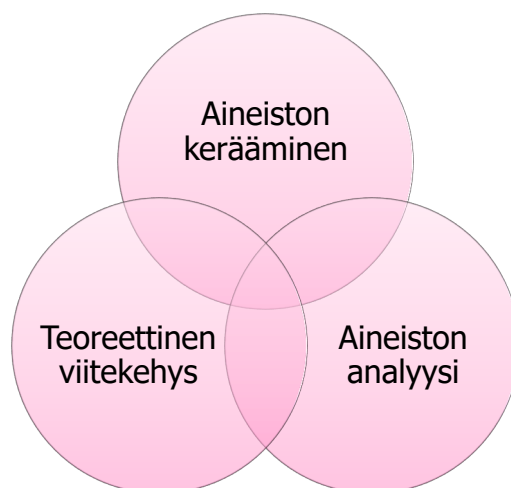
Työyhteisön kehittämisen kannalta ongelmana usein on, että työn kehittamisestä ja varsinkin ongelmista puhutaan yleensä vain lähimpien omaan ammattiryhmään kuuluvien kollegojen kanssa. Kun tavoitteena on nostaa keskustelu työstä yksilötasolta yhteisölliseen tarkasteluun, esimerkiksi jakamiseen vaikuttavat seikat eivät henkilöidy koskemaan vain yksilöä. Keskustelujen myötä työntekijöiden erilaiset näkemykset nousevat paremmin esiin, jolloin pystytään paremmin havaitsemaan kokemusten eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tarkastelemaan kriittisesti ja kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittu moniammatillinen ja ammattiryhmien välinen keskustelu avaa mahdollisuuden tarkastella

omaa työtä toisesta näkökulmasta ja keskustella nykyisistä toimintatavoista huomioiden samalla muiden ammattiryhmien roolin osana kokonaisuutta.

Negatiivinen suhtautuminen omaan työhön voi johtaa rutinoitumiseen ja sokeutumiseen niin, ettei omia vahvuuksia tai kehityskohteita kyetä enää havaitsemaan tai tulkitsemaan ilman ulkopuolisen apua. Tällöin vertaistyöskentelynä toteutettava arviointi voi edistää tapaa tulkita, havaita ja ymmärtää toimintaa ja ympäristöä. Jo arviointiprosessiin osallistumisella voi olla kehittäviä vaikutuksia, mikäli osallistavien ja valtaistavien menetelmien käyttö tarjoaa vuorovaikutuksellisen alustan näkemyksien vaihtoon. Vertaistyöskentely myös samalla edistää osallistujien keskinäistä ymmärrystä ja verkostoitumista ja lisää osallistujien sitoutumista ja omistajuutta kehittämistyöhön nähden. Käytännöstä nousevan ja kokemuksellisen tiedon merkityksen jakaminen tarjoaa kehittämistyölle yhteisen suunnan ja oikeutuksen tehdä muutoksia organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön toimintatapoihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 51-54.) Tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelun yhtenä tavoitteena on toimia keskusteluyhteyden avauksena toimintatapojen tarkastelulle eri ammattiryhmien työnkuvan käytännön ja konkretian näkökulmasta. Toisen ammattiryhmän työnkuvan tuntemisen myötä eri ammattiryhmien toivotaan paremmin ymmärtävän, miksi jotkin toimintamallit saattavat käytännössä osoittautua haasteellisiksi ja miten niitä voitaisiin työn organisoinnin, työtehokkuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta kehittää.

### 5.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamiseen on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, selittää, tulkita tai mallintaa sellaista tutkittavaa ilmiötä, joka yleensä liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullisessa tutkimusotteessa on mahdollista suunnata katse menneisyyden sijasta tulevaisuuteen, sillä sen tarjoaman tiedon avulla voidaan pyrkiä parantamaan, kehittämään tai uudistamaan tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksen keinoin siis etsitään, vertaillaan ja sovelletaan uutta tietoa esimerkiksi työolosuhteiden kehittämiseksi. Tutkittavaa ilmiötä ymmärtävää ja tulkitsevaa metodologiaa kutsutaan myös hermeneuttiseksi. Liiketaloustieteessä käytetään hermeneuttisesta tutkimusotteesta nimitystä sosiiaalinen konstruktionismi. (Pitkäranta 2014, 8, 15-16, 27-33.) Kun laadullinen tutkimusprosessi etenee hermeneuttisesti, käy tutkija jatkuvaa dialogia tutkimuskohteesta saatavilla olevan aineiston kanssa lähestyen vähitellen perusteltua tulkintaa. Tätä kehämäistä rakennetta kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Tulkinta pohjautuu aluksi esiymmärrykseen, jolla tarkoitetaan tietoa, näkemystä tai kokemusta aiheesta, joka tutkijalla on omakohtaisesti tai esimerkiksi kirjallisuudesta hankittuna tietona tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkimusprosessin aikana tutkija laajentaa käsitystään tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tarkastelemalla vaihtoehtoisia tapoja tulkita ja perustella eri tulkintamahdollisuuksia. Ymmärrys lisääntyy oppimalla uutta hermeneuttisessa kehässä: aiemmin opittu toimii viitekehyksenä uuden tiedon tulkinnassa ja uusi tieto vaikuttaa aiemmin opittuun. (Puusa & Juuti 2020, 70-72.) Kuvassa 7 on esitetty näkemyksemme siitä, kuinka asiantuntijuutemme on kehittynyt aineiston keräämisen, aineiston analyysin ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan tiedon synteesinä hermeneuttisessa kehässä.



KUVA 7. Asiantuntijuuden kehittyminen hermeneuttisessa kehässä.

Työhyvinvoinnin, työyhteisötaitojen sekä vuorovaikutuksen käsitteitä koskeva esiymmärryksemme on muotoutunut teoretiedon etsimisen ja siihen perehtymisen myötä, kuin myös aikaisempien opintojemme sekä useamman vuoden työelämäkokemuksen myötä. Esiymmärryksemme perusteella valitsimme tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja suunnittelimme haastattelukysymykset niin, että niiden avulla saamme kerättyä tutkimuksen kannalta luotettavan ja keskeisen aineiston. Ensimmäisen haastattelukierroksen aineiston analyysin aikana ja sen jälkeen peilasimme tulkintojamme teoreettiseen viitekehukseen ja pohdimme jälleen tutkimuksen luotettavuutta ja tulkintojemme onnistumista. Ensimmäisen haastattelukierroksen kokemusten ja tietojen perusteella suunnittelimme toisen haastattelukierroksen. Toinen haastattelukierros, uuden aineiston analyysi ja tulkintojen peilaaminen teoriaan syvensi edelleen ymmärrystämme tutkittavasta ilmiöstä ja vahvisti käsitystämme siitä, että olimme tehneet oikeita tulkintoja aineistosta.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kirjoittamisen rooli korostuu, sillä sen on tarkoitus kuvastaa tutkimusprosessin todellista kulkua tutkimuksen jälkiselostuksen sijasta. Kirjoittaminen vaatii tutkijalta analyysoivaa otetta koko tutkimusprosessin ajan, jossa havaintoaineiston ja teorian analysoinnin avulla haetaan teoreettisia näkemyksiä, selitysmalleja sekä tutkimuksen uudelleen kirjoittamisella tutkimuksen vakavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 260.) Koko tutkimusprosessin ajan olemme kirjoittaneet aktiivisesti tätä tutkimusraporttia samaan aikaan kun tutkimus on edennyt. Olemme hyödyntäneet myös muita yhteisiä dokumentteja ajatusten ja pohdintojen kirjaamiseen sekä tulkintojen vertailuun ja käyttäneet erilaisia viestintäkanavia aktiiviseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen välillämme. Jälkikäteen olemme vielä saamamme palautteen perusteella tarkentaneet raporttiamme joiltain osin, jotta se kuvaa tutkimusprosessin etenemistä mahdollisimman tarkasti, ja jotta lukija pystyy näin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta paremmin.

Tapaustudkimuksia luonnehtivat ilmiöiden ainutkertaisuus ja tilannesidonnaisuus, eikä tavoitteena ole ilmiön yleistettävyys. Tilannesidonnaisuus kuvaa sitä, miten asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä, eli sosiaalisiin yhteyksiin, instituutioihin, kulttuurin piirteisiin tai ajankohtaan. Tilannesidonnaisuuden ymmärtäminen on tärkeää tulkintojen kannalta, sillä sen avulla analyysi voidaan liittää laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. (Pitkäranta 2014, 15-16, 27-33.) Organisaatiokontekstissa ilmiöt rakentuvat ja välittyvät mielen konstruoina merkityssisältöinä. Kun tutkitaan tällaisia ihmisten



välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvia abstrakteja ilmiöitä, on keskeistä käyttää sellaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, joiden avulla on mahdollista päästä lähelle toimijoita ja avaamaan heidän kokemuksiaan ja merkityksenantoprosessejaan. Konstruktionistisen lähestymistavan mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu kielellisen vuorovaikutuksen seurauksena, eikä tieto ole tulkitsijasta ja eli ihmisestä riippumatonta. Sosiaalinen todellisuus myös uusiutuu ja muotoutuu jatkuvasti ihmisten jäsentäessä kokemusmaailmaansa. (Juuti & Puusa 2020, 26, 43-44.)

Koska laadullisella tutkimuksella tutkija tavoittelee syvällistä ymmärrystä ja tutkittavan asian kuvailevaa mallintamista, edellyttää se monikanavaista tiedon ja aineiston hankintaa. Empiirisessä eli käytännön havainnointiin perustuvassa tapaustutkimuksessa käytetään monipuolista ja eri tavoin hankittua tietoa tapahtuman tai toiminnan analysoimiseksi rajatussa ympäristössä. (Pitkäranta 2014, 27-29.) Kysely- ja lomaketutkimuksia pidetään organisaation tutkimusmenetelmänä rajoittuneina, sillä ne pakottavat vastaajan mukauttamaan näkemyksiään liikaa tutkijan näkemyksiin. Tarkoituksenmukaisempaa on suosia haastattelu- ja havainnointimenetelmiä, kun tavoitteena on saada tutkittavien näkökulmat ja ääni hyvin esille. Haastattelu on tutkijan johdattamaa vuorovaikutteista keskustelua, jolla on etukäteen asetettu tavoite. (Juuti & Puusa 2020, 67, 83, 99).

Ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valitsimme yksilöhaastattelun, sillä haastattelun avulla koimme pääsevämme lähemmäs tutkittavien ajatuksia, kokemuksia ja motivaatioita koskien vuorovaikutusta työyhteisössä. Haastattelu on menetelmänä myös joustava, sillä tutkija pystyy tiedonkeruutilanteessa suuntaamaan tiedonhankintaa tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan pyytämällä haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Erilaisia haastattelumenetelmiä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Valitsimme menetelmäksi teemahaastattelun, jossa jaoimme kysymykset kolmeen pääteemaan. Teemahaastattelumenetelmällä on mahdollista tutkia yksilön subjektiivisia kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia. Teemahaastattelun onnistuminen edellyttää sitä, että tutkija on ennen haastattelua perehtynyt aiheeseen ja tutkittavaan organisaatioon, ja kirjallisuuskatsauksen sekä esiymmärryksen avulla rakentanut haastattelun rungon. Haastattelun avulla tutkija syventää ymmärrystään tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta. (Juuti & Puusa 2020, 101, 106.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut löytää aktiivinen ja kommunikoiva toimintatapa, joka tukee demokraattisuutta ja moniäänistä keskustelua, ja jonka avulla asioita voidaan jakaa, käsitellä ja tulkita yhdessä yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseksi ilman asioiden henkilöitymistä. Tarkoituksena on ollut tuoda työn eri osa-alueiden ja työtehtävien keskinäiset vaikutukset näkyviksi, jolloin työyhteisön jäsenet voivat nähdä oman työnsä osuuden selkeämmin osana kokonaisuutta. Tämän vuoksi valitsimme toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi myös ryhmähaastattelun mukaillen aivoriihi- ja tuumatalkoot -menetelmiä.

#### 5.4 Aineiston kerääminen

Laadulliseen tutkimukseen valitaan mukaan pieni määrä tapauksia harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteena on valita mukaan henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja jotka edustavat tutkimuksen tarkoituksen kannalta relevanttia

ryhmää. (Juuti & Puusa 2020, 82.) Tarkoituksenmukaisuusperusteella valitsimme yksilöhaastatteluihin eri ammattiryhmien edustajia eri puolilta Suomea moninaisilla työkokemuksilla sekä tehtävänkuvilla varmistuen moninaiset kokemukset yrityksen kulttuurista, toimintatavoista ja ammattiryhmien välisestä vuorovaikutuksesta. Lähestyimme haastateltavia sähköpostin välityksellä, jolloin esitimme heille tutkimuksen tarkoituksen ja pyysimme heiltä suostumusta tutkimukseen osallistumiseksi. Suostumus perustui vapaaehtoisuuteen.

Tutkittavien lukumäärä ei ole ratkaisevassa asemassa laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta, vaan tutkittavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Näytteen edustavuudella ei tavoitella määrää teoreettisen yleistettävyyden vuoksi, vaan laatua tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi ja tarvittavan tiedon saamiseksi. (Juuti & Puusa 2020, 82.) Tavoitteenamme oli saada 16 osallistujaa yksilöhaastatteluihin ja 6-8 osallistujaa aivoriihityöpajaan. Haastatteluista toteutui lopulta 13 ja aivoriihityöpajaan osallistui 10 eri ammattiryhmiä edustavaa henkilöä. Vallitsevan Covid-19-tilanteen vuoksi suoritimme haastattelut Teams-kanavassa. Tämä mahdollisti myös haastattelujen taltiointin ääninauhoitteena.

Keskustelun teemojen laatimiseksi tutkijalla on oltava ennakkonäkemyksiä ilmiöstä, jotta tutkija voi varmistua siitä, että hän keskusteluttaa informanttia kaikista ilmiön kannalta olennaisista asioista (Kananen 2014, 77). Teemahaastattelun teemat määräytyivät tutkimuskysymysten ja teorian tiedon pohjalta. Laadimme teemahaastattelun rungon opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen, jolloin koimme meillä olevan vahva ennakkokäsitys tutkimusongelmasta ja tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun kolme teemaa olivat seuraavat

- 1) Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus ja työskentely
- 2) Vuorovaikutuksen kehittäminen
- 3) Työyhteisön ilmapiiri ja sen kehittäminen

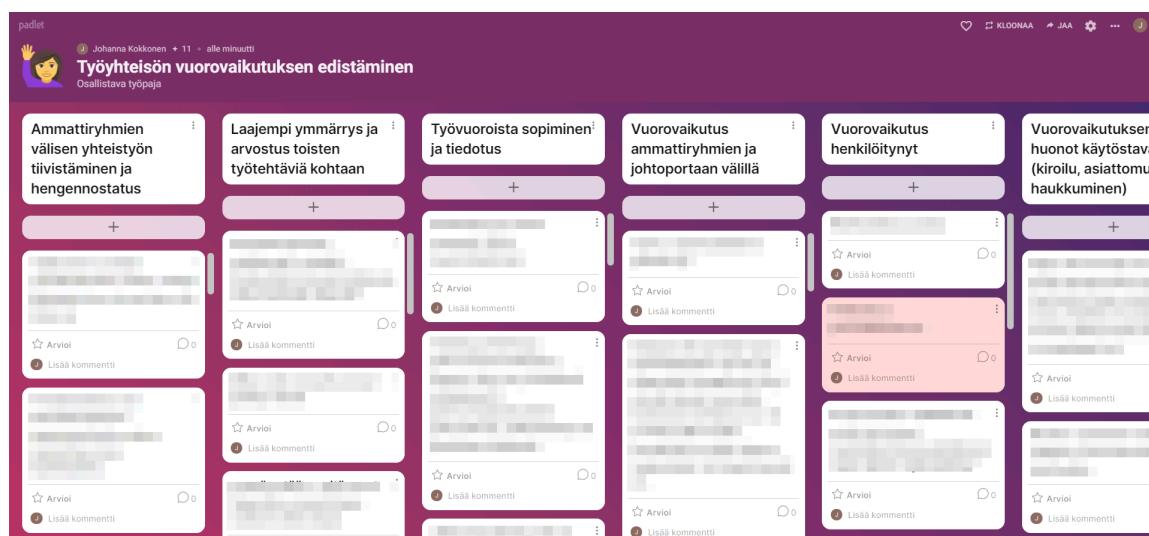
Teemahaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1. Vaikka haastattelurungon kysymykset oli ennakoon laadittu, esitimme haastattelutilanteessa tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä. Täydentävillä kysymyksillä pyrimme syvällisen ymmärtämisen lisäksi osoittamaan kiinnostusta haastateltavaa kohtaan ja välttämään tilannetta, jossa haastattelu olisi vain mekaaninen, ennakoon mietittyjen kysymysten luetteluhetki. Pyrimme siis aitoon vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 30-60 minuuttia, riippuen siitä, miten paljon haastateltavat halusivat teemoista keskustella. Emme halunneet hoputtaa tai jouduttaa haastattelujen kulkua tai aiheuttaa kiireen tuntua haastattelutilanteissa. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin lyhyesti ja ytimekkäästi, ja osalle teemat herättivät enemmän aihetta keskusteluun ja omien mielipiteiden ilmaisuun. Meille tutkijoina jäi haastattelujen jälkeen tunne, että haastateltavat pitivät keskustelujen teemoja tärkeinä.

Haastattelukysymysten laatimisessa tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset toimivat raameina kysymysten teemoille ja aihealueille. Haastattelukysymysten asettelussa pyrimme siihen, että niiden avulla tavoittaisimme haastateltavien aitoja, henkilökohtaisia kokemuksia ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli työyhteisön vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä. Pyrimme siis välttämään yleistäviä,

hypoteettisia ja valmiiksi kantaa ottavia kysymyksiä. Dikotomisten kyllä- ja ei-kysymysten sijasta pyrimme avoimilla kysymyksenasetteluilla tavoittamaan laajan aineiston, joka mahdollistaisi syvällisemmin haastateltavien näkemysten ja perustelujen kartoittamisen.

Keskusteluttamalla haastateltavia tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä haastateltavan avulla. Kerätty aineisto on hyvä pyrkiä analysoimaan mahdollisimman nopeasti, sillä tutkijan tietomäärä kasvaa myös tiedonkeruun myötä. Aineiston analyysin jälkeen voi esiin nousta uusia kysymyksiä, joita on mahdollista käydä haastateltavan kanssa läpi uudella haastattelukierroksella. Saatu aineisto siis valaisee tutkittavaa ilmiötä ja ohjaa kysymään uusia asioita. (Kananen 2014, 76.) Yksilöllisillä teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analyysin jälkeen keräsimme keskeisimmät kehitysideat ja -toiveet ryhmähaastattelun yhteisöllisen työskentelyn teemoiksi. Nimesimme tämän aineistonkeruun toisen vaiheen aivoriihiyöpajaksi, sillä oletimme aivoriihimenetelmän olevan monelle entuudestaan tuttu yhteisöllisenä ongelmanratkaisukeinona. Valitsimme ryhmähaastattelun osallistaviksi menetelmiksi tuumatalkoot ja esteiden kaato -menetelmät. Työpajassa tavoitteenamme oli löytää lisää kehitysideoita, juurisyitä ja käytännön ratkaisuja vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kehittämiseksi työyhteisössä. Lähetimme sähköpostilla kutsun yhteensä 49:lle yrityksen työntekijälle, joista työpajaan osallistui 10. Heidän joukossaan oli osallistujia kolmesta eri ammattiryhmästä. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Työpaja toteutettiin Teams-kokouksena ja olimme varanneet ryhmähaastattelulle aikaa kaksi tuntia. Haastattelun aluksi pidettiin osallistujien esittelykierros ja kävimme lyhyesti läpi opinnäytetyön ja tutkimuksen taustan ja tarkoituksen. Esittelimme haastateltaville yksilöhaastattelujen analyysinä esiin nousseet keskeiset teemat ja kehitystarpeet. Olimme etukäteen koonneet keskustelun teemat Padlet-seinälle, johon kutsuimme haastateltavat osallistumaan jakamalla heille linkin Teams-pikaviestinä. Varmistimme osallistujilta suullisesti, että linkki varmasti toimi ja kaikki pääsivät linkin kautta työskentelemään Padlet-alustalle. Padlet-seinällä keskusteltavat teemat olivat aseteltu sarakkeisiin, joiden alle pyysimme haastateltavia lisäämään kehitysehdotuksia kommentteina (kuva 8).



