



## **Työhyvinvointi – kuinka kehittää ja ylläpitää työyhteisöissä**

Fanny Söderström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Fanny Söderström
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhyvinvointi – kuinka kehittää ja ylläpitää työyhteisöissä.
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 0
<p>Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö, käsittelee työhyvinvointia ja siihen liittyvään työilmapiirin huolehtimisen tärkeyttä työyhteisössä. Opinnäytetyö on tehty käyttäen kirjallisuuskatsauksen metodia, osana laadullista, kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyötä on tehty pääasiallisin tarkoituksin opasteena tai auttavana ohjeena esimiehille tai niiden asemassa oleville työyhteisössä, auttamalla ja tukemalla heitä omassa työssään.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää laadukasta, tutkittua tietoa siitä, mikä itseasiassa sana työilmapiiri on ja mitä se käytännössä tarkoittaa, kun aiheesta puhutaan. Kirjallisuuksien avulla on selvitetty kyseistä aihetta laajalla tasolla ja aihetta on rajattu niihin alalukuihin ja tutkimuskysymyksiin, jota kirjoittajaa on kiinnostanut opinnäytetyön laatimisen aikana. Nämä aiheet ovat olleet työilmapiiri itsessään, yleiset ongelmatilanteet työyhteisössä ja niiden ennaltaehkäiseminen, sekä työyhteisön kehittäminen.</p> <p>Ongelmatilanteiden luvussa, on otettu esille ne työyhteisön ongelmatilanteet, jotka katsotaan olevan yleisiä ja valitettavasti useasti myös havaittavissa työilmapiirin keskiössä. Tässä luvussa käsitellään ongelmatilanne yksi kerrallaan omassa alaluvussa, jossa myös on esitelty tapoja ja keinoja, kuinka kyseistä ongelmatilannetta olisi mahdollista ennaltaehkäistä niin, ettei siitä synny laajempaa ongelmaa työyhteisössä.</p> <p>Työyhteisön kehittämismenetelmien luvussa on koitettu löytää vastausta kysymykseen, kuten kuinka työyhteisöä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi ja löytääkö sieltä menetelmää tai apua siihen, kuinka esimerkiksi huonoa työilmapiiriä saataisiin takaisin jaloilleen ja kehitettyä parempaan suuntaan.</p> <p>Lopuksi tässä opinnäytetyössä on kirjoitettu omia pohdintoja sekä johtopäätöksiä sen mukaan, mitä kirjoittajana on oppinut opinnäytetyön prosessin aikana.</p>
<b>Asiasanat</b> työyhteisöt, työhyvinvointi, työilmapiiri, esihenkilötyö, ehkäisymenetelmät, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus .....	2
1.2	Opinnäytetyön tietoperusta.....	3
1.3	Opinnäytetyön prosessi.....	4
2	Tutkimusmenetelmä .....	6
3	Työilmapiiri .....	8
3.1	Keskeiset tekijät työilmapiirissä .....	9
3.2	Työilmapiirin viihtyvyyden arviointi ja mittaaminen.....	10
3.3	Viestinnän ja vastuun ottamisen tärkeys työilmapiirissä .....	12
3.4	Mistä asioista tunnustetaan hyvän ja huonon työilmapiirin?.....	14
4	Työilmapiirin ongelmatilanteiden ehkäiseminen.....	16
4.1	Ongelmia arkisessa vuorovaikutuksessa.....	18
4.2	Auktoriteettikysymykset – kuka sanoo sen kuuluisan viimeisen sanan .....	19
4.3	Tyyppi- ja tyylierot .....	21
4.4	Eroottinen jännite ja seksuaalisuus .....	23
4.5	Muut haastavat tilanteet .....	25
4.6	Konfliktit ja työpaikkakiusaaminen .....	26
4.7	Työilmapiirissä tapahtuvat kriisi- ja muutostilanteet .....	28
5	Työilmapiirin kehittäminen .....	30
5.1	Työilmapiirin erilaiset kehittämismenetelmät ja työnohjaus.....	33
5.2	Tiimivalmennus- ja muut uudet kehittämismenetelmät .....	36
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	39
	Lähteet.....	41

## 1 Johdanto

Jokaisessa työpaikassa Suomessa ja maailmassa on olemassa yksi hyvin tärkeä osa jokapäiväisessä toiminnassa, jota jatkuvasti yritetään kehittää, parantaa ja ylläpitää hyvällä tasolla. Tämä tärkeä osa kutsutaan työhyvinvoinniksi, joka on äärimmäisen tärkeää moneltakin kannalta yksinkertaisesti vain yritystoiminnan parantavuuden ja ylläpitämisen kannalta. Työhyvinvointi itsessään, voi käsittää olevan laajakin aihe, johon kuuluu monta eri osa-aluetta. Näihin osa-alueisiin kuuluu muun muassa työilmapiirin kehittäminen ja parantaminen, johon kiinnitetään huomiota monella eri tavalla, jotta työntekijät viihtyisivät työpaikallaan ja tekevät myös omalta osaltaan tuloksellista työtä.

Aron (2018, 9) mukaan, työilmapiiri on ylivoimaisen tärkeä, kiehtova ja valitettavasti samalla usein liian vähälle huomiolle jäävä aihepiiri. Samaa mieltä olen Aron kanssa siitä, että työilmapiiri aiheena, jää työpaikoissa usein huomaamatta vaikka se onkin tärkeä aihe. Miksi näin? Aron (2018, 9) mukaan hän ei tiedä, onko suomalaisen yhteiskunnan yhteisöllisyyden yleinen mureneminen syynä siihen, että huomio kiinnittyy paljon enemmän yksilötason asioihin, kuin mitä ryhmäilmiöihin pitäisi kiinnittää huomiota, varsinkin kun tuloksellisinta olisi työstää ryhmätason asioita.