KUVA 8. Ryhmähaastattelun teemat ja osallistujien kommentit Padlet-seinällä.

Keskustelu Padlet-seinällä oli anonyymia, eli keskustelijoiden ei ollut mahdollista erottaa, kuka kunkin ehdotuksen tai kommentin on kirjoittanut. Halusimme näin rohkaista kaikkia mukaan keskusteluun. Ideoinnin yhteydessä oli myös mahdollista antaa vastaus suullisesti osallistumalla keskusteluun ja pohdintaan aiheesta. Kaikille jaettu Padlet-seinä toimi myös keskustelun muistiinpanoina. Tuumataalkoot- menetelmän mukaisesti pyysimme osallistujia listaamaan aluksi luokiteltujen teemasarakkeiden alle mahdollisimman paljon kehitysideoita, toimintamalleja ja ongelmien juurisyitä. Luokittelimme yksilohaastattelujen pohjalta tehdyn analyysin mukaisesti osallistavan työpajan teemat seuraavasti:

- 1) Ammattiryhmien välisen yhteistyön tiivistäminen ja yhteishengen nostattaminen
- 2) Laajempi ymmärrys ja arvostus toisten työtehtäviä kohtaan
- 3) Työvuoroista sopiminen ja tiedottaminen
- 4) Vuorovaikutus ammattiryhmien ja johtoportaan välillä
- 5) Vuorovaikutusongelmien henkilöityminen
- 6) Vuorovaikutuksen huonot käytöstavat
- 7) Omaan työhön vaikuttaminen
- 8) Muutoksien kohtaaminen ja niistä selviytyminen
- 9) Ohjeiden ja toimintamallien laadinta

Osallistujat olivat aktiivisia kirjoittamaan ajatuksiaan ja ideoitaan Padlet-seinälle. Sekä teemat että vastaukset herättivät osallistujien välillä myös aktiivista ja hetkittäin kiivastakin keskustelua. Tutkijoina toimimme neutraaleina työpajan kulkua ylläpitävinä ja toimintaa eteenpäin vievinä toimijoina. Menetelmän mukaisesti tutkimme kehitysideoiden samankaltaisuuksia ja kokosimme keskeisimmät kehitysideat ja toimintamallit osallistujien kanssa yhdessä yhteen. Työpajan aikana nousi osallistujien aktiivisen keskustelun keskeltä esiin myös huolia ja esteitä, joita koettiin kohdeyrityksessä olevan kehittämisen tiellä. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tarkoituksenamme olisi ollut käydä esteiden kaato -menetelmällä vielä tarkemmin läpi huolia ja haasteita, joita osallistujat kokevat olevan kehittämisen esteenä, mutta varaamamme aika osallistavan työpajan pitämiseksi ei tähän riittänyt. Koimme osallistujien aktiivisen keskustelun ideoista, ongelmien juurisyistä ja toimintamalleista olevan hyödyllisempää tutkimuksemme kannalta.

## 5.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaileminen, tulkinta ja ymmärtäminen. Analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa rikkaan ja perustellun tulkinnan sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Empiirisen laadullisen tutkimuksen aineisto on usein varsin rikas ja monimuotoinen, joten sisällönanalyysi on hyvä aloittaa järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tämän jälkeen aineistoa on helppompaa käsitellä, kuten kategorisoida, teemoitella ja tulkita. Käytännössä analysointi on monivaiheinen prosessi, jossa eri vaiheet vuorottelevat tai esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. (Juuti & Puusa 2020, 139-145.)

Laadullisessa tutkimuksessa yksittäisten havaintojen kautta on tarkoitus muodostaa yleisiä merkityksiä. Tutkimusprosessi alkaa tutkijan tekemistä empiirisistä havainnoista kuten litteroiduista haastatteluista ja kirjallisista dokumenteista. Havaintomateriaaleja tulkitsemalla ja teorian tietoa sekä muistiinpanojaan yhdistelemällä tutkija tuottaa analysoitua aineistoa. Aineistoa käsitellään nostamalla siitä merkittäviä teemoja, jotka voidaan kategorisoida koodaamalla yleisimmiksi luokittelukategoriaksi. Koodaus ei ole vielä analyysiä, vaan välivaihe, jolla aineistoa tiivistetään ja yksinkertaistetaan niin, ettei aineiston tiedon määrä tai laatu kuitenkaan vähene. Analyysissä aineistosta pyritään koodauksen avulla erottamaan rakenteita, säännönmukaisuuksia, teemoja ja malleja. Koodatut luokittelukategoriat työstetään tutkimuksen kannalta merkittäviin avainkategorioihin, joiden avulla pystytään tuottamaan uutta teoreettista pohdiskelua. Analyysin tuottamisen tueksi on tutkijan hyvää kirjoittaa omia oivalluksiaan, havaintojaan ja tulkintojaan muistiinpanoiksi koko prosessin ajan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 260-261; Kananen 2014, 103-104.)

Tämän tutkimuksen haastattelut ja työpaja nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut saivat itse valita, pitävätkö kameran päällä Teams-yhteyden aikana. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollisti sen, että meidän oli tutkijoina mahdollista keskittyä haastateltavaan ja hänen tuottamaansa haastatteluaineistoon muistiinpanojen kirjoittamisen sijasta. Nauhoitetut haastattelut voitiin kuunnella myös jälkikäteen mahdollisimman autenttisesti muodossa. Yksilöhaastatteluissa oli rauhallinen ja rento tunnelma haastattelijan ja haastateltavan välillä. Koimme, että haastateltavat miettivät syvällisesti vastauksiaan haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Toisinaan esitimme haastateltaville tarkentavia kysymyksiä aiheesta ymmärtämistemme tueksi. Vuorovaikutustilanne oli aito haastateltavan ja haastattelijan välillä, sillä pyrimme tietoisesti välttämään vain haastattelukysymysten mekaanista, luettelomaista esittämistä ja pyrimme panostamaan vuorovaikutustilanteen autenttisuuteen. Haastateltavat osallistuivat aktiivisesti vuorovaikutukseen ja esittivät oma-aloitteisesti tarkentavia kysymyksiä sekä esimerkkejä, joihin olivat työelämässä kysymyksiin liittyen törmänneet.

Jokaisen yksilöhaastattelun sekä ryhmähaastattelun jälkeen pyrimme litteroimaan vastaukset mahdollisimman pian, jolloin haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Litterointi eli puhtaaksikirjoitus tarkoittaa erilaisten tallenteiden purkamista ja kirjoittamista tekstimuotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä (Kananen 2014, 94, 101). Tämän tutkimuksen litterointitaksoksi katsoimme riittäväksi yleiskielisen litteroinnin, jolloin puhekielen täytesanoja ja äännähdyksiä ei sisällytetä tekstiin. Litteroimme aineistot itse kuuntelemalla nauhoitetun tallenteen hidastettuna tarvittaessa useampaan kertaan ja kirjaamalla haastattelun sisällön ylös tekstinkäsittelyohjelmalla. Sisällytimme litteroituihin teksteihin jo litteroinnin aikana myös sanatarkkoja poimintoja niistä kohdista, missä haastateltava osasi mielestämme kiteyttää asian ytimen niin taitavasti, että kenties tulimme poimimaan sanatarkan sitaatin myös lopulliseen raporttiin.

Aineiston analysoimiseksi on useita tapoja ja yleisin ajatus on, että aineisto analysoidaan aineiston keruun ja järjestelyn jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistonkeruumenetelmiä on useita, on kuitenkin tavanomaisempaa tehdä analysointia prosessin edetessä eri aineistonkeruumenetelmien yhteydessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin etenemistä onkin kuvattu lineaarisen suoran sijasta spiraalimaisesti kehää kiertävästi eteneväksi. Analyysitavat ovat karkeasti jaettu kah-

teen kategoriaan, jotka ovat selittämiseen pyrkivä ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistavat. *Selittämiseen* pyrkivässä lähestymistavassa tilastollinen analyysi ja *ymmärtämiseen* pyrkivässä lähestymistavassa taas laadullinen analyysi on tukemassa päätelmien tekoa. Laadullisen aineiston analysoiminen on haastavaa ja aikaa vievää. Tavallisimpia analyysimenetelmiä laadullisen aineiston analysoimiseksi ovat teemoittelu, tyypittely, taulukointi, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi. Laadullisen aineiston analysoimisen haastavuuden vuoksi on tutkijan hyvä pitää mielessä, että kaikkea ei voi eikä tarvitse analysoida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216-220.)

Laadullinen analyysi voidaan tehdä aineistolähteisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähteisessä (grounded theory) analyysissä teoria konstruoidaan aineistosta. Teoriasidonnaisessa analyysissä hyödynnetään teoriaa analyysissä, mutta analyysi ei pohjautu pelkälle teorialle. Teorialähtöisessä analyysissä lähdetään liikkeelle teoriasta, jonka paikkansapitävyyttä aineistoon ja hypoteesiin palataan tarkastelemaan mittaamisen, aineiston keruun ja empirian myötä uudelleen. (Eskola 2015, 187-189.)

Tässä tutkimuksessa järjestelimme litteroidun yksilöhaastatteluilla kerätyn aineiston kokonaisuudeksi yhteen tiedostoon, josta pystyimme tekemään oivalluksia ja tulkintoja. Yksilöhaastatteluista litteroitua aineistoa kertyi yli sadan sivun verran ja ryhmähaastattelusta 20 sivua. Tutkimuksemme analysoinnin lähestymistavaksi valikoitui ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa ja analyysimme oli teoriasidonnainen, eli se kytkeytyi teoriaamme, mutta ei yksinomaan pohjautunut siihen. Analysointiin hyödynsimme teemoittelua, taulukointia ja koodausta. Jaoin ja järjestelimme teoriaosuuden jo kirjoittamisvaiheessa eri aihepiireihin, joita hyödynsimme haastattelukysymyksissä ja niiden teemoissa (liite 1). Yksilöhaastatteluja litteroidessamme käytimme värikoodausta kysymyksien vastauksissa ja koostimme näiden avulla kysymyskohtaiset kategorisoinnit tulkinnan tueksi. Seuraavassa sitaatissa on esimerkki siitä, kuinka käytimme värikoodeja litteroidun aineiston luokittelussa. Korostimme nykytilaa koskevat osuudet sinisellä, haasteiden juurisyyt punaisella ja kehitysehdotukset vihreällä.

*”No eri ammattiryhmien välillä on hyvin hankala, kun pitäisi aina tietää oikea henkilö, keneen ottaa yhteyttä, mutta kyllä se sitten kyselemällä selviää. Mutta vaatii itseltä jonkunmoista selvitystyötä, että miten ammattiryhmien välillä lähtee tieto kulkemaan, ja sitten että tietäisi miten asiat etenee. Jää aina vähän tunne, että tapahtuukohan tässä mitään, kun ei kuulu mitään eikä kukaan pidä sua ajan tasalla mistään, että se on ollut ikävää. Paremmin toimii oma ammattiryhmä, mutta muuten ollaan vielä liian kuppikuntamaisia, kun toinen ammattiryhmä ei ymmärrä toisen työstä oikein yhtään mitään. Että kun ymmärtäis, mitä kukin tekee ja miksi asiat on näin, se auttais sitä kehittämistä.”*

Värikoodauksen jälkeen taulukoimme nykytilaa koskevat sitaattien osat, juurisyyt ja kehitysehdotukset teemoittain Excel-tiedostoon, josta tulkinnat haastatteluista oli helpommin havaittavissa. Kokosimme samaa siis aihetta käsittelevät ja toisiaan muistuttavat sitaattien osat eri välilehdille, jotka otsikoimme eri teemoiksi. Analyysin tässä vaiheessa aineistosta nousi esiin yhdeksän työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilaa ja haasteita kuvaavaa teemaa, jotka olemme esitelleet luvussa 5.4 ai-

neiston keräämisen esittelyn yhteydessä. Valitsimme nämä yhdeksän teemaa tarkasteltavaksi uudelleen ryhmähaastattelussa. Emme kertoneet ryhmähaastatteluun osallistuville etukäteen, mitä kehitysehdotuksia vuorovaikutuksen ja ilmapiirin edistämiseksi oli tullut esille jo yksilöhaastatteluissa, vaan pyysimme ryhmähaastattelun osallistujia ideoimaan kehitysehdotuksia ”puhtaalta pöydältä”. Tällä menetelmällä paransimme tutkimuksen luotettavuutta, sillä ryhmähaastatteluun osallistuvat olivat ensinnäkin analyysin ensimmäisen vaiheen tulkintojemme kanssa samaa mieltä työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilasta ja haasteista, ja toiseksi ryhmähaastattelussa nousi esiin samoja kehitysehdotuksia kuin yksilöhaastatteluissa.

Ryhmähaastattelun tulosten analysoinnissa sovelsimme samoja analyysitekniikoita, joita olimme jo yksilöhaastatteluissa käyttäneet. Ryhmähaastattelu litteroitiin suoraan yhdeksi tiedostoksi, jossa ongelmien juurisyyt koodattiin jälleen punaisella ja kehitysideat vihreällä. Muissa huomionarvoisissa kommentteissa käytimme violettia taustaväriä. Värikoodauksen jälkeen kokosimme juurisyyt ja kehitysideat teemoittain Excel-tiedostoon toistuvien vastauksien havainnoimiseksi, josta analyysia kehitysideoista oli yksinkertaisempi koostaa. Käytimme myös opinnäytetyötämme heti alusta alkaen oivalluksien ja tulkintojen vaihtamisen välineenä ja keskustelimme tekstitiedostossa omilla tekstin väreillä vuorovaikutteisesti koko prosessin ajan. Analysoimme tutkimustamme sen edetessä, palaten tarkastelemaan tutkimustuloksiamme ja teoriaamme tutkimuskysymyksiin peilaten.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys

Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien näkökulma ja kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on antaa mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, 74). Laadullinen tutkimus on aina subjektiivinen, eli tutkimuksessa tutkija on aina osa tutkittavaa prosessia, joten tutkimuksen mahdollistaa ja sen luotettavuutta lisää luottamus tutkijan ja tutkittavien välillä (Pitkäranta 2014, 14, 22). Kun tutkimuksen keskiössä on ihminen, sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana, ja pyrkimyksenä tutkittavien näkökulman tavoittaminen, edellyttää tämä läheistä suhdetta tutkittaviin. Jos tutkija jättäytyy kohteensa ulkopuolelle, on vaikea tavoittaa ihmisten ajatuksia, tunteja käsityksiä ja tulkintoja, jotka ovat muodostuneet tutkittavan omakohtaisen kokemuksen kautta. Läheisestä suhteesta huolimatta tutkijan on osattava samanaikaisesti säilyttää myös riittävä etäisyys, jotta tutkija kykenee luomaan uusia ymmärryksen tasoja. (Juuti & Puusa 2020, 79.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kolmella toisiinsa kytkeytyvällä käsitteellä, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus kuvaa sitä, miten tutkimuksen yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja pitävät tutkimuksen aineistonkeruuta ja analysointia huolellisesti tehtynä. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Jo ennen tutkimuksen aloittamista teimme huolellisen tutkimus- ja aineistonkeruusuunnitelman sekä SWOT-analyysin, jossa pohdimme opinnäytetyön tutkimus- ja kirjoittamisprosessin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Olemme tässä tutkimusraportissa kuvanneet ja avanneet tutkimuksen tarkoituksen ja toteutuksen vaiheittain sekä tutkimuksessa ja analysoinnissa käyttämämme menetelmät. Olemme myös perustelleet käyttämiemme menetelmien sopivuuden tämän laadullisen tutkimuksen kannalta, jolloin lukija kykenee arvioimaan tiedonhankinnan ja analyysin uskottavuutta. Tutkimuksen arvioitavuus kuvaa sitä, miten hyvin lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja tarvittaessa asettamaan sen kritiikin kohteeksi (Aaltio &

Puusa 2020, 170). Olemme tässä opinnäytetyön raportissa pyrkineet parhaamme mukaan avaamaan ja perustelemaan tekemiämme päätelmiä ja tulkintoja, sekä nostaneet haastatteluista esiin sitaatteja tulkintojen tueksi. Tutkimuksen uskottavuus hahmottuu lukijalle tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissä (Aaltio & Puusa 2020, 180).

Luotettavuus kuvaa sitä, miten hyvin tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan kyvystään ratkaista tutkimusongelma ja toteuttaa tutkimus (Juuti & Puusa 2020, 167). Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet validius ja reliaabelius. Reliaabeliusarviossa pohditaan, tutkitaanko kohdeilmiötä oikeilla menetelmillä ja mittareilla niin, etteivät valittu menetelmä, tutkijat tai muut satunnaiset tekijät vaikuta mittaus- tai tutkimustuloksiin. Reliaabeliutta lisää se, jos samaan tutkimustulokseen päästään kahdella eri tutkimuskerralla, kahdella rinnakkaisella menetelmällä tai kaksi eri arvioijaa päätyvät samaan tulokseen. (Aaltio & Puusa 2020, 170-171.) Tämä tutkimus on tehty parityönä, kahden tutkijan tiiviissä yhteistyössä. Olemme koko prosessin ajan vaihtaneet ajatuksia ja mielipiteitä menetelmistä ja analyysitavoista sekä aineiston tulkinnoista, ja valinneet mielestämme tähän tutkimukseen sopivimmat menetelmät. Olemme tiedostaneet myös tutkijan subjektiivisen aseman haastattelutilanteissa ja tutkimusprosessissa. Olemme haastattelutilanteissa pyrkineet luomaan luotettavan, avoimen ja kiireettömän ilmapiirin, mutta kuitenkin olemaan johdattelematta haastateltavia. Olemme etukäteen tutustuneet huolella teemahaastatteluun sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä, sekä perehtyneet haastattelun tekniikkaan ja taltioinnin sekä litteroinnin menetelmiin. Olemme myös käyttäneet kahta eri menetelmää aineistonkeruussa ja suorittaneet analyysiä kahdessa vaiheessa. Yksilöhaastatteluun kerätyn aineiston analyysin jälkeen kokosimme tärkeimmät johtopäätökset yhteen ja käytimme niitä ryhmähaastattelussa kehitysehdotusten aihioina. Näin ollen tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulkintojen uskottavuus ja luotettavuus on myös kerran tutkimuksen aikana asetettu tutkittavien itsensä tarkasteltavaksi.