Kiinnostus yhteisöllisyyteen on viime aikoina ollut nouseva trendi, joten toivoa paremmasta on paljon. (Aro 2018, 9). Itse työilmapiiriin on syytä kiinnittää huomiota ongelmiin, toisin sanoen ratkaisemattomiin työilmapiiriongelmiin, jotka voivat Aron (2018, 9) mukaan jopa "valua" työntekijöiden ongelmiksi. Työskentely huonossa työilmapiirissä, saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa jopa uupumiseen, masentuneisuuteen ja ahdistukseen työntekijöiden kesken, joka voi olla vakava uhka työntekijöiden työkyvylle. (Aro 2018, 9). Se, että työntekijät voi hyvin työpaikoissaan on äärimmäisen tärkeätä esimerkiksi myös asiakastyössä, sillä hyvää kokemusta ei pysty tuottamaan ilman hyvää työntekijäkokemusta, ainakaan kestäväällä tavalla ja pitkäjänteisesti. (Aro 2018, 10).

Huonossa työilmapiirissä, kun työntekijät voi huonosti, voi pahimmassa tapauksessa johtaa myös työyhteisöllisiin ongelmatilanteisiin, jopa työpaikkakiusaamistakin saattaa esiintyä. Huonossa työilmapiirissä, riskinä on myös koko työyhteisön tehon väheneminen sekä tulosten määrään ja laadun huononemiseen, puhumattakaan henkilökohtaisesta kärsimyksestä kiusatuille ja heidän läheisilleen, kuten myös lähellä oleville kollegoille. (Korhonen 2009, 47).

Työhyvinvointi ja hyvinvoiva sekä onnellinen elämä ylipäättään, muodostuu aineellisten ja taloudellisten tekijöiden lisäksi myös psyykkisistä, henkilökohtaisista ja elämyksellisistä tosiasioista. Tutkimuksen ja teorian tasolla, tähän on herätty vasta myöhemmässä vaiheessa (Dunderfelt 2012, 16). Ennen vanhaan psykologiaa ja ihmissuhdetaitoja pidettiin

työelämän tutkimuksessa niin sanottuna pehmeänä tietämisenä. Tutkijat ja alan huippukonsultit keskittyivät talouden, tekniikan ja juridiikan lainalaisuuksien esittämiseen. Ajattelumallina oli, että töissä käyvien ihmisten hyvinvointi seuraa taloudellista menestystä. Talous, tekniikka, tehokkuus ja juridiset sopimukset tulee olla kohdallaan, tästä ei synny kiistaa mutta siitä ei automaattisesti seuraa ihmisten hyvinvointia (Dunderfelt 2012, 15). Esimiehet ja alaiset saattavat silti riidellä, vaikka koneet toimivat moitteettomasti ja tehdas tuottaa hyviä hyödykkeitä. Yksittäinen ihminen voi myös kokea, että hänen oikeuksiaan poljetaan tai tuotanto toimii vain siksi, että ihmiset tekevät liikaa työtä ja väärällä tavalla, kunnes palavat loppuun (Dunderfelt 2012, 16).

Tänä päivänä on itsestään selvää, että ihmisten hyvinvointiin täytyy osata vaikuttaa rakentavalla tavalla ja, että hyvinvoiva energinen työntekijä on tärkeä menestystekijä organisaatiolle. Käytännön tasolla ei aina ymmärretä, miten hyvää vointia ja rakentavaa yhteistyötä saadaan aikaan, vaikka se onkin työpaikoissa hyvinkin tiedostettu (Dunderfelt 2012, 16).

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, on tutkittu työilmapiirin merkitystä työyhteisöissä – mitä se sisältää, kuinka se tunnistetaan olevan hyvä ja huono, sen ongelmatilanteiden (kuten työpaikkakiusaaminen) tunnistaminen ja ehkäiseminen, sekä kuinka työyhteisöä ja työilmapiiriä kehitetään paremmaksi ja ylläpidetään hyvänä, työntekijöiden parasta ajatellen.

### **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus**

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on pääasiassa ollut selvittää mistä työilmapiiri koostuu, miten sitä voisi parantaa ja ylläpitää hyvänä ja tasapainoisena sekä millä tavoin ja keinoin, sitä voidaan kehittää paremmaksi. Tavoitteessa on selvitetty ero siitä, miten tunnistaa hyvän ja huonon työilmapiirin, löytääkö sieltä syyn mahdolliseen ongelmatilanteen syntymiselle työilmapiirissä ja kuinka sitä voidaan ennaltaehkäistä. Jokaisessa työpaikassa esiintyy aina jotain konfliktitilanteita ja tästä syystä, opinnäytetyön rajauksessa ja keskittymisessä on tutkittu lähemmin tietoa työilmapiirissä olevia yleisiä ongelmatilanteita, jotka voivat esimerkiksi olla vuorovaikutuksessa, tyyppi- ja tyylieroissa, sekä muita haastavia tilanteita, kuten esim. mikä asia johtaa mahdolliseen työpaikkaakiusaamistilanteeseen, miten erilaiset konfliktitilanteet syntyvät sekä auktoriteettikysymyksiä ja niin edelleen.

Opinnäytetyössä ei ole ollut erillistä toimeksiantajaa, joten opinnäytetyön aihetta on selvitetty yleiseltä kannalta, etsimällä tutkittua tietoa lähinnä Haaga-Helian kirjastossa olevista kirjoista ja verkossa (esim. Työterveyslaitoksen verkkosivuilta) löytyvistä artikkeleista. Aihe on ollut mielenkiintoinen myös siitä syystä, koska olen itse kokenut ja nähnyt henkilökohtaisesti jonkinasteisia ongelmia työilmapiirissä niissä työpaikoissa, joissa olen työskennellyt ja se on ollut

pääasiallinen motivaatio kirjoittaa ja selvittää lisätietoja tästä aiheesta. Alla olevassa alaongelmien matriisissa on selvitetty tarkemmin, mihin aiheisiin keskitytään opinnäytetyössä lähemmin.

Tavoitteena on ollut selvittää vastaukset ja ratkaisut alla oleviin kysymyksiin.