Validiusarviossa pohditaan, tutkitaanko harhattomasti ja tarkasti juuri sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus tutkia. Validiutta lisää tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaiseminen. (Aaltio & Puusa 2020, 170). Työhyvinvointi ja työyhteisön vuorovaikutus ovat tutkittavina ilmiöinä ja käsitteinä laajoja kokonaisuuksia. Tämän vuoksi pyrimme tutkimuksen aluksi kokoamaan kattavan teoriaosan tutkimuksen tueksi ja ilmiön ymmärryksen pohjaksi. Käytimme ja vertailimme useita lähteitä, kuten kirjallisuutta, artikkeleita ja väitöskirjoja. Lähteiden joukossa on muutamia kansainvälisiä lähteitä, mutta halusimme tässä työssä käyttää pääasiassa kotimaisia lähteitä, sillä vuorovaikutus on Trenholmin ja Jensenin vuorovaikutusosaamisen mallin mukaisesti riippuvainen kulttuurisesta kontekstista, ja mielestämme kotimainen työhyvinvoinnin ja organisaation tutkimus osaa parhaiten huomioida juuri suomalaisen työ- ja organisaatiokulttuurin erityispiirteet. Olemme tässä tutkimuksessa pyrkineet laajan teoriaosan jälkeen keskittymään ja rajaamaan tutkimuksen juuri eri ammattiryhmien väliseen vuorovaikutukseen sekä sen kehittämiseen. Tämä on otettu huomioon haastattelukysymysten teemoittelussa ja asettelussa. Kysymykset on laadittu teoriaa hyödyntäen niin, että niiden avulla saadaan kerättyä aineistoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Valitsimme tarkoituksella yhdeksi haastatteluteemaksi ristiriidat työyhteisössä, sillä epäkohdat nostavat esiin kehittämistarpeita. Ennen haastatteluja harjoittelimme haastattelutekniikkaa ja testasimme kysymysten asettelua haastatteleamalla opiskelukavereita, jotta kysymykset ovat selkeitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä niin, että jokainen haastateltava ymmärtää ne samalla tavalla. Harjoitushaastattelujen perusteella vielä karsimme turhiksi ja



epäolennaisiksi kokemiamme kysymyksiä haastattelurungosta ja korjasimme ja tarkensimme joitakin kysymyksiä. Päätimme myös haastattelun aikana selittää haastateltaville joitakin käsitteitä. Esimerkiksi kysymyksen kolme kohdalla avasimme haastateltaville, mitä tarkoittaa dialogisuus.

Eettisyys tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen on lisäksi pyrittävä saamaan aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille eikä se saa vaarantaa heidän elämänsä kulkuaan. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Olemme noudattaneet opinnäytetyössä tieteellisen tutkimuksen ja yrityksen eettisiä säädöksiä läpi koko prosessin. Olemme ottaneet työskentelyssämme huomioon kehittämishankkeen oikeudelliset kysymykset ja toimimme laadittujen sopimusten mukaisesti. Olemme työskennelleet rehellisesti, luotettavasti, tarkasti ja huolellisesti ja tavoitteemme ovat olleet korkean moraalin mukaisia. Olemme pyrkineet siihen, että tutkimuksesta olisi hyötyä työyhteisölle, eikä se esimerkiksi loukkaisi yksittäistä ryhmää tai ketään henkilökohtaisesti organisaatiossa. Tutkittavien ja heiltä kerätyt tiedot ovat pysyneet luottamuksellisina ja olemme kyenneet takaamaan tietojen turvallisen ja asianmukaisen säilyttämisen. Olemme kertoneet tutkittaville rehellisesti, mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja kuinka aiomme tietoa hyödyntää. Tutkimukseen osallistuminen on ollut haastateltaville vapaaehtoista. Lähetimme haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen tiedoksi ja tutustuttavaksi Euroopan GDBR-asetuksen mukaisen tietosuojailmoituksen ja ennen haastattelua varmistimme, onko haastateltavilla tarvetta käydä sitä vielä yhdessä läpi tai siihen liittyen kysyttävää. Ennen haastattelujen taltioimista varmistimme vielä haastateltavien suostumuksen haastattelun nauhoittamiselle.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluaineistosta esille nousseet tutkimustulokset teemoittain. Teemahaastattelun kolme pääteemaa olivat 1) ammattiryhmien välinen vuorovaikutus ja työskentely, 2) vuorovaikutuksen kehittäminen sekä 3) työyhteisön ilmapiiri ja sen kehittäminen. Teemahaastattelun runko ja kysymykset löytyvät työn liitteestä 1.

Teemahaastattelun aineiston analyysin jälkeen siirrytään ryhmähaastattelun aineiston käsittelyyn ja kehitysehdotuksiin. Ryhmähaastattelussa hyödynnettiin osallistavaa aivoriihimallista työpajaa, jossa kohdeyrityksessä työskentelevien kolmen ammattiryhmän edustajien kanssa tuumatal- koot- menetelmällä kehitysideoita ja toimintamalleja työyhteisön vuorovaikutuksen edistämiseksi, sekä etsittiin juurisyytä ongelmiin, joita työyhteisössä todettiin ilmenevän yksilöhaastatteluiden ai- neiston analyysin perusteella.

### 6.1 Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus ja työskentely

Tutkimuksen ensimmäinen teema käsittelee vuorovaikutusta ja työskentelyä työyhteisössä ja am- mattiryhmien välillä. Tutkimuksen aluksi selvitimme, millaisena yrityksen työntekijät kokevat ammat- tiryhmien välisen vuorovaikutuksen nykytilanteessa, eli mitkä asiat vuorovaikutuksessa toimivat ja mitkä tekijät työntekijät kokevat haastavina.

#### **Työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilanne**

Yrityksen työntekijät kokevat vuorovaikutuksen työyhteisössä pääasiassa hyväksi, mutta kaikki haas- tatteltavat toivat esiin myös näkemyksen, että parantamisen varaa vielä löytyy. Työntekijät kokevat, että vuorovaikutus, yhteistyö ja tiedonkulku toimivat parhaiten lähimpien kollegoiden ja oman tiimin kesken. Sen sijaan vuorovaikutus eri ammattiryhmien välillä koettiin haastavammaksi. Myös vuoro- vaikutus ylempään johtoportaan päin koettiin sitä heikommaksi, mitä ylempäs portailla edetään.

Osa haastateltavista, joilla on työkokemusta yrityksen palveluksessa jo useampia vuosia, kuvaili vuo- rovaikutuksen parantuneen vuosien saatossa. Tähän on myötävaikuttanut se, että yhteisissä kuu- kauspalavereissa uskalletaan nostaa asioita esiin ja käydä epäkohtia läpi. Moni tunnisti myös työnte- kijän oman vastuun vuorovaikutuksen onnistumisessa kuvailen, että hyvä vuorovaikutus edellyttää myös omaa aktiivisuutta. Samoin haastatteluaineistosta nousi esiin se näkökulma, että ongelmakoh- dat yrityksen vuorovaikutuksessa pääsääntöisesti henkilöityvät, eli vuorovaikutus koetaan haasta- vaksi tiettyjen henkilöiden kanssa.

Järvisen (2014) mukaan on tavanomaista, että työyhteisön ongelmat koetaan henkilölähtöisiksi ra- kenteellisia ongelmia useammin, vaikka tosiasiallisesti huono käytös, yhteistyöongelmat ja kehnot työsuoritukset johtuvat useammin puutteellisista pelisäännöistä, epäselvistä toimenkuvista ja työjär- jestelystä. Erimielisyyksien taustalla vaikuttavien rakenteellisten heikkouksien tunnistaminen on tär- keää paitsi erimielisyyksien ennaltaehkäisyn näkökulmasta, myös siksi, ettei erimielisyyksien ratkai- seminen syyllisiä etsimällä korjaa rakenteissa taustalla piilevää juurisyytä. Ongelmien ilmettyä on aina syytä ensin tarkistaa, että työnteon puitteet ja edellytykset ovat kunnossa ja työtehtävät ja ta- voitteet ovat realistisia. (Järvinen 2014, 109-111).

### **Mielipiteen ilmaiseminen työyhteisössä**

Yrityksen työntekijät kokevat, että he uskaltavat tuoda mielipiteensä esiin, vaikka tietäisivät jo etukäteen, ettei oma mielipide välttämättä miellytä kaikkia. Kaikki haastateltavat nostivat kuitenkin jo tämän kysymyksen kohdalla esiin sen seikan, että vaikka oman mielipiteensä uskaltaa esittää, on eri asia, kuunnellaanko mielipidettä, viedäänkö asiaa eteenpäin, tai johtaako se mihinkään muutokseen tai parannukseen. Kuuntelemisen kuvailtiin myös olevan hyvin tapaus- ja esimieskohtaista. Työntekijät kokevat mielipiteillä olevan suurempi merkitys niiden esimiesten ja työyhteisön jäsenten kanssa, joita työssä kohdataan päivittäin ja viikoittain, kuin suurempia päätöksiä tekevien kanssa. Erityisesti työvuoroteknisten ohjeiden tai työkuorman mittauksien yhteydessä työntekijät tuntevat, ettei heidän mielipidettään kuunnella tai arvosteta.

### **Vuorovaikutuksen dialogisuus**

Yrityksen työntekijät kuvailivat vuorovaikutusta työnantajan suunnalta työntekijöihin päin monologiseksi: asiat esitetään ylhäältä alaspäin eikä työntekijöitä kuunnella. Kuunteleminen ja aidosti kuuluksi tuleminen vaatii paljon toistoja ja pitkäjänteisyyttä, ennen kuin tilanteisiin reagoidaan. Työntekijät pitävät kuuntelemisen esteenä byrokratian suuria rattaita, jolloin asioiden etenemisen koetaan pysähtyvän viimeistään esimiehestä seuraavaan. Haastatteluissa tuli esiin se, että luottamussuhde ja keskusteluyhteys lähimpään esimieheen on usein hyvä, mutta siitä huolimatta ylempi johto ei ota asioita tosissaan. Samat teemat ja asiat pyörivät vuodesta toiseen esillä, ilman että tapahtuisi muutosta, vaikka ongelmat olisi yhdessä tunnistettu. Vaikka luottamus on kunnossa, niin esimerkiksi vuorotyön tuomaan rasitukseen ja unettomuuteen ei pystytä samaistumaan eikä vuorotyön kuormitusta oteta tosissaan. Niiden henkilöiden välillä, joiden kanssa töitä tehdään yhdessä samassa tiimissä ja toistuvasti, koettiin dialogisuuden toimivan paremmin. Kuitenkin näissäkin tapauksissa nostettiin ilmi dialogisuuteen vaikuttavan merkittävästi henkilökemiat ja ennakoasenteet.

### **Työn prosesseihin vaikuttaminen**

Työntekijät kokevat, että he pystyvät jossain määrin vaikuttamaan päivittäisiin ja pieniin asioihin työssään, mutta isommassa mittakaavassa ohjeita ja neuvoja ei kuunnella, vaikka ohjeet ja neuvot liittyisivätkin juuri heidän työtehtäviinsä. Kehitysehdotuksia saa antaa, mutta ne eivät johda muutokseen. Vastaajat toivat myös ilmi, että epäkohtiin ei puututa tai niihin ei tunnuta suhtautuvan asian vaatimalla vakavuudella esimerkiksi tilanteissa, joissa on suuri resurssivaje. Esimiehien todettiin kuuntelevan muutostarpeita, mutta vastaajat eivät kokeneet kuuntelemisen tuovan kaivattuja muutoksia. Puolestaan päivittäisten työvuoromuutosten kohdalla työntekijät kokivat tulevansa paremmin kuulluksi ja heidän ideansa otettavan huomioon myös häiriötilanteissa.

Vastavuoroisen vuorovaikutuksen ja avoimen viestinnän merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työorganisaatioon kohdistuu kehittämiseen tähtääviä muutospaineita ulkoa tai ylhäältä päin. Ihmiset kokevat muutokset ja niiden luonteen hyvin eri tavoin ja tunteet ja tunnekokemukset voivat olla vahvasti läsnä. Epävarmuus omasta asemasta organisaatiossa voi nostaa esiin pinnan alla piileviä henkilökonflikteja. Vaikka muutos olisi hyvin suunniteltu ja näyttäisi hyvältä paperilla, voi se nostaa esiin jännitteitä, jos työntekijät kokevat, ettei heitä ole aidosti kuultu. Vastavuoroisen vuorovaikutus ei ole vain keskustelutilaisuuksien järjestämistä ja tuen tarjoamista tarvittaessa, vaan muutoksia on

työstettävä yhdessä aktiivisesti muutosten tarpeellisuuden ja toteutumisen perustelemiseksi. Kehittämissuuntautunut dialogi on työyhteisölle tärkeä väline muutosten käsittelyyn ja jäsentämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 35-38.)

### **Toivotun vuorovaikutuksen piirteet**

Työntekijät toivoisivat vuorovaikutuksen olevan molemmin puolin vastapuolen ja eri näkökulmat-huomioivaa, dialogista ja keskustelevaa, ja että vuorovaikutustilanteessa aidosti kuunneltaisiin ja oltaisiin läsnä. Ihannetilanteessa keskusteluyhteys ja kommunikointi toimisi molempiin suuntiin ja keskustelu olisi rakentavaa. Vaikka työnantajalla on direktio-oikeus, toivovat työntekijät kuulevansa ylhäältä tuleville ohjeille enemmän perusteluja, jolloin muutokset on helpompi ymmärtää.

Työntekijät toivovat, että heille annettaisiin enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia vaikuttamiin ja että heidän mielipidettään alansa ammattilaisina kuunneltaisiin jo suunnitteluvaiheessa.

*”Että kysyttäis meidän mielipidettä ennen kuin on se pakkorako. Että olisi enemmän valinnanvaraa tai mahdollisuuksia siihen vaikuttamiseen, että ei kysytä aina vain siinä viimekädessä, jolloin valittavana on vain se pienempi paha. Ja vähän monipuolisempaa vuorovaikuttamista, eli että otettasi meidänkin porukkaa mukaan siihen suunnitteluvaiheeseen, että meille ei jäisi vain korjattavaksi se, mitä muut on tehny, vaan kysyttäis, että miten me etukäteen saatais tää asia parannettua. Meillä kuitenkin on aika hyvä näkemys muuhunkin kuin siihen tulipalon sammuttamiseen.”*

Työntekijät toivovat, että kaikkia työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän, eikä vain esimiehiä ja luottamusmiehiä, ja että esille tuotuihin asioihin reagoitaisiin nykyistä nopeammin. Työntekijät tunnustivat myös oman vastuunsa vuorovaikutuksen rakentamisessa. Toimiva dialogi edellyttää heidän mukaansa sitä, että myös työtä tekevä osapuoli tuo kehitysehdotuksensa rakentavasti esiin, eikä mielipiteiden esittäminen ole vain valittamista kahvipöytäkeskusteluissa.

Kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja vuorovaikutusta toivottiin enemmän, sillä sähköpostin välityksellä tunne ei välity samoin kuin fyysisessä kohtaamisessa. Tämän vuoksi esitettiin toiveita, että Teams-palaverit pidettäisiin edes joskus kamerat päällä, jolloin olisi mahdollista nähdä keskustelukumppaneiden kasvot. Myös kohteliaat käytöstavat nousivat toiveissa esiin: kiroilu ja haukkuminen eivät kuulu hyvään työkäyttäytymiseen.

Vuorovaikutuksesta toivottiin inhimilliset tekijät ja toisen ammatinkuvan huomioivaa. Työntekijöiden mielestä aito kuuntelu edellyttäisi rooliin samaistumista ja sitä, että ymmärrettäisiin ihmistä ihmisenä, eikä vain taulukoina ja numeroina. Myös esimiehien toivottiin näyttävän esimerkillään, että virheet voidaan avoimesti myöntää ja niistä otetaan vastuuta ja oppia. Työntekijöiden mielestä selkeämmät toimintatavat ja toimintamallit edistäisivät vuorovaikutusta, sillä tällöin yhteyden ottaminen oikeaan henkilöön olisi nopeampaa ja helpompaa.

Osallistujien näkemys toivotuista vuorovaikutuksen piirteistä on linjassa Jaben (2017) esittämien vuorovaikutuksen tärkeiden piirteiden kanssa. Vaikka toiset ihmiset ovat suorasanaisempia ja saattavat ajattelelmattomuuttaan loukata kanssaihmiä laukomalla mielipiteensä ilmoille sen ihmeempiä miettimättä, on viesti tärkeää asettaa siten, että ottaa huomioon myös toisen osapuolen persoonan

ja näkökannan. Vuorovaikutustilanteissa pahinta on piikittely, eli jos asian suoraan sanomisen motiivina on ongelman ratkaisemisen sijaan toisen osapuolen tahallinen vahingoittaminen. Vain omaa näkökantaansa sokeasti puolustava ei välttämättä näe, että totuuksia voi olla muitakin. Jokainen on vastuussa omista ajatuksistaan ja tulkinnoistaan sekä siitä, millaisen käsityksen hän muodostaa muista. (Jabe 2017, 128-129, 155, 218.)

### **Ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen hyvät piirteet**

Yhteyden saaminen eri sidosryhmiin koettiin helpoksi ja nopeaksi. Toisinaan tämä kuitenkin edellyttää, että tunnistaa tai tietää oikean henkilön, johon ottaa yhteyttä. Lähiesimiehen läsnäolo koko ajan edesauttaa yhteyden saamista ja ottamista. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen työyhteisössä on parantunut it-järjestelmien kehittymisen myötä. Tämä koettiin hyväksi, sillä enää tiedon ei tarvitse kulkea eteenpäin kahvipöytäkeskusteluissa. Apua ja neuvoja saa aina, ja niitä uskalletaan pyytää ja kysyä.

Työntekijät kuvailivat vuorovaikutuksen olevan lähimpien työkavereiden kesken luontevaa ja rentoa. Rentous nostaa tunnelmaa työyhteisössä ja työntekijät osaavat arvostaa sitä. Sen vuoksi töihin on helppo tulla, vaikka hetkittäin huonollakin tuulella. Keskustelu ja juttelu erilaisten ihmisten kanssa saa huomaamaan, että vuorovaikutus toimii kaikkien kanssa. Päivittäinen työnteko koetaan helpoksi silloin, kun lähimpien kollegoiden kanssa jaetaan yhteinen näkemys työn tavoitteista ja kaikki osallistuvat ja tekevät parhaansa.

### **Ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen haasteet**

Osa työntekijöistä kokee, että joissakin tapauksissa puheluihin ja viesteihin eli esitettyihin kysymyksiin ei välttämättä vastata lainkaan. Pahimmassa tapauksessa ratkaisuja ei lähdetä edes hakemaan, vaikka työn tekemisessä ilmenee jokin ongelma. Jälleen nousi esiin rivityöntekijöiden tunne siitä, että heidän toiveitaan ei kuunnella. Vaikka epäkohdat on nostettu esiin ja niistä on pitkään puhuttu, niihin ei reagoida. Jo sovitut asiat pyörivät ympyrää, eli vaikka uudesta toimintamallista on keskusteltu, asiat palvaavat takaisin ennalleen tai eivät etene. Asioita jää myös hoitamatta kiireen takia tai kun työtehtäviä on liikaa, eikä niitä kyetä priorisoimaan.

Työntekijät tunnistivat, että vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet johtuvat osittain siitä, että prosessit eivät aina toimi. Esimerkiksi jos työvuoroihin tulevia muutoksia ei ennakoita, voi useiden pienten muutosten kumuloituminen voi aiheuttaa tahattomiakin tunteenpurkauksia.

*” Ihmiset on tunteikkaita eläimiä ja tunteet kuohuu. Positiivista on se, että yleensä pahoitellaan omaa toimintaa.”*

Vaikka tiedonkulun koettiin yrityksessä parantuneen viime vuosina, palasivat tämän aiheen esiin nostaneet haastateltavat aiheeseen uudelleen todeten tiedonkulussa edelleen kuitenkin olevan parantamisen varaa. Suuret päätökset ja linjat kyllä tiedotetaan, eli annetaan tiedoksi, kuten asiaan kuuluu. Arkisiin asioihin ja pienempiin päätöksiin toivottiin kuitenkin perusteluja, miksi jokin päätös on tehty ja kuka asiasta on päättänyt. Tämä helpottaisi päätösten ja muutosten hyväksymistä.

Myös käytöstapojen puuttuminen nostettiin esiin asiana, joka vuorovaikutuksessa ei aina toimi. Kiroileminen ja noituminen ei kaikkien mielestä kuulu hyvään työkäyttäytymiseen. Kanssakäyminen puhelimitse ja sähköpostitse ei ole niin aitoa kuin kasvotusten. Covid 19-pandemian myötä etätyöt ovat myös yrityksessä X lisääntyneet ja fyysiset kohtaamiset työntekijöiden kesken vähentyneet.

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että suorittavan työn eli kentän työntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden eli asiantuntijoiden välillä koetaan olevan kuilu. Kuiluksi kuvailtiin sitä, etteivät työntekijät ymmärrä toista ammattiryhmää, jonka toimenkuva poikkeaa omasta. Tätä kuilua oli aikaisemmin yritetty pienentää siten, että toimistotyöntekijät kävisivät työvuoroilla kentällä mukana, jotta he tutustuisivat työoloihin ja toimenkuvaan kuuluviin tehtäviin käytännössä, mutta vierailut ja toisten työtehtäviin järjestetyt tutustumiset ovat vähentyneet merkittävästi. Tutustumiset ja vierailut olivat haastattelujen mukaan vähentyneet jo ennen Covid-19- pandemian alkamista, mutta lähikontaktien välttämiseksi loppuneet täysin pandemian alkamisen jälkeen.

## 6.2 Vuorovaikutuksen kehittäminen

Teemahaastattelun toisessa osiossa pyrimme selvittämään, miten työyhteisön vuorovaikutusta voisi kehittää työntekijöiden toivomaan suuntaan. Työyhteisölle on laadittu ohjeet hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä, joten pyrimme myös selvittämään, miten hyvin työntekijät tuntevat ohjeet ja toimitaanko ohjeiden mukaan myös käytännössä.

### **Työntekijöiden odotuksia ja toiveita vuorovaikutuksen kehittämiseksi**

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin käsitys, että muiden työtehtäviin tutustuminen auttaisi ymmärtämään toisen ammattiryhmän toimenkuvaa paremmin. Keinoiksi muihin ammattiryhmiin tutustumiseksi ehdotettiin kentälle mukaan jalkautumista sekä yhteisiä tapaamisia ja työpajoja. Perehtymisen arveltiin helpottavan toisen ammattiryhmän reunaehtojen ymmärtämistä niin, ettei tyhmiä kysymyksiä tarvitsisi enää esittää. Myös kasvokkain kohtaaminen ja päivittäinen jutustelu helpottaisi työelämää.

*”Että saisi äänelle ja sähköpostille kasvot!”*

Etätöiden lisääntyttyä työntekijät kokevat yhteydenpidon erilaisten sähköisten kanavien välityksellä monipuolistuneen ja kehittyneen. Toisaalta erilaisia Teams-ryhmiä ja sähköpostilistoja koetaan olevan jo liikaakin. Sähköposteja lähetetään turhaan sellaisille henkilöille, joille asia ei varsinaisesti kuulu, koska työntekijät eivät tiedä keneen kuuluisi ottaa yhteyttä. Työntekijät toivoivat selkeää ohjetta tai paikkaa, mistä löytyisi tieto, kuka tekee mitäkin ja keneen ottaa yhteyttä. Konkreettisena kehittämisideana nousi esiin tavoite, että yhteydenottoihin, puheluihin ja viesteihin pyrittäisiin aina vastaamaan.

Myös asioiden ennakointi ja sopiminen yhdessä nousi aineistosta esiin. Osa vastaajista koki, että työkuormat ovat liian suuria, jotta työvuoromuutoksista pystyttäisiin sopimaan hyvissä ajoin. Vuorovaikutuksen ja sopimisen puolestaan koettiin olevan hankalaa, mikäli se ajoittuu hyvin lähelle muutoksia tai ajallisesti myöhäiseen aikaan.

*”Esimerkiksi työvuorosuunnittelu henkilöityy suunnittelijaan, vaikka hän voi olla voimaton siinä työkuorman alla. Että voisi löytää suuria linjoja, mitä voisi tehdä yhdessä.”*

*Eri paikkakuntien luottamusmiehet sopisi keskenään näitä asioita, ettei olisi meidän ja teidän töitä, niin jäisi turhia lepoja pois. Ammattiryhmillä itselläänkin olisi peiliin katso-  
misen paikka, ettei olisi vain omaan napaan tuijottelua. Kun jollekin ei kelpaa nuo  
työt, niin ne siirtyy meille.”*

Työntekijät tunnistavat, että vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii kaikilta osapuolilta vaivannäköä. Myös odotukset vuorovaikutuksen kehittämisestä ovat realistiset: tavoitteeksi ei ole mielekäästä asettaa sitä, ettei tunteita saisi työpaikalla lainkaan ilmaista.

### **Yrityksen ohjeet hyvään käytökseen ja vuorovaikutukseen työyhteisössä**

Työntekijöiden mielestä käytös työpaikoilla on pääasiassa hyvää. Ohjeita noudatetaan pääsääntöisesti hyvin, mutta lähes jokainen vastaaja oli kokenut tai kuullut ylilyönneistä ja huonoista päivistä, jolloin ohjeiden noudattaminen oli kärsinyt. Yleisimmät vuorovaikutuskanavat, joissa tunnistettiin ohjeiden noudattamisen rakoilevan, olivat sähköposti ja yrityksen sisäinen sosiaalisen median kanava. Huono käytös koetaan ilmenevän muun muassa huonona kielenkäyttönä ja haukkumisena.

*”Meillehän tulee ihanaa sähköpostia, joissa kerrotaan meidän ammattiosaamisesta ja haukutaan kaiken maailman nimityksillä.”*

Haastateltavista osa vastasi, ettei tiedä yrityksellä olevan erillistä ohjetta hyvään käytökseen tai vuorovaikutukseen. Suurin osa vastaajista kertoi joskus nähneensä monisteen tai maininnan asiasta infonäytöllä tai jaetuissa diasarjoissa, mutta aikaa sellaiseen perehtymiseen ei ole ollut eikä asiaa ole erikoisemmin työntekijöiden kanssa käsitelty. Osa vastaajista myös mainitsi käyneensä Prewrite-verkkokoulutuksen asiaan liittyen.

*”Kyllähän noita ohjeita pyörii seinät täynnä.”*

Ohjeiden kuvailtiin hukkuvan päivittäiseen tietotulvaan ja erilaisten ohjeiden paljouteen, mutta vastaajat olivat kuitenkin aika varmoja siitä, että he kyllä tietäisivät mistä ohjeet löytäisivät, mikäli niille tulisi tarve.

*”Joku aika sitten... muutamia vuosia sitten, kun yhteinen ilmapiiri lähti laskemaan voimakkaasti, niin sehän tuli yhteiset pelisäännöt -verkkokurssi, muistan käyneeni, ja etiikkaohjeet on olemassa. Kehityskeskusteluja on käyty ryhmissä, tai siis yhteisissä tilaisuuksissa on puhuttu, mutta loppujen lopuksi aika pientä. Tuntuu, että jossakin pelätään ottaa tämä aihe esille, koska jossakin päin varsinkin on hyvin tulehtunut ilmapiiri. Jopa esimiehet haukkuvat työntekijöitä, että tosi surullinen tilanne. Ei todellakaan sellainen mitä pitäisi olla. Selkään puukottamisen mentaliteettia. Kei-not hyvin vähäisiä verrattuna siihen mitä tarve olisi. Ihminenhän on hyvinkin lapsellinen, ”no kun tuo”, sehän alkaa aina siitä. Tulee kahtiajakautumista työpaikoilla sen takia.”*

Haastateltujen mukaan käytäntö kohdeyrityksessä ei noudata Työturvallisuuskeskuksen julkaisemaa mallia siitä, kuinka työyhteisön viihtyvyyteen ja hyviin tapoihin työpaikoilla voidaan vaikuttaa. Työturvallisuuskeskuksen mukaan vastuu työyhteisön ja työympäristön viihtyvyydestä ei ole ainoastaan

esimiehellä, vaikka hänellä onkin työnjohto-oikeutensa puolesta oltava keinoja selvittää työn sujuvuutta haittaavat tilanteet ja puuttua niihin. Vastuu nostaa esiin erimielisyydet sekä syitä niihin on jokaisella työyhteisön toimijalla. Jokainen voi myös puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja olla mukana ratkaisemassa ristiriitoja, vaikka puuttuminen ja puheeksi ottaminen usein koetaankin vaikeiksi. Tätä kynnystä voi madaltaa yhteisesti sovittu ja kaikkien tiedossa oleva toimintamalli, jossa kuvataan toimijoiden roolit ja vastuut työpaikan ongelmatilanteiden ilmetessä. Työntekijöille on hyvä myös selvittää, millaista työkäyttäytymistä työssä tavoitellaan. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

### **Vuorovaikutustaitojen kehittäminen kohdeyrityksessä**

Suurin osa yrityksen työntekijöistä kokee, että yritys ei tue työntekijöitä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Prewrite -koulutus mainittiin ainoana keinona, jolla vuorovaikutustaitoja on pyritty tiedottamalla jakamaan työyhteisölle. Osa ei kokenut vuorovaikutustaitojen kehittämistä henkilökohtaisesti tarpeelliseksi, mutta useampi vastaaja nosti esiin, että mahdollisuus vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tulisi olla. Vastaajista osa koki myös, että ohjeet vuorovaikutuksesta ja viestinnästä olisi hyvä kerrata, sillä jopa virallisissa asiakirjoissa on havaittu epäasiallista tekstiä ja jopa henkilökohtaista haukkumista. Sen sijaan kollegat ja työyhteisön tuki nousi tukimuotona aineistosta esiin. Asiantuntijakollegoiden tukea ja kuuntelua arvostetaan.

Vuorovaikutusta voidaan kehittää tietoisesti oman työn ja arkisten toimien ohessa. Vuorovaikutuksen kehittämiseen tulisi panostaa yhtä johdonmukaisesti kuin muiden arkisten työtehtävien kouluttamiseen ja kehittämiseen panostetaan. (Dunderfelt 2012, 15-20.) Opinnäytetyössämme on kerrottu seitsemästä avaimesta hyvään yhteistyöhön, jotka psykologi Tony Dunderfelt on kehittänyt. Näiden seitsemän avaimen avulla voidaan kehittää omia vuorovaikutustaitoja arkisten askareiden ja oman työn ohessa.

### **Vuorovaikutuskanavien kartoitus**

Kaikki työntekijät kokivat, että heillä on tarvittavat kanavat viestintään ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Etätöyön lisääntyminen on tuonut eri kanavat tehokkaaseen käyttöön. Eri kanavista ja välineistä valikoituu nopeasti työntekijöiden käyttötarkoitukseen sopivin: Teams-pikaviestit koetaan helpoimmaksi kahdenkeskisessä viestinnässä toimistotyöntekijöiden keskuudessa ja sähköposti silloin, jos tavoitellaan suurempaa joukkoa. Vuorovaikutuksellisuuden vuoksi osa suosii edelleen vahvasti soittamista, sillä he kokevat kirjoitetut viestit jättävän enemmän tulkinnanvaraa. Eri kanavien määrä koettiin pääsääntöisesti sopivaksi, eikä uusille kanaville enää koettu olevan tarvetta. Esille tuotiin seikka, että osallistujien määrää pikaviestikeskustelukanavassa täytyisi tarkastella, jotta viestit eivät jäisi huomioimatta.

*”Kyllä mulla on. Ei niitä enempää voisi olla, koska sitten rupeisi menemään tosi sekavaksi. Tai välillä tuntuu jo nyt, että on sekavaa, kun osa laittaa Teamsin kautta ja osa sähköpostia ja osa soittaa. On hetkiä, kun kaikki rallattaa samaan aikaan.”*



Ihmisten kohtaamista kasvokkain toivottiin enemmän. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen uskotaan lisäävään keskustelua työstä ja tuovan uusia ideoita muita vuorovaikutustapoja tehokkaammin. Myös johdon vierailujen eri miehityspiteissä koettiin parantavan vuorovaikutusta ja niitä toivottiin olevan enemmän. Jälleen nousi esiin toive sen selkiyttämistä, että työntekijät tietäisivät paremmin keneen ottaa yhteyttä. Myöskin tiedon kulku ja eteneminen toivottiin läpinäkyvämmäksi, sillä tällä hetkellä asioihin ei välttämättä palata, eikä palautetta tule siitä, eteneekö asia vai ei.

Kehitysideana toimistotyöläisten ja kentällä työskentelevän henkilöstön välille nousi työvuorojärjestelmän hyödyntäminen tehokkaammin: mikäli järjestelmää kehitettäisiin, sitä olisi mahdollista käyttää paremmin viestintäkanavana työvuoromuutosten ilmoittamiseen. Yrityksen sisäisessä sosiaalisen median kanavassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja viestintää pidettiin huonona kanavana työasioista keskusteluun, ja työntekijät toivovat, ettei se toimisi virallisena viestintäkanavana.

### **Ammattiryhmien välisen työskentelyn tukeminen**

Suurin osa työntekijöistä kokee, ettei yritys aktiivisesti tue ammattiryhmien välistä yhteistyötä.

*”Suoraan on heitetty uima-altaan syvään päähän ja sanottu, että pärjää siellä.”*

Oma aktiivisuus koettiin merkittävimmäksi tekijäksi ammattiryhmien välisessä työskentelyssä, sillä oikean henkilön löytäminen ja tavoittaminen vaatii joskus selvitystyötä. Ammattiryhmistä tarjotaan taloon tullessa tietoa ja perehdytystä, mutta samalla todettiin, että ammattinimikkeiden tiheä vaihtuminen saattaa aiheuttaa hämmennystä. Pidempää yrityksessä työskennelleet nostivat esille, että aikaisemmin on aktiivisesti tutustuttu eri ammattiryhmien työtehtäviin perehtymispäivillä, joista saatiin parempi käsitys toisten työtehtävien sisällöistä, mutta tällaisia perehtymispäiviä ei ole ollut pitkään aikaan.

Yrityksen koettiin tukevan työntekoa tarjoamalla viestintävälineet ja yhteydet, mutta tätä pidettiin myös itsestään selvyytenä ja työnteon edellytyksenä. Hankaluutta koettiin aiheutuvat siitä, ettei osa työntekijöistä suostu käyttämään uusia menetelmiä tai järjestelmiä niiden määrällisen paljouden vuoksi, ja että uuden järjestelmän käyttöönotto saattaa kestää jopa kolmekin vuotta.

### **Toimenpide-ehdotukset ammattiryhmien välisen yhteistyön kehittämiseksi**

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin työntekijöiden toive mahdollisuudesta tutustua työyhteisön ja eri ammattiryhmien jäseniin paremmin, mielellään kasvotusten. Vierailuja puolin ja toisin toisten työmaille ja tutustumista toisen työhön oikeassa ympäristössä toivottiin. Aikaisemmin tapahtuneita johdon vierailuja pidettiin hyvinä, joten saman tapaisia vierailuja toivottiin myös eri ammattiryhmien välille.

*”Yhteiset palaverit, jossa on kaikki ja kerrottaisiin omista duuneista, hyvistä ja huonoista asioista ja kokemuksista. Jaettaisiin kokemuksia toisten kanssa.”*

*”Tärkeimpien lähimpien ammattiryhmien välillä, keiden kanssa toimitaan, olisi hyvä olla muutakin kuin ääni. Ihmisille ei ole kasvoja vaan kaikki tapahtuu vain puhelimitse. Kasvotonta touhua. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös se, onko ihmistä ikinä*

*edes nähnyt. Asiat kärjistyy helpommin sellaisen ihmisen kanssa, jota ei ole koskaan nähnyt, kuin sellaisen, jonka on. ”*

Useampi vastaaja toivoi myös yhteisiä työhyvinvointia edistäviä tapahtumia, kuten illanistujaisia tai urheilutapahtumia, joissa olisi mahdollista tutustua ja verkostoitua muiden ammattiryhmien edustajien kanssa. Koettiin, että edes yksi vapaamuotoisempi mahdollisuus tavata lähimpiä ammattiryhmiä, keiden kanssa työskentelee, helpottaisi yhteistyön sujumista ja niin sanotusti antaisi äänille kasvot.

### 6.3 Ilmapiiri ja työkäyttäytyminen

Teemahaastattelun viimeinen teema käsitteli ilmapiiriä ja työkäyttäytymistä työyhteisössä. Pyrimme selvittämään, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin, miten yritys tukee hyvää ilmapiiriä työyhteisössä ja millaisia toiveita työntekijöillä on työyhteisön ilmapiirin edistämiseksi.

#### **Työyhteisön ilmapiiri**

Suurin osa vastaajista kuvaili paikallisesti ja oman tiimin kesken ilmapiiriä hyväksi. Työkaveria autetaan ja yhteinen huumori auttaa jaksamaan. Ilmapiiriä nostaa se, että työtehtävät vaativat useamman eri ammattiryhmän edustajan yhteisen työpanoksen loppuun saattamiseksi. Vastaajat toivat esiin ilmapiiriä heikentäväksi ilmiöksi myös kulttuurin, jossa virheiden tapahtuessa kehitysideoiden sijasta syyllisten etsiminen on koettu tärkeämmäksi.

*”Mutta tavallaan on sellainen yritykselle ominainen syyttelykulttuuri, että työt henkilöityy tosi vahvasti. Että jos jotain on mokannut, niin siitä saa myös kuulla. Tai vaikka ei kukaan suoraan tule syyttelemään, niin on tapa, että aletaan etsimään, mistä tämä on lähtenyt. Eikä se tavallaan ole huonokaan juttu, koska asioita ei voi muuten korjata, jos ei tule ilmi, että mitä sille voi tehdä, mutta sellainen syyttelyn ilmapiiri on ollut vähän joka paikassa tässä yrityksessä.”*

Suuremmissa mittakaavassa, eli koko yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna, työntekijät kuvasivat, että ilmapiiri vaihtelee paikkakunnittain. Haastateltavien mukaan suuresta yrityksestä aina löytyy ihmisiä, kenen kanssa työskentely koetaan hankalana.

*”Vähän riippuu paikkakunnasta. Valitettavasti se on aika huono paikka paikoin, vähän riippuu paikkakunnastakin. Jossain se on todella tulehtunut, että kaiken sen hiljaisuuden alla saattaa kuohua voimakkaasti, että siellä riittää muutama voimakas persoona, niin se aiheuttaa sellaista vastakkainasettelua aika voimakkaasti tai selkäänpuukottamismentaliteettia.”*

Pidempään talossa työskennelleet nostivat esiin sen seikan, että vaikka ilmapiiri yleisesti ottaen on yrityksessä hyvä, se on kuitenkin laskenut viimeisimpien vuosien aikana. Aineistosta nousi vahvasti esiin käsitys siitä, että ilmapiiriä työpaikalla laskevat ylhäältä annettavat käskyt ja muutokset. Työntekijöiden mielestä muutokset runnotaan läpi kysymättä työntekijöiden mielipidettä, eikä muutoksissa tullessiin tehtävänkuvien muutoksiin anneta tarpeellista koulutusta. Työnantajan tekemät muutokset heijastelevat laajalle ja ikävät asiat vaikuttavat koko työpaikan työmotivaatioon. Ilmapiiriä kohentavaksi seikaksi koettiin huumori, joka auttaa jossain määrin muutoksista selviytymiseen.