- Mikä työilmapiiri on? Mistä se koostuu?
- Mitkä ovat yleiset työilmapiiriongelmat, kuinka niitä tunnistetaan ja kuinka niitä ennaltaehkäistään?
- Miten kehitetään työilmapiiriä parempaan suuntaan?

## 1.2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa on otettu huomioon työpaikkojen johtajien sekä työntekijöiden näkökulmia ja periaatteita kirjallisuuskatsauksena, kun on selvitetty, miten työilmapiiriä ylläpidetään hyvänä sekä mahdolliset aiheuttajat työilmapiirissä, jotka voivat johtaa ongelmatilanteisiin. Tähän opinnäytetyöhön aineistokeruun, on käytetty kirjalliseen tutkimukseen perustuvia tietoja, kun sen aihetta ja siihen kuuluvat alaongelmat on selvitetty, kuten aiheeseen liittyviä kirjoja, artikkeleita, blogeja ja verkkosivustoja.

Opinnäytetyön tietoperustan hankkimiselle, on hyödynnetty kirjallisuuskatsauksessa käytettävää metodologia, joka voidaan määritellä tutkimustavaksi, jossa tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Tarkoituksena metodin avulla on tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa olevaa ja olennaista tietoa aihepiirissä. Lisäksi tehdään keskeiset johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023).

Kirjallisuuskatsauksessa kaikki lähtee tutkimusongelmasta, jota lähdetään kirjoittamaan. Ensimmäinen tehtävä on määritellä varsinaista tutkimusongelmaa. (Energiaa 2023). Tässä opinnäytetyössä oli ensin tarkoitus keskittyä lähinnä työpaikkakiusaamiseen. Laajan selvittelyn jälkeen huomasi, että työpaikkakiusaaminen on yksi ongelmatilanne työyhteisössä, joka voi esiintyä varsinkin silloin, jos on jokin ristiriitatilanne työilmapiirissä haittana. Sen jälkeen, kun tutkimusongelmaa on saatu määriteltyä, täsmennetään hakutermejä ja valitaan aikaväli, jonka sisällä itse katsaus tehdään. Tämän jälkeen rajataan se tieto, jonka ympäriltä tutkimukset valitaan ja lopuksi itse aineistoa analysoidaan sekä niiden laatua, jonka jälkeen raportoidaan tulosta. (Energiaa 2023). Tutkimusongelmaksi määrittelin kokonaisuudessa niin, että haen ja tutkin tietoa siitä, mikä on työilmapiiri ja mistä se koostuu, sekä mitkä ongelmatilanteet katsotaan olevan yleiset työilmapiirissä ja myös sen, miten työyhteisöä saadaan kehitettyä paremmaksi. Muun muassa työilmapiirin tietoja käytin laajasti eri tavoin hakutermeissä, kun lähdin hakemaan lisätietoja tutkimusongelmaan. Aikaväli tämän opinnäytetyön tekemiseen, on konkreettisesti käytetty aika

tammikuusta 2023 alusta, huhtikuun 2023 loppuun saakka, vaikka idea opinnäytetyöstä avautui itselleni jo syksyllä 2022.

### 1.3 Opinnäytetyön prosessi



Kuva 1. Tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Patel & Davidson 2014, 40).

Opinnäytetyön prosessi alkoi aiheen kartoittamisella, sekä sen rajaamisella ja tavoitteiden asettelulla kun idea itse opinnäytetyön aiheesta syntyi. Prosessi on edistynyt tämän jälkeen tietojen hankkimisella kirjallisuuksina, kun päätöksenteko on tehty siitä, miten tutkittavaa ongelma-aluetta ensin muotoillaan. Tutkimusta on sitten toteutettu, laatimalla aikataulun, analysoimalla hankittua tietoa ja tekemällä siitä lopulta tutkimuksellisen opinnäytetyön (kuva 1).

Prosessi on edistynyt syksystä vuodesta 2022, aina kevääseen vuoteen 2023 asti pienin askelin. Työhyvinvointi aiheena on kiinnostanut henkilökohtaisesti pitkän ajan, jonka syystä lähdin miettimään ensin, mitä ja miten kirjoitan aiheesta, koska se voi olla aiheena hyvinkin laaja. Päätin rajata aiheen lopulta itse työilmapiiriin, siinä sisältyvät yleiset ja tunnetut ongelmatilanteet ja kuinka se kehitetään paremmaksi. Rajauksessa on keskitetty enemmän siihen, kuinka kyseiset ongelmatilanteet tunnistetaan työilmapiirissä ja kuinka ne ennaltaehkäistään.

Kirjallista tietoa sekä tehdyt tutkimukset aiheesta, on saatu erilaisten lähteiden ja kontaktien kautta, kuten Työterveyslaitokselta ja HANKEN:in (Svenska Handelshögskolan) kautta. Tavoitteena on ollut löytää tietoja ja taustoja tehdyistä tutkimuksista aiheeseen liittyen, jotta saisi opinnäytetyön