## Työnantajan tukitoimet ilmapiirin kehittämiseksi

Työntekijät toivovat tiimipäiviä, työhyvinvointitapahtumia tai muita työyhteisön henkeä nostattavia yhteisiä tapahtumia, joissa pääsisi aidosti näkemään, kohtaamaan ja tutustumaan paremmin muihin työyhteisön jäseniin. Työhyvinvointi- ja tiimipäiviin toivottiin myös muutoksia siten, että niihin osallistuisi eri ammattiryhmien edustajia yhteistyön ja tutustumisen edistämiseksi. Työntekijät tunnustavat sen, ettei pelkkä taukokuoneessa valittaminen auta korjaamaan epäkohtia, vaan niitä olisi osattava tuoda rakentavasti esiin. Työnantajan toivottiin myös reagoivan esiin nousseisiin ongelmiin, jotta ne eivät jäisi roikkumaan pitkäksi aikaa. Työntekijät toivovat myös saavansa koulutusta muutosten tuomiin uusiin tehtäviin. Työnantaja voisi tukea hyvää ilmapiiriä myös palkitsemalla tai antamalla kiitosta hyvin tehdystä työstä.

*”Pitäisi olla enemmän läsnä ja jakaa tunnetta, että työnantaja arvostaa ja on työntekijöiden tukena.”*

Työnantajan osoittaman työn ja työntekijän arvostuksen koettiin vaikuttavan ilmapiiriin. Vuorovaikutuksen tapaan toivottiin myös muutosta.

*”Arvostamalla työntekijöitä ruohonjuuritasolla. On tosi epäarvostettu olo ja tuntuu, ettei vuorovaikutusta ole, vain pelkkää ylhäältä päin sanelua.”*

Työntekijöiden mukaan työnantaja voisi vaikuttaa ilmapiiriin myös oikealla resursoinnilla sekä helpottamalla työn ja kodin yhteensovittamista panostamalla työvuorojen suunnitteluun.

*”Vuorot on mennyt tosi huonoksi viime aikoina. Kun saataisiin vuoroihin panostettua ja näytettäisiin se, että niihin panostetaan, niin se parantaisi painoarvolla 70-75% ilmapiiriä.”*

Työntekemisessä tuntuva kokoaikainen kiireen tunne vaikuttaa ilmapiiriin, joka heijastelee myös tyytymättömyytenä oman työn tulokseen.

*”Varmaan paras keino siihen, että kaikille suotaisiin mahdollisuus hyvään työntekoon. Että ei tule kiirepaniikkia, että on liian vähän miehitystä. Sitä on ollut vähän ilmassa, että tavittais vähän enemmän tekijöitä, että pysyisi edes jotenkin hallinnassa. Oikea resursointi, että jokaisella olisi edes mahdollisuus tehdä työnsä hyvin.”*

Työntekijät nostivat esiin myös esimiehen vastuun ilmapiirin luomisessa. Työntekijät toivovat avointa, läpinäkyvää ja yhdenvertaista vuorovaikutusta. Esimiehiltä toivotaan matalaa kynnystä puuttua myös vaikeisiin asioihin sekä perusteluja päätöksille ja valinnoille.

*”Ei tarvii olla armeijan huutamista, mutta voimakas, mutta ihmislähtöinen näkökulma. Esimiehillä pitäisi olla enemmän yhtenäinen linja työnkuvassa, ja johtamiseen kun löytyisi yhteiset pelisäännöt, niin olisi paljon helpompaa.”*

Myös ammattiyhdistystoiminnan merkitys ilmapiirin luomisessa tuotiin esille.

*”Ilmapiiri lähtee pitkälti hyvistä esimiehistä, jotka sitä osaavat luoda. Tässä olisi paljon petraamisen varaa. Myös ammattiyhdistystoiminnan pitäisi myös katsoa peiliin fiiloksen luomisessa.”*

### **Työyhteisössä havaitut erimielisyydet ja ristiriidat**

Kaikki haastateltavat toivat esiin, että ovat kohdanneet ristiriitoja ja erimielisyyksiä työpaikalla. Työntekijät myös kokevat, että ristiriidat ja erimielisyydet kuuluvat työelämään, ja ne avaavat keskustelua ja nostavat työhön liittyviä epäkohtia tarkasteluun.

*”Paljonkin, niitähän on jatkuvasti. Eihän niitä muuta olekaan kuin jatkuvasti erimielisyyksiä.”*

Erimielisyyksien taustalla vaikuttavat työntekijöiden erilaiset näkemykset työn tekemisestä ja suorittamisesta, kuten esimerkiksi työvuoroista ja ruokatunneista. Osa työvuoroja tekevästä työntekijöistä kyseenalaistaa sen, onko työvuoroja yritetty saada heidän työnsä sujumista ja työhyvinvointia tukevaksi. Lisäksi työvuorojen luominen ja suunnitteleminen on haastavaa tilanteessa, jossa työvuoroista ei haluta sopia suunnittelun ja ammattiliittojen välillä, vaikka se olisi kokonaisuuden kannalta myös työtä tekeville työntekijöille parempi vaihtoehto.

*”Sellaisia mielipide-eroja, että toinen on toista mieltä ja toinen toista, ja sitten on tarkistettu faktat.”*

Haastateltavat kokevat asioiden hoitamisen kasvokkain olevan yleensä hillittyä, mutta ylilyöntejä tapahtuu herkemmin esimerkiksi puhelimesta, kun viestintä on kasvotonta. Vuorovaikutuksen kasvotomuus ja työntekijöiden tuntemattomuus toisilleen tuotiin useammassa haastattelussa esille.

Yleinen mielipide kuitenkin on, että usein asiat riitelevät, mutta eivät ihmiset. Erimielisyyksien koettiin myös olevan joidenkin haastateltavien mukaan hyvä ja kehittävä asia vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös toimivaksi koettuja ratkaisumalleja tilanteissa, joissa vuorovaikutus alkaa kehittymään erimielisyyden tai ristiriidan suuntaan. Eräässä haastattelussa esille tulleessa ratkaisumallissa hyödynnettiin kertautuvaa miksi-menetelmää, jota myös Aarnikoivu (2010, 115) suosittelee ristiriitojen ratkaisemiseksi.

*”Jos kaksi ihmistä on erimieltä, pitää vaihtoehdoista valita se parempi. Henkilökohtaisesti jos olen erimieltä henkilön kanssa, kysyn miksi hän on omaa mieltänsä asiasta ja selitän miksi itse olen ja sitten valitaan parempi vaihtoehto.”*

Toisessa haastattelussa esille tulleessa ratkaisumallissa hyödynnettiin hyvän työkäytöksen elementtejä ja ristiriidan pysäyttämiseksi ehdotettiin toista viestintäkanavaa.

*”Kun vuorovaikutuksessa huomaa itse, että on menossa hermo, täytyy osata ottaa takapakkia. Kun ollaan töissä, pitää pystyä käyttäytymään, ottamaan rauhallisesti, ei mennä henkilökohtaisuuksiin ja on osattava puhua. Ne kuuluu ihan hyvin työtapoihin, ja jos niitä ei osata noudattaa puhelun aikana, niin pyytää laittamaan sähköpostia.”*

## Syitä erimielisyyksien ja ristiriitojen syntymiselle

Haastatteluissa ilmeni useampia syitä erimielisyyksien ja ristiriitojen ilmenemiseen työyhteisöissä. Useampi haastateltavista koki erimielisyyksien johtuvan siitä, ettei näkökulmat asioihin ole yhteneväisiä. Näkökulmaa ei osata laajentaa laajemmaksi omasta tehtävänkuvasta, jolloin ratkaisuja kyseenalaistetaan herkemmin. Myös henkilökemioiden rooli nostettiin useammassa haastattelussa mahdolliseksi syyksi erimielisyyksien syntymiseen. Erimielisyyksiä työyhteisössä aiheuttavat myös väärinymmärrykset ja informaation puute, kuten esimerkiksi direktio-oikeuden epäselvyys. Työntekijät eivät aina tiedä, mitä oikeuksia tai velvollisuuksia heillä on ja millaisia oikeuksia työvuorojen sisältöön päivän aikana voi tulla direktio-oikeuden puitteissa. Lisäksi esiin nostettiin yleinen mielipaha, joka liittyi työvuororakenteisiin ja työnantajan tekemiin muutoksiin. Työvuororakenteista sopiminen eri ammattiryhmien välillä aiheutti erimielisyyksiä ja ristiriitoja suunnittelun aikaikkunassa, jolloin yhteisen sopimuksen saamattomuus eri ammattiryhmien välille jalkautuu neuvoteltavaksi mahdollisesti jopa häiriöhallinnan aikaikkunaan saakka.

*”Ei halua joustaa ja tehdä sopimuksia suunnittelun kanssa, koska on joillain paikoilla lomautusuhkia. Osa taas ei halua joustaa ollenkaan sen periaatteen vuoksi, että toisetkaan ei joustaa. On vähän sellaista nenän nokkimista.”*

Osallistujien näkemykset ristiriitojen ja erimielisyyksien syntymisestä ja syistä olivat linjassa Jaben (2017) näkemyksen kanssa: Jaben mukaan konfliktit saavat alkunsa siitä uskomuksesta, että molempien osapuolien pyrkimyksiä ei ole mahdollista saavuttaa yhtä aikaa, vaan on vain voittaja ja häviöjä. Lisäksi toisen osapuolen uskotaan yrittävän vaikuttaa negatiivisesti itselle tärkeään asiaan. Ristiriitojen taustalla ovat usein erilaiset tulkinnat teosta tai tapahtumasta, vaikka tulkintaa ei aina tiedostetakaan. Oma näkökulma on aina oikein ja sen puolustaminen nostaa myös esiin tunteita. Jos työyhteisöllä ei ole keinoja suhtautua ja käsitellä erilaisia intressejä, arvoja, toimintoja ja tunteita, huomio kiinnittyy työntöön sijaan erimielisyyksistä riitelystä ja toisten syyttelyyn. Jabe (2017) käsittelee teoksessaan näkemystään siitä, kuinka erimielisyyksiä ja ristiriitoja voisi käsitellä työyhteisöissä paremmin. Hänen mukaansa konfliktiin voidaan suhtautua monin eri tavoin: välttelemällä, vetäytymällä, sovittelemalla, rauhoittelemalla tai suuttumalla. Paras vaihtoehto kuitenkin olisi, jos käytettävissä olisi sellaisia keinoja ongelman ratkaisemiseen, joista kaikki hyötyisivät, ilman että tarvitsisi valita tavoitteiden ja ihmissuhteiden välillä. Kaikista asioista ei voi aina olla yhtä mieltä ja vaikeitakin asioita on mahdollista sopia ja päästä yhteisymmärrykseen niin, etteivät erimielisyydet haittaa työntekoa. Mutta tämä onnistuu vain, jos vastuuta ei yritetä sysätä muiden niskoille, vaan jokainen kantaa vastuunsa ristiriitojen selvittelyssä. (Jabe 2017, 221, 228.)

## Työnantajan ohjeet ristiriitoihin ja epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta yrityksen työntekijät tiesivät, että yrityksessä on laadittu ohjeet ja toimintamalli ristiriitoihin ja epäasialliseen kohteluun puuttumiseen. Hekin, joilla ei ole ollut itsellään tarvetta tutustua ohjeeseen tarkemmin, tiesivät kyllä, mistä sellaista alkaisivat etsiä, mikäli tarve tulisi. Vastaajat tiesivät myös, että toimintamalliin kuuluu tuoda epäasiallinen kohtelu esimiehen tietoon. Työntekijät kokivat yleisesti myös, että asioihin puututaan pienellä kynnyksellä ja esimiehien

olevan helposti tavoitettavissa tällaisia tilanteita varten. Käytännössä tilanteiden selvittämisessä nähtiin eroja, sillä osalle vastaajista oli hyvin selvää, että esimiehen tietoon tullessa asiat selvitetään tämän jälkeen puhumalla osapuolien kanssa. Osa vastaajista kuitenkin kokee, että esimiehet hoitavat osapuolien kanssa erimielisyyksien selvittämisen niin, että erimielisyyden osapuolet eivät asian selvittämiseen itse osallistu.

### **Ristiriitojen ja erimielisyyksien ratkaisemisen kehittäminen**

Ristiriitojen ratkaisemisen kehittämisessä nousi usealta haastateltavalta esiin toive siitä, että ristiriidat ja erimielisyydet ratkaistaisiin yhdessä ristiriidan osapuolien sekä kolmannen henkilön läsnä ollessa. Tähän saakka osassa toimintoja on ollut käytössä toimintamalli, että ristiriitaan ajautuneet osapuolet eivät keskustele tilanteesta ollenkaan keskenään, vaan ristiriidan hoitaminen tapahtuu muiden osapuolien toimesta. Selvittelijöinä ovat olleet useimmiten lähiesimiehet ja luottamusmiehet. Välillä työntekijälle on jäänyt jopa epäselväksi, miten ristiriita on ratkaistu tai kuinka tulevaisuudessa toimitaan. Työntekijät kokivat, että asioista keskusteleminen yhdessä ristiriitojen syntyessä parantaisi keskusteluyhteyttä, tiivistäisi yhteistyötä ja auttaisi selvittämään tilanteen. Vahvasti nousi esiin myös toive, että epäkohtiin puututtaisiin nopeammin, jotta asiat eivät paisuisi isommiksi tai ”jäisi vellomaan”. Myös ammattiryhmien välistä yhteistyön tiivistämistä ja yhteisöllisyyden tunteen nostamista toivottiin, jottei työyhteisöön muodostuisi kuppikuntia ja henkilöt ammattiryhmien välillä eivät olisi niin vieraita toisilleen.

*”Istumalla alas nenätysten ja kolmas osapuoli paikalle ja juteltaisiin asiat halki. Keskustelemalla kaikki asiat selviää. Ei päästetä työyhteisöön kuppikuntia, joissa osapuolet ovat erimieltä vaan keskustellaan kaikki kerralla yhdessä selväksi ja ei anneta asioiden velloa vuosikausia.”*

Työntekijät toivoisivat, että ohjeiden ja toimintamallien laatiminen olisi myös kaikkia osapuolia osallistavampaa, eikä ohjeet tulisi vain kirjoitettuna kuuntelematta työntekijöitä. Työntekijät kokivat, että ohjeet, jotka eivät heidän mielestään toimi ja joiden tekemiseen heitä ei ole otettu mukaan, aiheuttavat konflikteja. Lisäksi häiriöhallinnan parissa työskentelevät nostivat esiin muutokset määräyssuhteissa hankaloittavan tilanteiden käsittelyä. Päivittäisten muutosten tekeminen on hankaloitunut sitä myötä, kun heidän määräysesimiesasemaansa on lievennetty, jolloin erimielisyys- ja ristiriitatilanteissa työntekijällä on oikeus kieltäytyä työvuorokohtaisista muutoksista ja työtehtävä voidaan jättää tekemättä.

#### **6.4 Kehitysehdotukset työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseksi**

Yksilöhaastatteluiden analyysistä nousseiden ongelmien, haasteiden ja kehitysideoiden läpikäymiseen hyödynnettiin ryhmähaastattelussa aivoriihimäistä osallistavaa työpajaa, jonka ideointimenetelmäksi valikoitui tuumatalkoot- menetelmä. Yksilöhaastatteluista nousi esiin yhdeksän teemaa, joiden mukaan luokiteltiin ryhmähaastatteluissa hyödynnetty Padlet-alusta kehitysideoiden kirjaamista varten. Jokainen ryhmähaastatteluun osallistunut kohdeyrityksen työntekijä kirjasi omia ajatuksia, oivalluksia ja kehitysideoita anonyymisti alustalle luokiteltujen teemojen alle. Osallistujat saivat halutesaan myös kommentoida teemoja sekä keskustella kehitysehdotuksista ja mielipiteistään vapaasti.

## **Ammattiryhmien välinen yhteistyö ja yhteishengen nostattaminen**

Ryhmähaastattelussa keskeisimmiksi kehitysideoiksi ammattiryhmien välisen yhteistyön lisäämiseksi ja kohdeyrityksen yhteishengen nostamiseksi koettiin *yhteinen tekeminen, yhteiset palaverit, toisten työtehtäviin tutustuminen ja ihmisten kohtaaminen kasvotusten*.

*”Monen teeman alla korostuu se kehitysidea yhteisestä tekemisestä, kokouksista ja palavereista ja lähisuunnittelupäivistä. Ylipäättään siitä kasvokkain olemisesta.”*

Kasvotusten kohtaaminen tunnistettiin haasteelliseksi, mutta osallistujat kokivat sen lisäämisen merkitykselliseksi yhteistyön ja paremman yhteishengen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhteisistä palavereista koettiin olevan hyötyä siinä tapauksessa, jos palavereihin osallistuvissa henkilöissä olisi vaihtuvuutta. Yhtenä kehitysideana tuotiin esille, että työvuorosuunnittelijat pitäisivät omilla alueellisilla suunnittelualueillaan yhden etäpäivän kuukaudessa, jolloin heitä olisi mahdollisuus kohdata ja heidän kanssaan keskustella. Tämän idean haasteeksi tunnistettiin joidenkin miehityspisteiden työvuororakenteiden olevan sellaisia, että miehityspisteillä ei juurikaan toimistoaikaan ala työvuoroja.

Osallistujat myös kokivat, että kohdeyrityksen sääntöjen ja ohjeiden kiristäminen matkustamisen suhteen oman yrityksen liikennöintivälineissä on vaikuttanut yhteishengen ja ammattiryhmien väliseen yhteistyöhön negatiivisesti. Osallistujien mukaan aikaisemmin, sääntöjen ollessa sallivampia, tuli matkustettua useammin työtä tekevän henkilöstön kanssa, jolloin yhteistyötä ja yhteishenkeä tuli luonnollisesti ylläpidettyä.

## **Laajempi ymmärrys ja arvostus toisten työtehtäviä kohtaan**

Eri ammattiryhmien tehtävänkuvien laajemman ymmärtämisen ja toisten arvostuksen puute nousi yksilöhaastatteluiden pohjalta keskeiseksi ongelmien ja haasteiden juurisyiksi. Ryhmähaastattelussa kehitysideaksi ongelman parantamiseksi nousi *organisoitu toisten työhön tutustuminen*. Organisoitulla työhön tutustumisella tarkoitettiin sitä, että tutustumisessa työsuoritukset tai -tehtävät havainnoitaisiin niin maastossa kuin suunnittelujärjestelmässä.

*”Eihän niinku kentällä tiedetä mitä tehdään täällä päässä toimistolla ja eihän myöskään suunnittelijat tiedä, mitä se työ niinku oikeesti kentällä on, jos siellä ei ole oltu mukana. Paperilla näyttää minuutin käännöltä, mutta onkin sitten käytännössä ihan toinen asia.”*

Toisten työtehtävien tutustumisessa osallistujat nostivat esille haasteena sen, että yksittäisten henkilöiden tutustuminen toistensa työtehtäviin ei yksin auta laajemman ymmärryksen mahdollistamiseksi ja arvostuksen lisäämiseksi. Laajemman ymmärryksen saavuttaminen vaatisi tutustumista järjestelmällistä raportointia ja viestimistä. Lisäksi osallistujat nostivat esille, että toisten työhön tutustuminen tulisi olla pitkäjänteisesti ja systemaattisesti toteutettua projektiluontoisuuden sijasta.

Kohdeyrityksessä on aikaisemmin ollut käytössä vaihto-oppilasohjelma, jossa työntekijät ovat saaneet hakea itse tutustumaan sellaisiin työtehtäviin, jotka kokevat mielenkiintoisiksi ja oman työn kannalta tärkeiksi hahmottaa. Osallistujat toivoivat, että tämä toimintamalli otettaisiin yrityksessä takaisin käyttöön.

Toisten työntehtävien ymmärtämisen tueksi osallistujat nostivat myös seikan, että laajemman ymmärtämisen tueksi täytyisi nähdä muutosten vaikutukset laajasti. Suunnittelun näkökulmasta nostettiin esille tapaukset, jossa toisen miehityspisteen vuoroja muuttaessa tulisi muutoksen sopimisessa olla mukana myös ne miehityspisteet, joiden työvuoroja tehty muutos koskee. Tämä lisäisi ymmärrystä kokonaisuudesta työvuoroja muutettaessa.

*”Kun tutustutaan toisten töihin, esimerkiksi suunnitteluun, niin olisi hyvä, että olisi useammalta miehityspisteeltä kenttätyöläisiä mukana, että nähtäisiin ne vaikutukset, mitä jonkun vuoron muuttaminen tarkoittaa toisen vuoron miehityspisteiden suhteen. Tulis ymmärrystä myös niitä omia työkavereita kohtaan, kun nähtäisiin mitä haluttu muutos tarkoittaa toisen varikon työvuoroja kohtaan.”*

Vielä laajemman ymmärryksen lisäämiseksi ehdotettiin, että kaikki ammattiryhmät huomioitaisiin muutoksien tekemisessä ja suunnittelussa paremmin siten, että kaikkien ammattiryhmien suunnittelut olisivat paremmin huomioitu ja sopimisessa paremmin ja organisoidummin mukana.

Osallistujat toivat myös tässä teemassa esille kohdeyrityksen muutosten vaikuttaneen negatiivisesti vierailuiden onnistumiseen ja toisten työtehtäviin tutustumiseen. Kohdeyrityksen toimisto on muuttanut sijainnillisesti siten, ettei uusi sijainti enää mahdollista kenttähenkilöstön vierailuita työvuorojen yhteydessä toimistolla. Osallistujilla oli positiivisia kokemuksia ajasta, jolloin he saattoivat kahvitella toimistossa työskentelevien kanssa. Tuolloin kokemuksien ja näkemyksien vaihtaminen oli vaivattomampaa ja yhteishengen koettiin olevan parempi.

### **Työvuoroista sopiminen ja tiedottaminen**

Työvuoroista sopimisen kehitysideoitu tuli ilmi jo edellisessä teemassa, jossa tavoiteltiin laajempaa ymmärrystä ja arvostusta toisten työtehtäviä kohtaan. Tärkeimmäksi kehitysideaksi osallistujat nostivat tässä teemassa *yhteiset pelisäännöt ja yhtenäiset toimintatavat* työvuorojen sopimisen ja tiedottamisen suhteen.

Työpajassa tämä teema nosti jopa kiivasta keskustelua aiheesta, sillä huomattiin, että osallistujilla oli ristiriitaisia näkemyksiä siitä, missä tapauksissa työvuoroista tulisi ilmoittaa ja sopia yhdessä. Osa osallistujista koki, että työehtosopimuksen velvoittava osa ilmoittamisesta riittää, kun taas osa osallistujista koki, että on yhteishenkeä parantavaa ja hyvän tavan mukaista olisi ilmoittaa kaikista työvuoron sisältöön tulevista muutoksista. Osallistujat nostivat esille, että on tapauksia, jossa työvuoromuutoksien tekemisestä ei ole ilmoitettu työntekijälle etukäteen ja työvuoroon tullessa on työntekijä huomannut työvuoron olevan toteuttamiskelvoton. Toteuttamiskelvottomalla osallistujat tarkoittivat tilannetta, että työvuoron suunnittelussa varattu aika ei riitä työvuoron tehtävien toteuttamiseen ja suorittamiseen kenttäolosuhteissa.

*”Tää siinä justinsa on, että vaikka työvuoron sisällä hommat muuttuu niin se suunnitelma ei aina ole toteuttamiskelpoinen käytännössä ja sit ku näät sen tullessa töihin niin kyllä se vähän verempainetta nostattaa, kun tiedät jo siin’ kohti, että tää tulee menemään metsään ja muutoksia tulee vielä päälle. Se voi vaikuttaa esimerkiksi ruokataukoihin tai koko päivään ja sen takia niistä pitäisi ilmoittaa.”*



Osa osallistujista nosti myös esille, että työvuoroon on miellyttävämpi tulla, kun työvuoron muutokset ovat tiedossa ennen työvuoron alkua ja työntekijä on osannut suunnitella esimerkiksi ruokailun mukaisesti. Haasteeksi kaikkien muutoksien ilmoittamisessa osa osallistujista koki sen työllistävän vaikutuksen omaan työnkuvaan sekä työvuorojärjestelmän monimutkaisuuden tapauksissa, joissa muutos on vain ilmoitusluontoinen eikä sovittava. Osallistujat eivät löytäneet olemassa olevaa yhteistä toimintamallia. Yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen luomiseksi kohdeyrityksen olisi suotava järjestää osallistava työpaja, jossa työntekijät saisivat itse vaikuttaa oman työnsä järjestelyihin. Koska työvuoroista sopiminen aiheutti kiivasta keskustelua jo opinnäytetyössä järjestetyssä työpajassa, suosittelisimme hyödyntämään opinnäytetyössämme mainittuja menetelmiä työpajan suunnittelun tueksi.

Työyhteisön tunnistaessa ongelman käytössä olevassa toimintatavassa, olisi kehittymisen kannalta tärkeä tunnistaa virheelliset toimintatavat ja ratkaista ne. Rutiiniksi muodostuneiden toimintatapojen tai ajatusmallien muuttaminen vaatii oman työn ja ajatusmallien kriittistä tarkastelua sekä kykyä kyseenalaistaa uskomuksia, arvoja ja teorioita, jotka ohjaavat toimintaa. Mikäli organisaation jäsenet kykenevät jakamaan ja hyväksymään toistensa arvot, asenteet ja normit, oppimista tapahtuu myös vuorovaikutuksessa. Uusi toimintateoria voi toimiessaan vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen vuorovaikutusta. Reflektiivisen ja oppivan työotteen omaksuminen edellyttää avointa työkuultuuria, jossa tarjotaan mahdollisuuksia toimia toisin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 55-61, 91.)

Yrityksessä on etukäteen ammattiliiton ja työvuorosuunnittelun keskenään sopimia työvuoroja, jotka saattavat poiketa työehtosopimuksen kirjauksista. Menettelymallina on, että kaikki jo valmiiksi ammattiliiton kanssa sovitut vuorot ilmoitetaan työntekijöille erillisenä listauksena työvuorojen julkaisun yhteydessä. Osallistujat toivat esille, että *menetelmästä ja listauksesta olisi aiheellista muistuttaa työntekijöitä* useammin epäselvyyksien välttämiseksi.

### **Vuorovaikutus eri ammattiryhmien ja johtoportaan välillä**

Yksilöhaastatteluista nousi esiin, että vastaajat kokivat vuorovaikutuksen olevan haasteellista johtoportaan sekä niiden ammattiryhmien välillä, joita ei koeta läheisiksi omaan työtehtävään nähden. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi osallistujat kokivat *paremman tuntemuksen toisten työtehtävistä ja paremmat mahdollisuudet johtoportaan tapaamiselle*. Kohdeyrityksessä on käytössä jo valtakunnallinen ”johdon maakuntakierros”, jonka osallistujat kokevat hyväksi mahdollisuudeksi vuorovaikutuksen edistämiseksi ja yrityksen johdon tapaamiseksi. Nykyisenä toimivaa maakuntakierrosta toivottiin useammin ja useammille miehityspisteille. Osallistujat kokivat myös, että ammattiryhmien välinen *parempi tuntemus toisistaan ja työtehtävistään* edesauttaisivat vuorovaikutuksen onnistumiseen. Ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja tutustumista toivottiin *kehitettävään yhteisillä palaverilla, työpajoilla ja virkistyspäivillä*.

Vuorovaikutuksen haasteiksi johtoportaan ja osallistujien välillä nostettiin esille yrityksen laaja esimiesporras. Osallistujien mukaan käytännössä ne esimiehet, keiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa, ovat vain ”viestinviejiä” johtoporrasta kohti ja asioiden esittäminen johtoportaaseen saakka riippuu täysin ”viestinviejän” vuorovaikutuksellisista ominaisuuksista. Osan osallistujien mielestä tämä on strategisesti tarkoituksella näin tehty.

## Vuorovaikutusongelmien henkilöityminen

Vuorovaikutukselliseksi haasteiksi yksilöhaastatteluissa nousi esiin, että vuorovaikutus on hankalaa vain tiettyjen henkilöiden kanssa. Usein vuorovaikutusongelmien henkilöityminen näkyy myös vuorovaikutuksen huonoina käytöstapoina. Vuorovaikutuksen henkilöitymisen kehitysideaksi osallistujat tunnistivat *päätösten perustelemisen, toisten työnkuvien ymmärtämisen ja itsensä johtamisen*.

*"Henkilöitymisen poistamiseksi on älyttömän hyvä esimerkki, kun alkaa tunteet kuo-  
huu ja tulee se hetki, että nyt mun tekee mieli sille kaverille soittaa ja sanoo suorat  
sanat, niin laskee vaikka kymmeneen ja ottaa muutaman hengähdyksen ja miettii  
omalta ja toisen kannalta, että olikohan tää nyt kuitenkin niin iso juttu,  
että mun kannattaa tästä pahoittaa sen toisen mieltä."*

Itsensä johtaminen ja kehittäminen on voimavara, jonka avulla vuorovaikutuksellisista ongelmista selviytyminen helpottuu. Opinnäytetyömme käsittelee yhteistyön vuorovaikutuksen kehittämistä Tony Dunderfeltin luoman seitsemän avaimen muodossa. Nämä avaimet tarjoavat harjoituksia ja toimintamalleja, kuinka arkisissa tilanteissa voi kehittää itseään paremmaksi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

## Vuorovaikutuksen huonot käytöstavat

Yksilöhaastatteluissa kävi ilmi, että lähes jokainen haastatteluun osallistunut oli kohdannut työuransa aikana huonoja käytöstapoja kuten haukkumista, kirolua ja toisten ammattiryhmien ammattitaidon arvostelemista vuorovaikutuksellisissa tilanteissa. Yleisimmin huonoja käytöstapoja vuorovaikutuksessa ilmeni sähköisissä vuorovaikutuskanavissa sekä puhelimitse.

Ryhmähaastattelun osallistujat pohtivat huonojen käytöstapojen juurisyytä yhdessä aktiivisesti ja olivat yhtä mieltä, että väsymys, stressi, kiire ja resurssipula vaikuttavat eniten huonon käytöksen syntymiseen vuorovaikutustilanteissa. Työhyvinvointi ja työuupumus ovat osallistujien mukaan merkittävässä yhteydessä suhteessa huonojen käytöstapojen ilmaantuvuuteen.

*"Itekin usein kiukutellut tuolla keskellä yötä keskellä mettää. Sanotaanko niin, että ammattiryhmä x on se seuraava vaimosta ni sille voi sit hyvin sanoo ja purkaa tunteita, kuhan vaan sit muistaa sen, että ei mennä henkilökohtasuuksiin ja pahotel-  
laan käytöstä."*

Osallistujat osoittivat toistensa ymmärtämistä turhautuneisuuden ja väsymyksen tuntemisessa ja sen ilmaisemisessa vuorovaikutustilanteissakin, mutta olivat yhtä mieltä siitä, että hyvät käytöstavat täytyisi muistaa ja henkilökohtaisuuksiin ei saisi mennä edes turhautuneessa mielentilassa. Osallistujat nostivat esiin, että myös kohdeyrityksen viestinnässä olisi parannettavaa, sillä tämänhetkinen viesti, jossa työntekijöitä on kehoitettu panostamaan ruokailuihin ja unen saamiseen, on koettu kentällä työskentelevien mielestä osittain keljuiluna, sillä he kokevat annettujen ohjeiden noudattamisen olevan osittain mahdotonta omassa työympäristössään ja vuorotöissä. Kuitenkin osallistujat tuovat ilmi, että omilla valinnoilla voi vaikuttaa työssä jaksamiseen.

*"Jaksamisen osalta on kiinni omasta itsestäsi, kuinka sä jaksat. Mä en sano, että mikään työvuoro sillä paranee. Omalta kohdaltani tiedän, kun oon tehny töitä ihan siikana, että siihen vaikuttaa se, että sun pitää pitää huolta itsestäsi ja tehdä itsellesi mieluisia asioita."*

Vuorovaikutuksen huonojen käytöstapojen teeman kehitysideoiksi osallistujat kokivat juurisyiden poiskitkemisen *panostamalla työn resursointiin ja työssä jaksamiseen* kohdeyrityksen ja työntekijän omasta toimesta. Kohdeyrityksellä on ohjeet hyvään käytökseen työyhteisössä, mutta yksilö- ja ryhmähaastattelujen perusteella toimintaohjeen noudattaminen, olemassaolo ja sisältö ei ole täysin yksiselitteinen henkilöstölle. Toimintaohjeesta tulisi käydä ilmi eri toimijoiden roolit, tehtävät ja vastuut sekä esimerkillisiä ratkaisukeinoja tilanteiden selvittämiseksi. Hyvin laadittu toimintaohje selkeyttää toimintaa työpaikalla ja edesauttaa hyvää työkäytöstä. On kuitenkin tärkeä varmistaa, että ohjetta noudatetaan käytännössä tai muuten se on toimimaton. (Räty 2017, 11-13.) Kohdeyrityksen ohjeisiin koskien hyvää käytöstä työyhteisössä olisi hyvä lisätä tarkat ja yksiselitteiset toimintaohjeet sekä ratkaisukeinoja tilanteiden selvittämiseksi. Opinnäytetyössämme on luvussa 4.5 mainittu esimerkillisiä ratkaisumalleja huonon työkäytöksen ja ristiriitojen selvittämiseksi, joista esimerkiksi NVC-prosessin hyödyntäminen tilanteiden ratkaisemisessa voisi olla avuksi. NVC-prosessilla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään yhteyttä haastavissakin olosuhteissa. Menetelmän toimivuuden perustana on omien tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen sekä toisen tunteiden ja tarpeiden kuunteleminen. NVC-prosessi auttaa asioiden hahmottamisessa ja negatiivisten tunteiden hallinnassa opettaen itsetutkimisen, myötäelämisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Menetelmä vaatii rauhallisen tilan, joten kiireessä ja meluisessa ympäristössä tätä menetelmää ei suositella hyödynnettäväksi. (Räty 2017, 44-47.) Vuorovaikutustaitojen harjoittelu erilaisten tilanteiden varalta olisi suotavaa, jotta myös kiireellisissä tilanteissa, jossa tunteiden hallitseminen on haastavampaa, osattaisiin ja muistettaisiin hyvät vuorovaikutuksen tavat.

### **Omaan työhön vaikuttaminen**

Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa tuotiin ilmi, että osallistujien mukaan he eivät pääse riittävästi vaikuttamaan omaan työhönsä, vaikka tuntevat oman työnsä parhaiten. Osallistujat tunnistavat, että työssä, jossa vaikuttavia tekijöitä työn tekemiselle on monta ja päätösten tekeminen on usean henkilön työtehtävän summa, *päätökset tulisi tehdä yhteistyössä tai edes perustella*. Osallistujien kokemuksen mukaan päätösten tueksi ei hyödynnetä riittävästi paikallista tuntemusta tai riittävää ammattiosaamista. Osa osallistujista toi ilmi, että päätösten perustelevuus lisää ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja lisää toisten työtehtävien ymmärtämistä.

*"Kun soittelen työvuoromuutoksia, monesti kysytään, miksi näin tehdään, niin kun pystyy perustelevaan, miksi tehdään niin älyttömällä tavalla, niin jos siihen on joku syy, niin päästään kyllä yhteisymmärrykseen. Syyt ja seuraukset kun on selvillä, niin on yhteistyötä paljon helpompi tehdä."*

Osallistujat kokivat myös, ettei heidän kehitysideoitaan kuunnella vakavasti tai niihin ei reagoida, vaikka he ovat oman ammattinsa asiantuntijoita. Osallistujien mukaan on tapauksia, että edes sähköisesti lähetettyihin kehitysideoihin ei saada minkäänlaista vastausta.

*"Ja ongelmiin ja kehitysideoihin reagoiminen, kun tällä hetkellä niihin ei välttämättä saa edes minkäänlaista vastausta."*

Pehrmanin mukaan työn prosessit eli työtehtävät ja niiden monimutkaisuus, epäselvyys tai resursien jaollisuus voivat aiheuttaa konflikteja. Konflikti voi esimerkiksi saada alkunsa työtehtäviin tai niiden suorittamiseen liittyvistä eriävistä mielipiteistä, käsityksistä, arveluista ja näkökulmista, ja muuttua lopulta ärsytyksen ja suuttumuksen kautta tunneperäiseksi eli affektiiviseksi, jos erimielisyyksiä ei saada ratkottua ajoissa. Affektiiviset konfliktit ilmenevät ihmisten välisinä ristiriitoina. (Pehrman 2011, 43–48.) Turhien ristiriitojen välttämiseksi on työn prosessien toimivuutta syytä tarkastella ja tarvittaessa selkeyttää, jos niissä ilmenee epäselvyyksiä tai varaa tulkinnoille.

### **Muutoksien kohtaaminen ja niistä selviytyminen**

Haastatteluihin osallistuneet työntekijät kokivat, että kohdeyrityksessä on toteutettu lyhyessä ajassa paljon muutoksia, joiden kohtaamiseen ja niistä selviytymiseen työntekijät kokivat tarvitsevansa lisää tukea. Muutosten seurauksena tulleiden uusien työtehtävien kouluttamisen sekä järjestelmien ja ohjeiden toivottiin olevan paremmin toteutettuja ja suunniteltuja. Osallistujat kokivat, että tulevista muutoksista tulisi viestiä aktiivisemmin ja *työntekijöiden mukaan ottaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa* olisi kehitysideana tärkein ja helpottaisi muutoksiin sopeutumista.

*"Ois helpompi kohdata se muutos, kun tiedettäisiin, että mukana on ollut työkaveri testaamassa ja toteamassa se muutos hyväksi."*

Teeman käsittelyssä nostettiin esille myös päätösten perustelemisen tärkeys, jotta muutokset voitaisiin ymmärtää paremmin. Osallistujat kuitenkin painottivat, että päätöksen perusteleminenkaan ei helpota muutoksen kohtaamista ja selviytymistä, jos muutos koetaan hyödyttömäksi. Osallistujat kokivat, että muutoksia tehdään ajattelematta loppukäyttäjää ja vain koska siten jokin henkilö saa työn jälkensä näkyväksi. Esimerkiksi järjestelmien nimien ja työnimikkeiden toistuva muuttaminen koettiin turhaksi ja työn tekemistä hankaloittavaksi.

### **Ohjeiden ja toimintamallien laadinta**

Kohdeyrityksessä koetaan työntekijöiden mukaan olevan liian paljon ohjeita ja toimintamalleja, jotka eivät käytännössä toimi eivätkä palvele tarkoitustaan työn tukemiseksi. Ohjeita koetaan olevan määrällisesti liikaa ja niiden koetaan olevan liian pilkottuja sekä osittain jopa ristiriidassa keskenään. Osallistujien mukaan ohjeiden laatiminen on siirtynyt viranomaiselta kohdeyritykselle, minkä myötä ohjeet muuttuivat liian tarkiksi ja holhoaviksi. Osa osallistujista mainitsee, että liian tarkat ohjeet vaikuttavat työn mielekkyyteen ja arvostuksen tunteeseen.

*"Helposti tulee vastareaktio, että jos meitä kerran pidetään täällä lapsina, jotka ei ymmärrä itse mistään mitään, ni tehään sit kanssa niin että ollaan niitä lapsia."*

Ohjeita ja toimintamalleja toivottiin kehitettävän siten, että niissä otetaan työn tekemisen kannalta pääpiirteet huomioon liian tarkkuuden sijasta. Lisäksi mainittiin, että ohjeiden määrää tulisi tarkastella ja arvioida, onko kaikkea tarpeellista ohjeistaa. Ohjeiden löytymisen koettiin olevan helpompaa, mikäli niitä olisi määrällisesti vähemmän. Kehitysideana osallistujat kokivat, että ohjeita laatiessa tulisi *ohjeiden käyttäjiä ottaa kehittämiseen aktiivisemmin mukaan*.