tekijänä enemmän ymmärrystä ja käsitystä, mikä liittyy työilmapiirin tärkeyden ymmärtämiselle, ongelmatilanteiden ennaltaehkäisemiseen sekä työilmapiirin kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty kirjallista tietoperustaa, erilaisista tehdyistä työilmapiiriin kohdistuvista tutkimuksista vuosien varrella, jotta saisi ymmärryksen siitä, millä tavoin työhyvinvointia ja työilmapiiriä on ylläpidetty työyhteisöissä yleisesti. Tätä opinnäytetyötä laatiessa, päädyin monen mutkan jälkeen tekemään pelkän kirjallisuuskatsauksen. Kohderyhmänä tälle opinnäytetyölle näkisin olevan hyödyllinen jokaiselle työpaikalle, varsinkin esimiestyötä tekeville ihmisille mutta myös vinkkinä työntekijöille. Tämä siksi, koska olen tätä opinnäytetyötä laatiessani kiinnittänyt enimmäkseen huomiota työilmapiiriin kohdistuviin yleisiin ongelmiin, sekä kuinka niitä ennaltaehkäistään ja kuinka työilmapiiriä kehitetään paremmaksi. Opinnäytetyössä on hyödyllistä, tutkittua tietoa siitä, kuinka ongelmatilanteet voidaan yrittää saamaan hallintaan ajoissa niin, ettei mikään tilanne pääsisi niin sanotusti ryöstäytymään käsistä. Opinnäytetyössä on myös otettu esille se asia, että matalalla kynnyksellä apua ja tukea tulee hakea ajoissa, ettei jokin tietty ongelma työyhteisössä pääse laajenemaan ja pahenemaan. Lopullinen tarkoitus tämän opinnäytetyön kanssa on se, että mahdolliset ongelmatilanteet havaitaan ajoissa ja kuinka toimitaan esimiehenä, jotta tilanne ei pääse laajenemaan entisestään työyhteisössä niin, ettei työilmapiiri häiriintyisi, jotta se pysyisi tasapainoisena.

## 2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tähän opinnäytetyöhön on käytetty laadullista, kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus noudattaa yleistä tutkimuksen prosessikaaviota, jossa tutkimus alkaa itse tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä, jota seuraavat tutkimuskysymykset, joihin vastaus haetaan aineistojen avulla. (Kananen 2010, 36). Laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan tiedonkeruumenetelmänä yleensä havainnointia, teemahaastattelua ja erilaiset dokumentit (Kananen 2010, 48). Kun kvalitatiivista käsittelyä tekee tutkimusta varten, käsitellään yleensä tekstiaineistoa, esimerkiksi kun on tehnyt haastatteluja ja käsittelee tulostettua tekstiä. Laadullista käsittelyä voidaan tehdä myös muista teksteistä, kuten kirjasta, artikkelista tai päiväkirjasta, tai havainnoista tehdyistä muistiinpanoista. Yleensä tekstiaineistoa käsiteltäessä tutkimus on varsin laaja. (Patel & Davidson 2014, 120). Tämä opinnäytetyö on tehty erilaisten dokumenttien pohjalta, eli kirjallisten aineistojen käyttö, kuten kirjat, artikkelit, verkkolehdet sekä erilaisia blogeja on hyödynnetty tätä opinnäytetyötä laatiessa. Näin ollen, tämä opinnäytetyö on tehty kirjallisuuskatsauksena.

Kirjallisuuskatsaus voi olla myös opinnäytetyön menetelmä. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöissä soveltuu käytettäväksi kirjallisuuskatsaus teoreettisessa viitekehyksessä, käsitteellisen taustan tarkastelussa tai menetelmällisenä ratkaisuna kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan opinnäytetyön aihepiiriin kokonaisuutta, jonka avulla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa, millaisesta näkökulmasta aihetta on tutkittu ja millaisin menetelmin. Teoreettinen viitekehys on kaikissa opinnäytetyöissä, jossa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Tämä viitekehys perustuu systemaattiseen tiedonhakuun, eli kirjallisuuskatsaus (toisin sanoen tutkimuskatsaus), jossa kuvataan opinnäytetyön käsitteellistä taustaa ja miten tekeillä oleva työ liittyy, jo olemassa oleviin tutkimuksiin. (Kunnela 21.9.2022).

Kirjallisuudesta poimittu tieto on osittain teorioista/malleista saatua tietoa ja osittain alan aiemmista tutkimuksista saatua tietoa. Teoriat ja mallit ovat tarjonneet keskeisiä käsitteitä, selityksiä tai selitysyhteyksiä, joissa kuvataan keskeisten käsitteiden ja muuttujien välisiä suhteita. Näin ollen teoriat ja mallit ovat yleispäteviä, eli ne eivät liity mihinkään erityistilanteeseen. Tärkein muista tutkimuksista saatu tieto liittyy itse tutkimukseen. Se koskee tutkimuksen tuloksia ja tutkimuksen ongelmia, jotka on todettu tärkeiksi jatkotutkimuksen kannalta. Tärkeää voi olla myös ymmärtää aiempien tutkimusten tieteellinen lähestymistapa, eli onko ongelmaa tutkittu positivistisesti, selittävällä tai muulla tavalla. (Patel & Davidson 2014, 48–49).

Tutkimus alkaa aina ongelmasta. Ongelma on se, mitä tutkimuksella pyritään ratkaisemaan tai selvittämään. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että ongelma on jokin arkielämän kannalta ongelmallinen asia. Ongelma on yksinkertaisesti joku, josta on kiinnostunut saamaan uutta tai

syvempää tietoa. (Patel & Davidson 2014, 9). Kirjallisuudesta kerätyn tiedon avulla voidaan määrittellä tarkemmin, mitä tutkitaan. Ensimmäisenä vaiheena on varmistaa, että on olemassa yleiskuva kaikesta kerätystä tiedosta. Se, kuinka tämä tehdään, riippuu tietenkin ongelma-alueesta ja kerätystä tiedosta. (Patel & Davidson 2014, 49).

Kun kerätystä tietämyksestä on saatu yleiskuva, voidaan jatko työstää ongelman hahmottamista sekä tavoitteen ja kysymysten muotoilua. Tarkoituksessa kuvataan kattavasti, mitä tutkimuksella pyritään saavuttamaan. Tutkimuskysymykset sitten erittelevät ja täsmentävät tarkoitusta. Tarkoitus voidaan muotoilla kahdella tavalla, jotka voivat olla kysymyksiä tai väittämiä. Yleisin tapa on käyttää kysymyksiä. (Patel & Davidson 2014, 50–51).

Useimmat tutkimukset voidaan luokitella sen mukaan, kuinka paljon tietystä ongelma-alueesta tiedetään ennen tutkimuksen aloittamista. Kun tietämyksessämme on puutteita, tutkimus on kartoittava. Näitä tutkimuksia kutsutaan tutkiviksi. Tutkivan tutkimuksen päätarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tietystä ongelma-alueesta. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelma-aluetta pyritään valottamaan kattavasti. Koska näillä tutkimuksilla pyritään usein hankkimaan tietoa, jota voidaan käyttää jatkotutkimusten perustana, kekseliäisyys ja luovuus ovat tärkeitä tekijöitä. Tutkivissa tutkimuksissa käytetään usein erilaisia menetelmiä tietojen keräämiseen. (Patel & Davidson 2014, 12).

Kirjallisuuskatsaus ja ongelmanasettelu auttaa päättämään, mitä tarkalleen ottaen tutkitaan. Ongelman muotoilussa on siis oltava huolellinen. Mitä selkeämpi se on, sitä varmempi voi olla siitä, ettei jätä huomiotta mitään olennaista. Samalla on myös varmistettava, ettei yritä tutkia kaikkea kerralla. Usein on parempi yrittää vastata pieneen kysymykseen hyvin kuin vastata suureen kysymykseen pintapuolisesti. (Patel & Davidson 2014, 51).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2016, 84), eli työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyvää teoriaa ja etsimään vastauksia kysymyksiin kuten, mitkä asiat saattavat johtaa ongelmatilanteeseen työyhteisössä, mistä ne syntyvät ja kuinka ne ennaltaehkäistään sekä kuinka työilmapiiri ylläpidetään tasapainoisena. (Kananen 2016, 84).

### 3 Työilmapiiri

Kun kuulee sanan työilmapiiri, mitä se tarkoittaa? Työilmapiiri tai organisaation ilmapiiri, voidaan määritellä olevan organisaation sisäinen ympäristö, joka on jäsentensä kokema. Se vaikuttaa henkilön käytökseen, asenteisiin ja motivaatioon, sitä voidaan kuvailla organisaation tiettyjen piirteiden valossa, se on erottava tekijä verrattuna muihin organisaatioihin, se heijastaa organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja, asenteita ja normeja. Tähän vaikuttavat myös henkilöstön ja erityisesti ylimmän johdon käyttäytyminen sekä menettelytavat. (Vilkman 2.12.2019).

Englanninkielinen termi työilmapiirille on termi climate, toisin sanoen työilmapiiriä voidaan myös kuvata olevan työpaikan ilmasto. Ilmasto liittyy säähän ja kuten säätilatkin, myös työilmapiirin kokeminen on hyvin yksilöllistä. Eri yksilöt voivat kokea saman ilmapiirin hyvin eri tavoin. (Vilkman 2.12.2019).

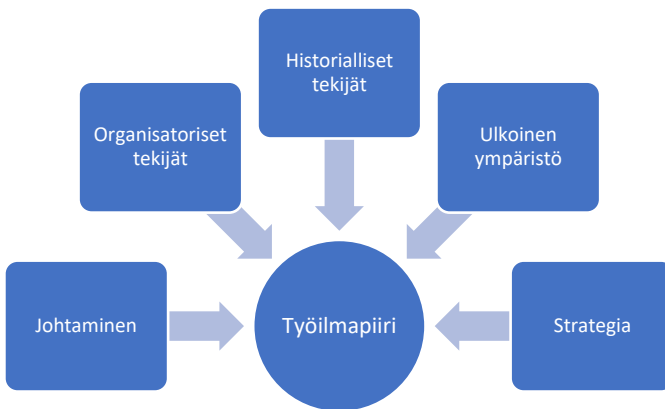
Aron (2018, 33) mukaan, työilmapiiri voi myös olla aika epätarkka käsite. Sillä voidaan tarkoittaa monia asioita aina organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Työilmapiirin käsite, syntyi jo 1940 luvun alussa, työpsykologian niin sanotun ihmissuhdekoulukunnan tutkimustyön tuloksena. Hahmopsykologi Kurt Lewin, käytti työilmapiiriä sosiaalisena ilmapiirinä vuonna 1939 julkaistussa klassisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin autoritääristä, demokraattista ja antaa mennä -johtamistyylin vaikutusta työilmapiiriin.

Aron (2018, 29) mukaan työilmapiiri voi olla siinä mielessä hankala asia, koska työilmapiiriin liittyy mitä suurimmassa määrin työpaikalla toisensa kohtaavien ihmisten tunteisiin. Huonossa työilmapiirissä vallitsevat kielteiset tunteet, kun taas hyvässä työilmapiirissä, vallitsevat myönteiset tunteet. Kaikilla osapuolilla työpaikalla on omat tunteensa, työntekijöillä, johdolla, esimiehillä sekä myös asiakkailta ja muilla organisaation sidosryhmillä. Tunteita ja niiden ilmaisemista saatetaan vältellä, jopa pelätä. Kun työilmapiiristä keskustellaan, sitä voidaan pelätä niin, että se johtaa ylenpalttiseen tunteiden analysoimiseksi.

Työilmapiiriin vaikuttaa organisaation eri toimintoihin: laatuun, innovatiivisuuteen, koettuun hyvinvointiin, muihin organisatorisiin ja yksilöllisiin seikkoihin. Organisaation ilmapiiriin vaikuttaakin yksilöiden motivaatioon ja motivaatio puolestaan yksilön käyttäytymiseen. Kun ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita työtään kohtaan, puhutaan positiivisesta työilmapiiristä (Vilkman 2.12.2019). Positiivisessa työilmapiirissä, jossa ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys on korkea, työntekijät ovat terveempiä, pysyvät työpaikassa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi (Furman & Ahola 2002, 7). Mikäli ihmiset ovat vihaisia ja masentuneita, puhutaan negatiivisesta työilmapiiristä (Vilkman 2.12.2019). Negatiivisessa työilmapiirissä, työviihtyvyys on yleensä alhainen,

työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, sairauspoissaolot lisääntyvät, työntekijät siirtyvät herkemmin ennenaikaiselle eläkkeelle, keskinäinen yhteistyö ei toimi ja työteho on alhaisempi, kuin mitä se todellisuudessa voisi olla (Furman & Ahola 2002). Näin ollen, työilmapiirillä on valtava vaikutus myös organisaation onnistumiseen ja menestymiseen (Vilkman 2.12.2019).