Osallistujien toiveet mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja esittää kehitysideoita noudattavat opinnäytetyön teoriaosassa esiteltyä laajaa käsitystä ja ymmärrystä organisaation toiminnan ja päämäärien saavuttamisen kannalta tärkeistä asioista. Muun muassa Seppälä-Järvelä ja Vataja (2009) nostivat teoksessaan esille, että organisaation päämäärän saavuttamiseen vaikuttaa koko henkilöstön sitoutuneisuus, arvostus ja asenne työntekeä kohtaan. Työn kehittämisen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet vaihtelevat, vaikka ne koetaan merkittäviksi asioiksi työn mielekkyyden kokemisessa. Johtamistavan ollessa kehittymiseen ja oppimiseen kannustavaa edistetään avoimemman ja luottavaisemman vuorovaikutuksen syntymistä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 31-33.)

## 6.5 Johtopäätökset

Yksilöhaastatteluiden vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen työntekijät kokivat yleisesti vuorovaikutuksen olevan onnistunutta sellaisten kollegoiden ja ammattiryhmien välillä, joiden kanssa työskennellään päivittäin ja kohdataan kasvotusten. Haasteellisemmaksi vuorovaikutus koettiin ammattiryhmien kanssa, joita ei ole kohdattu kasvotusten ja jotka tuntuvat kaukaisemmilta omaan työnkuvaan nähden. Etenkin vuorovaikutus yrityksen johtoportaalle kanssa ei tuntunut vastaajista tyydyttävältä, ja he kokivat, että vuorovaikutus ei ole dialogista eikä työntekijöitä kuunnella. Lisäksi useampi vastaajista koki, että vuorovaikutukselliset ongelmat henkilöityivät, eli vuorovaikutukselliset haasteet tulevat ilmi vain tiettyjen henkilöiden kanssa. Vuorovaikutuksen tapojen koettiin olevan pääsääntöisesti hyviä, vaikka suurin osa haastateltavista olikin kohdannut myös huonoa käytöstä, kuten kiroilua ja haukkumista vuorovaikutustilanteissa. Huonoa käytöstä, haukkumista ja toisen ammattitaidon kyseenalaistamista esiintyi pääsääntöisesti vain sähköisissä vuorovaikutuskanavissa, kuten sähköpostitse tai puhelimitse, ja osa vastaajista koki, että osapuolien tuntemattomuus ja niin sanottu kasvottomuus edesauttavat huonon käytöksen syntymistä. Vastaajat kokivat, että ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi toisten työnkuviin tutustuminen, työn riittävä resursointi ja selkeät toimintamallit siitä, kehen ottaa yhteyttä, parantaisivat ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta. Lisäksi nostettiin esille, että arvostuksen ja kuuntelemisen tunnetta lisäisi, jos kaikkiin esitettyihin kysymyksiin ja palautteisiin saataisiin vastaus, sekä ohjeet ja päätökset olisivat perusteltuja.

Yksilöhaastatteluiden vastausten perusteella myös ilmapiiriin koettiin olevan hyvällä tasolla läheisten kollegoiden keskuudessa, mutta kohdeyrityksessä tehdyt muutokset ja työvuororakenteet ovat vaikuttaneet ilmapiiriin ja työmotivaatioon negatiivisesti. Ilmapiiriin kohentamiseksi toivottiin rehellisempää viestintää ja henkilöstön mukaan ottamista kokonaisvaltaisesti ohjeiden, muutosten ja toimintamallien suunnittelu- ja toteuttamisprosesseihin. Etenkin uusien järjestelmien, toimintamallien ja ohjeiden suunnittelemisessa ja työstämisessä henkilöstö koki mukana olemisen tarpeelliseksi, sekä edesauttavan ilmapiiriin ja työmotivaation säilymistä. Yhteisiä toimintamalleja kaivattiin kohdeyrityksessä työvuororakenteista sopimiseen, yhteyden ottamiseen ja viestintään. Ohjeiden luomiseen ja työstämiseen kentällä työskentelevien työntekijöiden osallistaminen koettiin myös turvallisuuden ja työntekijälähtöisyyden kannalta välttämättömäksi. Ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen onnistumisen tunteeseen vaikuttaa vastaajien mukaan vahvasti se, että heistä tuntuu, kuin heitä ei kuunneltaisi tai heidän ammattitaitoaan ei arvostettaisi. Esimiehen, työnantajan ja ammattiliiton roolia sekä työn resursointia pidettiin merkityksellisimpinä vaikuttavina tekijöinä ilmapiiriin suhteen.

Yksilöhaastattelussa käsiteltiin myös ristiriitoja, erimielisyyksiä ja ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Yleisesti työkäytöksen koettiin olevan hyvää, mutta vastaajien mukaan myös huonot päivät, haastavat olosuhteet ja myöhäiset työskentelyajankohdat ovat näkyneet työkäytöksen huonoina piirteinä. Ristiriitoja ja erimielisyyksiä oli kohdannut suurin osa työuransa aikana ja tilanteiden käsittelytapauksissa oli vastauksien perusteella vaihtelevaa. Ristiriitojen ja erimielisyyksien syyksi vastaajat nimesivät näkemuserot sekä tietämättömyyden eri ammattiryhmien työnkuvista, vastuista ja velvollisuuksista. Yhteiseksi kehitysideaksi ristiriitojen ja erimielisyyksien ratkaisemiseksi vastaajat kokivat ristiriidan läpikäynnin asianomaisten kanssa sekä aikataulullisesti nopeamman reagoinnin ristiriita- ja erimielisyytilanteissa asian läpikäynnille. Ammattiryhmien välisen yhteistyön tiivistämiseksi vastaajat ehdottivat tutustumista muihin työntekijöihin ja heidän työnkuviinsa. Useampi vastaajista uskoi eri ammattiryhmien edustajien kohtaamisen myös vapaa-aikana auttavan yhteistyön, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen parantamista.

Osallistujien näkemyksiä erimielisyyksien ja ristiriitojen ratkaisemiseksi tukee myös Rädyn (2017) näkemys siitä, kuinka erimielisyyksiä tulisi käsitellä organisaatioissa. Hänen mukaansa erimielisyyksien käsittelyä ei ole suotava pitkittää, sillä pitkä reagointiajan haittavaikutuksena saattaa olla juuri-syn katoaminen, käsittelyn hankaloituminen sekä erimielisyyksien laajeneminen työyhteisössä. Erimielisyyksien selvittäminen tulisi hoitaa vuorovaikutuksellisesti siten, että asianomaiset ovat selvittämisessä mukana, jolloin yhteisymmärrys voidaan saavuttaa. Erimielisyyksien selvittäminen vaatii taitoja ja ratkaisukeskeisyyttä selvittämiseen osallistuvilta osapuolilta. (Räty 2017, 25-32.) Erimielisyyksien ja ristiriitojen kohtaamisen ja läpikäymisen tueksi opinnäytetyömme tarjoaa esimiehelle ja työntekijälle toimintamalleja ja harjoituksia, joiden harjoittelu edesauttaa tilanteiden kohtaamista ja käsittelyä.

Ryhmähaastattelussa hyödyntämämme tuumataalkoot-menetelmän avulla haimme yksilöhaastatteluja konkreettisimpia toimintamalleja ja kehitysideoita ongelmien pois sulkemiseksi. Ryhmähaastattelun osallistujilta tulleissa kehitysideoissa ja toimenpiteissä huomattiin toistuvan tietyt käytännönläheiset ja osittain helposti toteutettavat toimenpiteet. Ammattiryhmien välisen yhteistyön, yhteishengen, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi osallistujat kokivat yhteisen tekemisen, yhteisten palaverien ja työpajojen olevan hyödyksi. Näiden toimenpiteiden koettiin myös lisäävän ymmärrystä toisten työtehtävistä, joka tunnistettiin tarpeelliseksi useiden haastattelun teemojen pohjalta. Yhteisten palaverien ja työpajojen toivottiin olevan osallistujien suhteen monipuolisia siten, että mahdollisimman moni eri ammattiryhmän osallistuja pääsisi vaikuttamaan ja kokemaan vuorovaikutuksellisuutta henkilökohtaisesti. Yhtenä konkreettisena kehitysideana pidettiin toimistotyöläisten säännöllisiä etätyöpäiviä maakuntien miehityspisteillä. Työpajoilta toivottiin myös mahdollisuutta omaan työhön vaikuttamiseen ja sen tunteen saavuttamiseen, että työntekijöitä arvostetaan ja kuunnellaan. Yksilö- ja ryhmähaastattelussa tuotiin useasti myös esiin idea, että työyhteisön jäseniin, mukaan lukien yrityksen eri ammattiryhmät ja paikkakunnat, olisi tärkeä päästä tutustumaan kasvotusten esimerkiksi virkistyspäivien muodossa. Kasvottomuus ja henkilöiden tuntemattomuus koetaan merkittävä syynä erimielisyyksien ja ristiriitojen syntymiselle vuorovaikutustilanteissa.

Laajemmalla ymmärryksellä toisten työnkuvista koettiin olevan hyötyä ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen, toisten arvostamisen ja kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Osallistujat nostivat

teemoissa kehitysideana esille toisten työtehtäviin tutustumisen organisoidusti siten, että tutustumisessa työsuoritukset tai -tehtävät havainnoitaisiin niin maastossa kuin suunnittelujärjestelmässä sekä raportoitaisiin ja viestittäisiin muille työyhteisön jäsenille vertaisoppimisen vuoksi. Työnkuviin tutustuminen tulisi osallistujien mielestä toteuttaa pitkäjänteisesti ja laajasti projektiluontoisuuden sijasta. Kehitysideana nostettiin esille myös kohdeyrityksessä aikaisemmin käytössä olleen vaihto-oppilasohjelman palauttamista, joka mahdollisti työntekijöille toisten työnkuviin tutustumisen sellaisiin työtehtäviin, jotka he itse kokivat tarpeellisiksi tai mielenkiintoisiksi tutustua oman työnsä kannalta. Kokonaisvaltaista ymmärrystä ja yhteistyötä haluttiin laajentaa vuorovaikutteisesti myös yrityksen johtoportaan. Osallistajat kokivat johtoportaan olevan fyysisesti ja henkisesti liian etäisiä. Kehitysideana nostettiin esiin johtoportaan aktiivisemmat vierailut eri miehityspisteille.

Omaan työhön vaikuttamisen merkityksellisyys nousi useassa teemassa esille. Työntekijät nostivat esille, että heitä ei kuunnella eivätkä he pysty vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen sujuvuuteen riittävästi. Osallistujilla oli kokemuksia, että heidän välittämiinsä kehitysideoihin ei aina reagoida lainkaan, vaikka jokainen kokee olevansa oman työnsä asiantuntija. Samanlaisia havaintoja oli tullut poikkeustilannetyöskentelystä, että paikalla olevien paikallistuntemusta ja asiantuntijuutta ei ole otettu huomioon päätöksenteossa. Osallistajat tunnistivat, että jo tehdyille ja heistä erikoisen tuntuu päätöksille voi olla myös selitys, jota heille ei tilanteissa ole tuotu esille. Kehitysideana ehdotettiin, että päätöksien tekeminen tulisi tehdä yhteistyössä tai tehdyt päätökset perustella, niin poikkeustilanteissa kuin muissa heidän työtään koskevissa muutoksissa. Ongelmaksi muutoksissa osallistajat kokivat sen, että ne tuntuivat huonosti suunnitelluille, eikä toteuttamiselle, kuten henkilökunnan kouluttamiselle tai järjestelmäkehitykselle, ole varattu riittävästi aikaa. Osallistajat kokivat, että heidän mukaansa ottaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myös muutosten suunnittelemiseen ja toteuttamiseen helpottaisi muutosten kohtaamista ja hyväksymistä, sekä lisäisi kokonaisvaltaista ymmärrystä muutoksen tarpeelle. Lisäksi muutoksien kohtaamiseksi nostettiin esille päätösten tekemisen tärkeys. Työtä hankaloittavaksi elementiksi osallistajat tunnistivat myös ohjeiden ja toimintamallien paljouden sekä sirpaleisuuden. Osallistajat nostivat esille, että he ovat myös havainneet ristiriitoja ohjeiden välillä, minkä vuoksi ohjeiden tärkeys menettää merkityksensä. Kehitysideana ohjeiden ja toimintamallien laadinnalle ja tarkastelulle osallistajat ehdottivat ohjeiden käyttäjien aktiivista mukaan ottamista.

Kohdeyritys oli tunnistanut vuorovaikutukselliseksi haasteeksi työvuorojen muutoksista keskustelemisen ja sopimisen. Ongelmalliseksi koettiin se, että on ilmennyt toistuvia tilanteita, joissa työvuoroista sopiminen ja keskusteleminen on päiväkohtaista eikä suunnitelmallista. Osallistujien keskustellessa työvuorojen sopimiseen ja ilmoittamiseen liittyvistä epäkohdista keskustelun sävy muuttui jopa kiihvaaksi. Keskustelun aikana kävi ilmi, että suunnittelutyön tekemiselle ei ole olemassa yhtenäisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Lisäksi suunnittelutyötä tekevät kokivat, että heillä ei ole riittävästi aikaa toteuttaa työtään niin hyvin, kuin itse haluaisivat toteuttaa. Osallistajat kokivat, että kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja ilmapiirin kannalta riittävät resurssit, yhdessä sovitut pelisääntöt ja toimintamallit olisi toimivin kehitysidea. Resurssit, kiire, stressi ja väsymys koettiin syyksi myös huonojen käytöstopojen syntymiselle. Osallistajat tunnistivat kokevansa hetkittäin työuupumusta ja toivoivat, että työhyvinvointiin ja jaksamiseen täytyisi panostaa enemmän kohdeyrityksen

ja työntekijöiden itsensä puolesta. Osallistajat toivoivat työssä jaksamista tukevia työvuoroja. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi tehdä kokonaisvaltaisesti huomioiden koko organisaation henkilöstön kirjo. Työhyvinvoinnin toimintaohjeet tulisi laatia selkeästi huomioiden myös psyykkiset ja ihmisten väliset asiat, joiden usein koetaan hoituvan itsestään (Dunderfelt 2012, 17-18).

## 6.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Olemme tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen perusteella pyrkineet esittämään konkreettisia ja käytännönläheisiä kehitysehdotuksia, ja valtaosa niistä on mahdollista toteuttaa lyhyellä aikajänteellä. Vuorovaikutuksesta on mahdollista tehdä välittömästi avoimempaa sopimalla, että Teams-palavereissa pidetään mahdollisuuksien mukaan kamerat päällä, edes vaikka kokouksen tai tapaamisen alussa. Myös työpajoihin ja palavereihin osallistuvien vaihtuvuuden lisääminen on mahdollista aloittaa välittömästi. Teams-palavereiden käytännön käyttöönottoon voi riittää ihan vain se, että joku näyttää toiminnallaan esimerkkiä ja rohkaisee näin muitakin pitämään kameran päällä etäta- paamisissa. Kuulluksi ja huomioiduksi tulevista vuorovaikutustilanteissa voidaan välittömästi kehittää myös sitoutumalla yhdessä pelisääntöön viesteihin ja kehitysideoihin vastaamisesta ennalta määritetyssä ajassa.

Vuorovaikutusta lisäävien yhteisten tapahtumien ja toiminnan suunnitteluun ja sopimiseen on hyvä varata hetki aikaa, mutta ne on mahdollista toteuttaa suhteellisen nopeasti, eivätkä työajan ulkopuolella toteutettavat työhyvinvointitapahtumat välttämättä vaadi suuria investointeja. Osallistajat kokivat tärkeäksi toisten ihmisten ja ammattiryhmien tapaamisen kasvotusten, ja tätä toivetta tukeva vapaaehtoinen virkistäytymis- tai työhyvinvointitapahtuma olisi mahdollista järjestää seuraavan 12 kuukauden aikana ja tapaamisesta tehdä jopa jokavuotinen perinne. Yrityksellä jo käytössä ollut vaihto-oppilasohjelmaa voitaisiin hyödyntää toisten työnkuviin tutustumiseksi, joten vanhan toimintamallin käyttöönotto uudelleen voisi olla mahdollista toteuttaa hyvin lyhyellä aikajänteellä. Toimintamallin toimivuus tulisi käydä läpi ja vuorovaikutuksellisuuden sekä toisilta oppimisen vuoksi toimintamalliin voisi ottaa mukaan tutkimuksen kehitysideana tulleen raportoinnin tai videonin viestimisen ja kokemusten jakamisen tueksi. Vaihto-oppilasohjelman toimivuutta voisi tarkastella käytön aikana.

Osa tutkimuksen perusteella esitetyistä kehitysehdotuksista vaativat kohdeyritykseltä laajempaa perehtymistä ja enemmän aikaa. Työvuoroja koskevat muutokset ja niiden sopimiseen tehtävät pelisäännöt, mahdollinen järjestelmäkehitys ja uusi toimintamalli vaatii kehitystyötä henkilöstön ja mahdollisesti ulkopuolisen järjestelmäkehittäjän kanssa. Tähän kehitysideaan on kohtuullista varata aikaa yli 12 kuukautta ja sitä varten luoda tavoitteellinen vuosikello, jonka mukaan projekti etenee. Kehitysideaa koskevan osallistavan työpajan suunnittelu ja projektin aloittaminen on mahdollista aloittaa jo välittömästi. Myös osallistujien työilmapiiriä, jaksamista ja kiirettä koskeva henkilöstötutkimus olisi mahdollista suorittaa tutkimuksen pohjalta jo kuluvan kalenterivuoden aikana, jotta vuorovaikutusta ja hyviä käytöstapoja koskevat ohjeet ja toimintamallit saadaan päivitettyä ajankohtaisilla tiedoilla.



Osa tutkimuksessa nousseista kehitysideoista olisi hyvä sitoa yrityksen vuosikelloon seuraavasta alkavasta kalenterivuodesta lähtien. Vuorovaikutuksen ja hyvän käytöksen pelisäännöt sekä toimintamallit olisi hyvä käydä läpi koko henkilöstön kanssa, johon voitaisiin hyödyntää yrityksessä järjestettäviä ryhmä- ja tiimipäiviä. Vuorovaikutuksesta, hyvästä työkäytöksestä sekä erimielisyyksistä annetut ohjeet olisi suotavaa tarkastaa. Muiden kohdeyrityksessä julkaistujen ohjeiden läpikäymiseen ja tarkasteluun tulee varata myös riittävästi aikaa ja resursseja, minkä vuoksi ajantasaiset, määrällisesti tyydyttävät ja yksiselitteiset ohjeet tarvitsevat yli kuuden kuukauden työstämisaajan. Vuosikellon mukaisesti tämä kehitysidea voisi olla toteutettavissa vuosikellon toisen neljänneksen päätteeksi ja ohjeiden läpikäynti olisi järjestettävissä henkilöstön kanssa joko verkossa tai koulutuspäivien yhteydessä. Henkilöstön kuulemiseen toivottiin johdon läsnäoloa ja mahdollisuutta jutella vuorovaikutuksellisesti johdon kanssa useammin omalla miehityspisteellä. Johdon ja läheisten ammattiryhmien vierailut olisi hyvä sitoa tapahtuvaksi kerran vuosikellon jokaisessa neljänneksessä henkilöstön suuren määrän sekä työvuoroteknisten syiden vuoksi.