### 3.1 Keskeiset tekijät työilmapiirissä



Kuva 2. Työilmapiirin viisi merkittävää keskeistä tekijää (mukaillen Vilkman 2.12.2019)

Työilmapiiriin kuuluu viisi merkittävää keskeistä tekijää, jotta se olisi itsessään toimivaa ja tehokasta (kuva 2). Yksi hyvin tärkeä näistä tekijöistä on johtaminen. Jokainen tietää, että johtamisen merkitys työilmapiirille on erittäin tärkeä, usein jopa ratkaiseva. Riippuen siitä, onko johtaminen onnistunut ja epäonnistunut, se voi tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiiriin tilanteessa, jossa muut olosuhdetekijät ovat lähes samat. Huomioitavaa on kuitenkin se, että johtaminen ei ratkaise ihan kaikkea. Työntekijät eivät voi delegoida omaa vastuutaan työilmapiiristä organisaation johdolle, sillä vastuu on loppupeleissä jokaisella (Aro 2018, 71).

Organisatoriset tekijät työilmapiirissä, toisin sanoen organisaatiokulttuuri ja sen vaikutukset, vaikuttaa myös hyvän työilmapiirin toimivuuteen (kuva 2). Tässä puhutaan organisaation yhteisistä arvoista, jotka ovat organisaatiokulttuurin ydin. Nämä arvot ovat normeja, jotka määräävät, miten tulee elää ja olla erilaisissa tilanteissa. On olemassa myös käsitys, että organisaatiokulttuuri on peilikuva perustajasta ja ylimmästä johdosta. Organisaatiokulttuuri luo käyttäytymiselle tietyn viitekehyksen. Kulttuuri merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoonallisuus yksilölle – se on kätkössä oleva, yhdistävä tekijä, joka antaa toiminnoille merkityksen, suunnan ja käyttövoiman. Se luo merkityssisältöjä, jotka vaikuttavat yhteisön ja yksilön päämääriin (Vilkman 16.12.2019).

Historialliset tekijät vaikuttavat aina myös työilmapiiriin. Parhaimmillaan se on voimavaratekijä, niin sanotusti vahvat juuret, joista organisaatio saa tervettä ylpeyttä, motivaatiota ja osaamista. Huonoimmillaan se on rasite, joka estää kehitystä ja syö työn iloa eli jotakin, mistä voisi suorastaan

hävetä. Organisaatio tulee olla tietoinen historiastaan. Se on tärkeää siksi, että organisaatio voisi välttää virheiden toistamista. Mikäli historiasta ei olla tietoisia, riskinä voi olla helposti se, että päädytään toistamaan samoja toimimattomia käytäntöjä ja ajatusratoja. (Aro 2018, 115). Tärkeätä on myös olla tietoinen siitä, että historiasta ei pääse eroon. Mikäli organisaatio yrittää unohtaa historiansa, saattaa se kääntyä organisaatiota vastaan. Historiansa kieltävä organisaatio, menettää helposti kaiken uskottavuutensa ympäristön silmissä. (Aro 2018, 116).

Organisaation erilaiset sidosryhmät vaikuttavat myös omalla tavallaan työilmapiiriin, joka voidaan yhdistää ulkoiseen ympäristöön (kuva 2). Monilla aloilla on noussut esiin sidosryhmiä, joiden käyttäytyminen on muuttunut radikaalisti lyhyessä ajassa (Aro 2018, 113). Sosiaalinen media on muuttanut tilannetta esimerkiksi kaupan alalla hyvin nopeasti. Tähän voi ottaa esimerkkinä sen, että ennen vanhaan, tyytymätön asiakas soitti palautepuhelun kauppaliikkeen asiakaspalveluun. Nykypäivänä, tämä sama tyytymätön asiakas, julkaisee sen sijaan negatiivisen palautteen Facebookissa, josta sitten syntyy niin sanottu lumipalloeefekti nopeasti, kun kaikki joskus samaan kauppaliikkeeseen pettyneet asiakkaat, alkavat myös kommenteillaan kyseiseen palautteeseen, purkamaan omat mielipahaansa ja negatiiviset mielipiteensä. Tämä aiheuttaa sen, että suuren kauppaketjun johto katsoo päivän alussa, mitä yrityksestä on kirjoitettu sosiaaliseen mediaan, kun johtajat aikaisemmin katsoivat päivän aluksi pelkästään edellispäivän myyntiluvut. (Aro 2018, 114).

Strategian vaikutus työilmapiiriin (kuva 2) on merkittävä tekijä siinä mielessä, että se vastaa tavallaan kysymykseen siitä, miten yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa. Myös hyvin tehdyllä strategialla, on valtava motivoiva ja sitouttava vaikutus työntekijöiden kesken. Monella eri alalla, yrityksen täytyy ottaa käyttöön kaikki keinot, jotta osaavat työntekijät saadaan pidettyä talossa ja motivoituneina. (Taloushallintoliitto 2022). Tämä voi olla esimerkiksi työntekijöiden eräänlainen palkitseminen, mikä lähtee strategisen tason päätöksestä. Palkitseminen voi olla niinkin paljon, kun liikuntaseteleiden myöntäminen, työterveyshuollon tarjoaminen sekä ajasta ja paikasta riippumaton työskentely, mikä on nykyään arkipäivää melkein kaikissa yrityksissä. Sitoutumattomat ja tyytymättömät työntekijät ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa matalalla kynnyksellä, mikä lopulta käy kalliiksi työnantajalle. (Taloushallintoliitto 2022).