## 7 POHDINTA

Elämässä ei voi välttyä ristiriidoilta. Ongelmista on siksi kyettävä puhumaan ja ne onkin hyvä ottaa puheeksi mahdollisimman pian asianosaisen kanssa. Puheeksi ottaessa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista etsiä syyllistä tai selitellä, vaan hedelmällisempää on esittää toiveita ja ehdotuksia asian korjaamiseksi. Palautetta annetaan asiasta eikä persoonasta. Varhaista puheeksi ottamista helpottavat etukäteen sovitut pelisäännöt, jolloin tiedetään, milloin on aika puuttuja ja kuka sen tekee. Työyhteisötaidot lisäävät toimijuuden tunnetta ja rakentavat yhteisöllisyyttä, mikä tukee myös hyvää johtajuutta.

### 7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyössä on mielestämme onnistuttu vastaamaan prosessin alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Myös opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Tutkimuksen avulla on selvitetty, millaisena kohdeyrityksen työntekijät kokevat vuorovaikutuksen ja ilmapiirin työyhteisössä ja eri ammattiryhmien välillä. Työntekijät kokevat vuorovaikutuksen ja ilmapiirin pääasiassa hyväksi lähimpien kollegoiden ja oman tiimin kesken, eli sellaisissa tilanteissa, joissa vuorovaikutus tapahtuu kasvotusten ja on toistuvaa. Haasteellisempana vuorovaikutus koettiin sellaisten ammattiryhmien edustajien kanssa, joiden toimenkuva poikkeaa merkittävästi omasta. Vuorovaikutuksessa koettiin työyhteisössä pääasiassa noudatettavan hyviä käytöstapoja, mutta siitä huolimatta huonoa kielenkäyttöä, nimittelyä ja toisen ammattitaidon kyseenalaistamista esiintyy toisinaan sähköisissä vuorovaikutuskanavissa.

Tutkimuksen avulla on tunnistettu työyhteisön vuorovaikutusta edistäviä tekijöitä, kuten myös sujuvaa vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä. Työyhteisön vuorovaikutusta edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin toisen ammattiryhmän edustajien sekä heidän työnkuvansa tunteminen. Myöhäiset työskentelyajankohdat, haasteelliset työolosuhteet sekä kiireen tunne työssä tunnistettiin tekijöiksi, jotka ilmevät ajoittain huonona kielenkäyttönä ja epäammattimaisena käytöksenä muita työntekijöitä kohtaan. Työntekijät kokevat viestinnän johtoportaalta päin monologiseksi, eli lähinnä ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi. Ohjeiden paljous, sirpaleisuus sekä jopa osittainen ristiriitaisuus koettiin työtehokkuuden, -turvallisuuden ja työn mielekkyyden kannalta asiana, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Myös ehdotuksia työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi on tunnistettu ja esitetty. Sujuvaa vuorovaikutusta edistäisivät toisten ammattiryhmien edustajiin ja heidän työnkuviinsa tutustuminen, työn oikea resursointi ja työvuororakenteista sopiminen, sekä viestinnän ja yhteyden ottamisen toimintamallien selkeyttäminen. Henkilöstön osallistaminen uusien järjestelmien, toimintamallien ja ohjeiden suunnittelemiseen koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi turvallisuuden ja työn järkevän organisoimisen kannalta, ja se toisi vuorovaikutukseen työntekijöiden toivomaa dialogisuutta. Muutosten ja uusien toimintamallien syiden avaaminen ja perusteleminen puolestaan toisi kaivattua avoimuutta vuorovaikutukseen.

Tutkimustulosten pohjalta kohdeorganisaation on mahdollista kehittää työyhteisön vuorovaikutusta ja viestintää vastaamaan työntekijöiden toiveita. Työyhteisön toimivuus takaa sen, että henkilöstövoimavaroja kyetään hyödyntämään organisaation kannalta optimaalisesti. Henkilöstön hyvinvointiin sekä työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen satsaaminen edesauttaa yritystoiminnan tavoitteiden saavuttamista, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisia, motivoituneita ja sitoutuneempia työhönsä. Liiketoiminnan tuloksellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta henkilöstön halu oppia ja kehittää toimintamalleja kannattaa nähdä arvokkaana voimavarana.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin sujumien

Aloitimme opinnäytetyöprosessin toukokuussa 2021 yhteisellä palaverilla kohdeyrityksen edustajien kanssa opinnäytetyön aiheen valitsemiseksi ja tarkentamiseksi. Palaverissa pohdimme yhdessä monipuolisesti työhyvinvointiin liittyviä ja yrityksen kannalta ajankohtaisia aiheita ja mahdollisia kehityskohteita. Merkityksellisimmäksi aiheeksi koettiin opinnäytetyön aiheeksi valittu ammattiryhmien väliset vuorovaikutukselliset haasteet ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Yrityksen toiveena oli saada tutkimuksen tuloksia käyttöönsä mahdollisimman pian, joten opinnäytetyön aikataulu määräytyi tämän toiveen mukaisesti toteutettavaksi syyskuun 2021 loppuun mennessä. Kesä- ja heinäkuun aikana tutustuimme työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen tutkimuksiin ja teorioihin ja kirjoitimme kattavan teoreettisen viitekehysten. Teoriaosuuden pohjalta valitsimme teemahaastattelun pääteemat sekä laadimme haastattelukysymykset. Elokuun aikana keräsimme tutkimusaineiston haastattelemalla yrityksen työntekijöitä ja suoritimme aineiston analyysin. Syyskuun alussa toteutimme aivoriihityöpajan ja viimeistelimme työmme loppuun. Opinnäytetyöllemme alussa yhdessä laitimme aikataulu ohjasi meitä koko prosessin ajan ja auttoi meitä pysymään sovitussa aikataavoitteessa.

Toiselle meistä tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen kosketus laadulliseen tutkimukseen, toiselle puolestaan laadullisen tutkimuksen tekeminen ja päättötöön kirjoittaminen oli aikaisemmasta korkeakoulututkinnosta tuttua. Aineiston keräämistä teoreettista viitekehystä varten ja lähteiden luotettavuuden arviointia olimme molemmat harjoitelleet jo aikaisemmissa opinnoissa. Koimme työhyvinvoinnin aiheena mielenkiintoisena ja lähdeaineistoon ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisen antoisana oman ammatillisen kasvun kannalta.

Teemahaastattelu oli meille aineistonkeruumenetelmänä uusi, joten perehdyimme menetelmään hyvin etukäteen kirjallisuuden sekä videoiden avulla ja harjoittelimme haastattelemista etukäteen haastattelemalla opiskelukavereitamme. Myös ryhmähaastattelu oli molemmille uusi kokemus, ja sen kohdalla myönnämme kokeneemme etukäteen pientä epävarmuutta onnistumisesta. Aikaisemmat kokemuksemme aivoriihityöskentelystä ongelmanratkaisu- ja innovointimenetelmänä rohkaisivat kuitenkin kokeilemaan sitä ryhmähaastattelussa kehitysehdotusten ideoimisen tukena. Ryhmähaastattelun teemaat herättivätkin haastateltavissa vilkasta keskustelua ja aktiivisia kannanottoja. Haastattelulle varattu kahden tunnin aika loppui kesken, sillä haastateltavat kokivat teemoista keskustelemisen tärkeäksi. Mikäli kuitenkin olisimme varanneet työpajalle pidemmän ajan, olisi se saattanut laskea osallistujien määrää. Pienenä epäonnistumisena koimme sen, että emme pyynnöistä huolimatta saaneet työpajaan yhdestä ammattiryhmästä yhtään edustajaa, vaan vain kolme ammattiryhmää oli

edustettuna. Olimme valmistautuneet ryhmähaastatteluun parhaamme mukaan ja varautuneet aivoriihityöskentelyn lisäksi pohtimaan kehitysehdotusten toteutumisen esteitä myös esteiden kaato -menetelmällä, mutta työpajalle varattu aika ei riittänyt tähän. Kehitysehdotusten esteitä tuli ilmi kuitenkin luonnostaan jo aivoriihityöskentelyn aikana, ja otimme nämä huomioon aineiston analysoinnissa.

Haastatteluaineiston litterointi ja analysointi olivat meille myös uusi kokemuksia. Haastatteluiden litterointi vei paljon aikaa, mutta huolellinen työskentely puhtaaksikirjoittamisen vaiheessa helpotti myöhemmin aineiston koodaamista ja analysointia. Analysoinnin työvaiheissa meille voisi sanoa syntyneen työskentelyn myötä oma ”koodikieli”. Käytimme jaetuissa dokumenteissa monia värejä ja fontteja erottamaan perusteluja, kommentteja, kannanottoja, huomautuksia ja kysymyksiä toisistaan, sekä erottamaan haastateltavien mielipiteitä omista tulkinnoistamme.

Prosessin aikana yhteistyömme tutkijoina oli sujuvaa ja työskentely eteni tavoitteidemme mukaisesti. Opinnäytetyötä tehdessä huomioimme Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimukset ja arviointikriteerit. Pidimme viikoittain ja aina tarvittaessa yhteyttä eri kanavia hyödyntäen ja jaoimme ajatuksia ja ehdotuksia työn edistämiseksi ja vaiheista aktiivisesti. Pystyimme jakamaan avoimesti kirjoitus- ja tutkimusprosessin herättämät onnistumisen ja hetkittäiset turhautumisen tunteet ja tuimme toisiamme niin onnistumisten kuin epäonnistumistenkin hetkillä.

### 7.3 Oman ammatillinen kasvu

Tässä opinnäytetyössä käsitelty työhyvinvointi oli meille molemmille aikaisemmista opinnoista tuttu teema ja aiheena mielenkiintoinen. Opinnäytetyöprosessia edeltävän lukuvuoden aikana teimme yhdessä useita pienempiä projekti-, ryhmä- ja paritöitä sekä esitelmää eri opintojaksoilla liittyen samaan aihealueeseen. Ajatus työhyvinvoinnista opinnäytetyön aiheena vahvistui teorian tiedon karttuessa aineopintojen ja syventävien opintojen aikana. Kokonaisvaltainen työhyvinvoin on aiheena hyvin laaja, joten opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli tärkeää. Työhyvinvoinnin tarkasteleminen vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen näkökulmasta tuntui mielenkiintoiselta haasteelta. Puusa ja Alakortesmaa (2019) toteavat artikkelissaan, että aikaisempi kansainvälinen työyhteisötaitotutkimus on toteutettu lähinnä teollisissa ympäristöissä tai julkisissa organisaatioissa, ja vuorovaikutusta on tutkittu lähinnä esimies- ja alaisuhteissa. Tässä tutkimuksessa perehdyimme vuorovaikutukseen asiantuntijatyössä ja työyhteisön eri ammattiryhmien välillä, joten erilainen lähestymistapa avasi aiheeseen uuden näkökulman.

Aineistoa ja tutkimustietoa teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseksi oli runsaasti saatavilla, joten pyrimme erottamaan ja määrittelemään tälle tutkimukselle keskeisimmät käsitteet lähdeaineistosta. Pyrimme teoreettisen viitekehyksen laajuudessa huomioimaan myös lukijat, joille työhyvinvointi tai työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisötaidot eivät aiheina ei ole tuttuja. Myös lähteiden luotettavuuden arvioiminen oli keskeistä. Päädyimme työn teoriaosuudessa hyödyntämään pääasiassa kotimaisia tutkimuksia ja lähdekirjallisuutta, sillä vuorovaikutus on aina sidoksissa kulttuuriseen kontekstiin, ja uskomme kotimaisen tutkimuksen tuntevan parhaiten suomalaisen työnteon ja kulttuurin piirteet. Pyrimme lähteiden valinnassa huomioimaan myös tiedon ajantasaisuuden valitsemalla lähteiksi

mahdollisimman uusia tutkimuksia ja teoksia. Perehtyminen konfliktien vaiheisiin ja ristiriitojen ratkaisemisen keinoihin on antanut varmuutta ja keinoja toimia työelämässä sekä yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 21) kuvaavat tutkimuksellista kehittämistyötä seuraavasti:

*”Tutkimuksellinen kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä.”*

Tätä kaikkea on tämä opinnäytetyöprojekti ollut käytännössä. Opinnäytetyöprosessin aikana ammatillinen osaamisemme on syventynyt ja ymmärrys työyhteisön vuorovaikutuksesta lisääntynyt. Tulevaisuudessa toivomme, että pääsisimme hyödyntämään ja jakamaan osaamistamme työskentelemällä työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien projektien parissa. Koimme opinnäytetyömme merkitykselliseksi niin itsellemme, kuin myös toimeksiantajayritykselle ja sen työntekijöille. Saimme useilta haastateltavilta haastattelujen lopuksi kiitosta mielenkiintoisista ja tärkeiksi koetuista keskustelunaiheista ja teemoista. Tämä mielestämme kuvastaa hyvin sitä, kuinka paljon työntekijät arvostavat omaa ja työyhteisön työhyvinvointia ja haluavat olla mukana kehittämässä työilmapiiriä paremmaksi. Ryhmähaastattelun lopuksi eräs osallistuja osasi mielestämme kiteyttää kehittämistyön tärkeyden opinnäytetyömme kannalta osuvasti:

*”Jos ei ole toivoa muutoksesta, niin sittenhän kaikki tekeminen on turhaa.”*

#### 7.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten ja yrityksen työntekijöiltä tulleiden kehitysideoiden perusteella jatkotutkimus kustannuksista, joita syntyy, kun työvuoromuutoksista jätetään ilmoittamatta, auttaisi hahmottamaan todellisia kuluja, joita kohdeyritykselle muodostuu nykyisen mallin mukaisesta toiminnasta. Jatkotutkimukseen voisi sisältyä työvuoromuutoksista ilmoittamisen mahdollisuuden selvittäminen olemassa olevaa työvuorojärjestelmää kehittämällä. Kehitysideana voisi toimia erillinen viestitoiminto nykyisen rinnalle, joka olisi kehitetty muutosten ilmoittamiseen eikä edellytä kuittaustoimintaa.

Toisena jatkotutkimuskohteena opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta olisi aiheellista tehdä henkilöstötutkimus, jossa käsiteltäisiin laajemmin henkilöstön työhyvinvointia, työikästä ja yhteisiä toimintamalleja. Henkilöstötutkimus olisi suotavaa tehdä ennen opinnäytetyössä ehdotettujen kehitysehdotusten käytäntöön pantoa, ja lisäksi opinnäytetyön kehitysehdotusten toimeenpanon jälkeen, jolloin toimenpiteiden kannattavuutta ja vaikuttavuutta voisi tutkia ja vertailla.

## LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Juuti, Pauli & Puusa, Anu (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Helsinki: Gaudeamus Oy, 169-180. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 3.9.2021.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arasli, Huseyin & Baradarani, Sarvnaz (2014) Role of Job Satisfaction in the Relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. *Procedia – Social and Behavioral Science* 109 (8) 1406–1415. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.644>. Viitattu 11.9.2021.
- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.
- Cook, Sarah 2009. Coaching for high performance. How to develop exceptional results through coaching. Verkkokirja. Yhdistynyt kuningaskunta: IT Governance Publishing, 32-33. <https://ebook-central-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=480390#>. Viitattu 22.9.2021.
- Dunderfelt, Tony 2012. Konttorikemiaa – seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Eskola, Jari 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimus metodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannut, 185-206.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- International Labour Organization julkaisuaika tuntematon. Workplace health promotion and well-being. [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm). Viitattu 12.9.2021.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua: BALTO print.
- Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 5.8.2021.

- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Juvenes Print.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Verkkokirja. Viro, Printon: Helsingin seudun kauppakamari. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609](https://kauppakamaritietofi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaationmenestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)). Viitattu 9.6.2021.</a></p><p>Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609. <a href=). Viitattu 19.6.2021.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Verkkokirja. Helsinki: Talentum Pro. [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b82](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b82). Viitattu 7.6.2021.
- Multanen, Leena, Bredenberg, Kristiina, Koskensalmi, Saija, Lauttio, Leena-Maija & Pahkin, Krista 2005. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki: Otavamedia.
- Murto, Kari 2009a. Esimerkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus, 62-64.
- Murto, Kari 2009b. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus, 79-93.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. 3.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress cop.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pehrman, Timo 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - työkirja ammattikorkeakouluun. Verkkokirja. Jokioinen: e-Oppe Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>. Viitattu 4.8.2021.
- Puttonen, Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Puusa, Anu & Ala-Kortesmaa, Sanna 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus – Arbetslivforskning 17 (3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>. Viitattu 13.6.2021.

- Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat- työkirja. 1.painos. Työturvallisuuskeskus TTK. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf). Viitattu 13.6.2021.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Räty, Tarja 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin – Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. 4.painos. Työturvallisuuskeskus TTK. [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_-\\_Tyokaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf). Viitattu 15.6.2021.
- Schein, Edgar 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Singh, Amit Kumar & Lalropuii 2014. Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. International Journal of Research in Management & Business Studies 1 (4), 36-39. <http://ijrmb.com/vol1issue4/dramit.pdf>. Viitattu 11.9.2021.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Trenholm, Sarah & Jensen, Arthur 2008. Interpersonal communication. 6. painos. New York: Oxford University Press.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 11.9.2021.
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työturvallisuuden perusteet. Työyhteisötaidot. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot#421c82bb](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot#421c82bb). Viitattu 29.5.2021.
- Työsopimuslaki 2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 19.6.2021.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10>. Viitattu 19.6.2021.
- Velmurugan, C. 2016. Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness. International Journal of Business Management and Leadership 7 (1). [https://www.ripublication.com/ijbml16/ijbmlv7n1\\_01.pdf](https://www.ripublication.com/ijbml16/ijbmlv7n1_01.pdf). Viitattu 11.9.2021.
- Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 19.6.2021.
- Yrityksen X työntekijän haastattelu 3.6.2021.



## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET TEEMOITTAIN

Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus ja työskentely:

1. Millaiseksi koet työyhteisön vuorovaikutuksen?
2. Miten hyvin mielestäsi saat työyhteisössä mielipiteesi kuuluviin?
3. Onko vuorovaikutus yrityksessä dialogista?
4. Pystyykö vaikuttamaan oman työn prosesseihin?
5. Millainen vuorovaikutus olisi mielestäsi toivottavaa?
6. Mitkä asiat toimivat hyvin vuorovaikutuksessa ammattiryhmien välillä?
7. Mitkä asiat eivät toimi vuorovaikutuksessa ammattiryhmien välillä?

Vuorovaikutuksen kehittäminen:

8. Miten ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta voisi mielestäsi kehittää?
9. Millaisia ohjeita työnantaja on antanut hyvään käytökseen ja vuorovaikutukseen työyhteisössä?
10. Kuinka näitä ohjeita noudatetaan käytännössä?
11. Tukeeko yrityksesi sinua vuorovaikutustaitojen kehittämisessä? Miten?
12. Koetko, että sinulla on tarvittavat vuorovaikutuskanavat eri ammattiryhmien välille?
13. Kuinka yritys tukee sinua eri ammattiryhmien kanssa työskentelemisessä?
14. Miten kehittäisit yhteistyötä ammattiryhmien välillä?

Ilmapiiri ja sen kehittäminen:

15. Millaiseksi koet työyhteisösi ilmapiirin?
16. Miten työnantaja voisi tukea hyvää ilmapiiriä työyhteisössä?
17. Oletko kohdannut työyhteisössä erimielisyyksiä tai ristiriitoja? Millaisia?
18. Mistä arvelet erimielisyyksien tai ristiriitojen johtuvan työyhteisössä?
19. Millaisia ohjeita työnantaja on antanut ristiriitoihin ja epäasialliseen kohteluun puuttumiseen työyhteisössä?
20. Kuinka mielestäsi ristiriitojen ratkaisua työyhteisössä voitaisiin kehittää?