### **3.2 Työilmapiirin viihtyvyyden arviointi ja mittaaminen**

Henkisen hyvinvoinnin edistäminen työyhteisöissä on yrityksen tärkein voimavara, eli henkilöstöstä huolehtimista. Suuri määrä erilaisia tutkimus- ja haastattelumenetelmiä on tuotu markkinoille, joiden avulla on pyritty kartoittamaan, miten hyvin tai huonosti työntekijät viihtyvät ja voivat. Nämä menetelmät voivat olla esim. erilaiset työviihtyvyydetutkimukset, henkilöstöbarometrit, ilmapiirikartoitukset ja työstressikyselyiksi, mitkä ovat tulleet osaksi työelämää. Menetelmien avulla,

yrietykset ja organisaatiot yrittävät saada tietoa olemassa olevista ongelmista ja pysyä selvillä siitä, miten työntekijät eri osastoilla voivat. (Furman & Ahola 2002, 7).

Työilmapiiriä tutkitaan tavallisesti epäsuorasti. Työilmapiirikyselyissä, jotka koskevat työilmapiirin vaikuttavia työolosuhdetekijöitä, kuten työn organisointia ja hallintaa, tiedonkulkua, johtamista, ryhmien ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta, palkitsemista ja niin edelleen. Vaikka tutkimuskyselyissä saattaa mukana olla muutama suora kysymys itse asiasta eli työilmapiiristäkin, pääosa keskittyy työilmapiirin oletettuihin syihin, mikä voi olla hieman hämmentävää. (Aro 2018, 40).

Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa myös huomattavasti siihen, millä tavalla työilmapiiriä arvioidaan. Myönteinen, kannustava kulttuuri vie huomion voimavaroihin, oppimiseen ja onnistumiseen, kun taas kielteinen ja latistava kulttuuri, vie taas ongelmiin ja epäonnistumisiin. (Aro 2018, 131).

Yleinen tunnelma on myös luotettava arviointimenetelmä työilmapiirille, kun otetaan huomioon työyhteisön ryhmäpaineen vaikutus. Ilmapiiri on todennäköisesti hyvässä kunnossa, mikäli töihin on mukava tulla. Usein voi kuitenkin olla niin, että arviot työilmapiiristä ovat vahvasti jakautuneita esimerkiksi organisaatioaseman mukaisesti. Suuret erot arvioissa voivat paljastaa vakaviakin häiriötä kuten kiusaamistilanteita. (Aro 2018, 132).

Viihtyvyyden mittarit eivät välttämättä ole lopulta kuitenkaan niin ratkaisevia työkaluja, vaan voivat antaa kaksisuuntaisia tuloksia. Parhaimmillaan niiden käyttö osoittaa, että yrityksessä ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista, työntekijöiden ääntä kuunnellaan ja työyhteisöjä pyritään kehittämään työntekijöiden antaman palautteen mukaisesti. Käytännössä käy kuitenkin usein niin, että hyvässä tarkoituksessa tehdyt mittaukset, kääntyvät itseään vastaan ja alkavat pikemminkin huonontaa kuin parantaa työyhteisön ilmapiiriä. (Furman & Ahola 2002, 8). Tärkeätä tässä on muistaa kuitenkin se, että käytetään mittareita, joiden laatu on tieteellisen menetelmin riittävästi varmistettu, jotta voidaan olla varmoja, että mittarit todellakin mittaavat sitä ilmiötä, jota niiden on ilmoitettu mittaavan ja, että mittarit eivät ole herkkiä satunnaisvaihtelulle ja muille virhelähteille. Tästä syystä, omatekoisia mittareita ei kannata koskaan käyttää. (Aro 2018, 132).

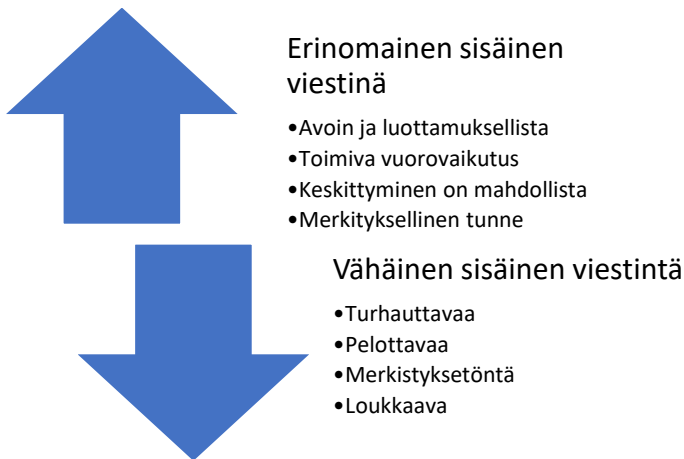
Yksi hyvä ja laajasti käytössä oleva työilmapiirin arviointimenetelmä on esimerkiksi Great Place to Work (GPTW) henkilöstökysely. Tämä kysely keskittyy organisaation luottamuspääomaan, toisin sanoen missä määrin henkilöstö luottaa johtoon ja organisaation toimintatapoihin. (Aro 2018, 132–133). Henkilöstökysely kerää empiiristä, mitattavaa tietoa yrityskulttuurista, jonka avulla pystyy vertaamaan henkilöstötutkimuksen tuloksia Suomen Parhaat Työpaikat -listalle sijoittuneiden yritysten tulosten kanssa. Samalla voi tutkia, kuinka oma kulttuuri eroaa saman kokoluokan yrityksiä. (Great Place To Work 2022).

Työilmapiirin arviointia ja mittaamista ajatellen mieltii silloin kysymystä, mikä menetelmä on sitten lopulta paras? Onko se tämä yleisen tunnelman luominen vai systemaattisen tiedon hankinta? Ilmapiiritutkimuksen perimmäinen tarkoitus on auttaa ymmärtämään tilannetta ja löytämään olennaisia työilmapiiriin liittyviä ilmiöitä. Mikäli työilmapiirin arviointi tapahtuu ainoastaan loogisten menetelmien avulla, se voi olla hyvin kohtalokasta, vaikka systemaattinen tiedon hankinta ja sen perusteella muodostettu tilannekuva on tärkeitä. Työilmapiirin yhdessä arviointi ja keskusteleminen on myös hyvä tapa saada selville kokonaistilannetta, johon johto voi osallistua kyselemällä työntekijöiltä ohimennen kysymyksiä kuten ”Kaikki hyvin?” tai ”Onko huolia?”. Kysymyksien esittämisen vakavuustasoa kannattaa miettiä kuten myös kuuntelemista, mitä niihin vastataan. Tällainen toimintatapa vie muutaman minuutin päivässä ja tuottaa yleensä erittäin arvokasta tilannetietoa. (Aro 2018, 136).

### **3.3 Viestinnän ja vastuun ottamisen tärkeys työilmapiirissä**

Kun työilmapiirissä on toimiva sisäinen viestintä, se parantaa merkittävästi työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Toisin sanoen antaa kuvan siitä, millaista tuntuu olla töissä. Kun sisäinen viestintä on vähäistä, salailevaa tai epäasiallista (kuva 3), se voi tuntua turhautavalta, pelottavalta, merkityksettömältä sekä myös loukkaavalta. Turhautavalta, mikäli jatkuvan tiedon hakemista joutuu tekemään, joka hidastaa työskentelyä. Pelottavalta, sillä mikäli puuttuu oikeata tietoa, se voi aiheuttaa käytäväjuoruilua ja hurjia huhuja, joiden todenmukaisuutta ei voi tietää, eikä sen perään uskalleta kysyä. Merkityksettömältä, kun yhteisiä tavoitteita ei ole kerrottu tai niihin ei ole päässyt itse vaikuttamaan. Loukkaavalta, kun omaa työpaikkaa koskevat uutiset, saa lukea ensin päivän lehdestä ja vasta sen jälkeen niistä puhutaan työpaikalla. (Haapakoski 16.2.2022).

Työyhteisöissä, joissa sisäinen viestintä toimii erinomaisesti (kuva 3), tarvittavat tiedot löytyvät aina helposti ja nopeasti, yhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri ja vuorovaikutus on toimivaa kollegoiden kesken niin, että töissä voi kunnolla jopa nauraakin. Kun erinomainen sisäinen viestintä toimii, jokainen tietää työpaikan oleelliset kuulumiset ja voi luottaa siihen, että muutoksista kerrotaan avoimesti ja päätökset perustellaan selkeästi. Työpäivän aikana, voi rauhassa keskittyä oikeisiin asioihin ja olo on usein suorastaan innostunut, koska työ tuntuu merkitykselliseltä ja jokainen tukee toisiaan työssä onnistumisessa. (Haapakoski 16.2.2022).



Kuva 3. Vähäisen ja erinomaisen sisäisen viestinnän merkitys työilmapiirissä (mukaillen Haapakoski 16.2.2022)

Aron (2018, 65) mukaan, viestinnän on joskus kuvattu liimaksi, joka liittää organisaation osat toisiinsa. Mikäli tämä liima puuttuu, osat eriytyvät ja alkavat elää omaa elämäänsä sioissa omaa etuaan optimoiden. Tällöin voi väärinkäsityksiä, katkoksia, rajapintaongelmia ja tuotantohäiriötä syntyä. Työnantajan näkökulmasta vaikuttavalla sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Menestyminen on paljon helpompaa, kun yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa, niistä ollaan innostuneita ja jokainen ymmärtää, mitä on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haapakoski 16.2.2022).

Koronapandemian aikana, työpaikkoja on vaihdettu nopeata tahtia ja moni yritys on ollut huolissaan henkilöstön vaihtuvuudesta. Tällaiseen tilanteeseen auttaa viestintä. Työyhteisön sisäiseen viestintään tyytyväiset ihmiset suhtautuvat työhönsä positiivisemmin ja ovat sitoutuneita työhönsä. Kun työntekijä on tyytyväinen ja sitoutunut, hän tekee hyvää työtä, eikä harkitse hakevansa jokaista mahdollista työpaikkaa. (Haapakoski 16.2.2022).

Aallon (2012, 58) mukaan, työyhteisöissä usein valitetaan, että tieto ei kulkeudu alaspäin, palautetta ei saada, tehtäväkuvat ovat epäselviä ja niin edelleen. Tällaisesta ajattelusta syntyy helposti mielikuva, että vastuu tietovirran tai palautteen puutteesta ja tehtäväkuvien epäselvyydestä on sataprosenttisesti kyseisen valittajan ulkopuolella, jolloin hän odottaa, että muut parantavat tapansa ja ottavat vastuun mutta niin se ei mene. Kun ongelma on havaittu, siirtyy sen huomioijalle täysi 100 %:n vastuu tehdä asialle jotain. Mikäli tietoa ei saada, palautetta ei anneta, tehtäväkuvat ovat epäselviä jne. vastuu siirtyy ongelman havaitsijalle. Hänen tulee lähteä etsimään tietoa, pyytää palautetta ja vaatia tehtäväkuvien tarkentamista.

Vastuu ottamisessa on olemassa kaksi eri vaihtoehtoa; joko sitä kantaa kokonaan sataprosenttisesti tai sitten ei ollenkaan. Mikäli vastuuta ei ota, se tarkoittaa, että siitä kieltäytyy

silloin myös sataprosenttisesti (Aalto 2012, 58). Jokaisen tulisi tunnistaa olevansa subjekti. Kun ihminen ottaa enemmän vastuuta itsestään, hyvinvoinnistaan, läheisistään, työpaikan ilmapiiristä, palautteen antamisesta jne., sitä kypsmpi hän on. Tämä vastuullisuus on oikeus, jota tulisi arvostaa kaikin tavoin. (Aalto 2012, 59).

Sisäisen viestinnän kehittäminen on kannattavaa siltä osin, että se parantaa työhyvinvointia, tuottavuutta, tehokkuutta ja rakentaa lisäksi ihmisten välistä luottamusta. Nämä asiat ratkaisevat organisaation menestyksen, ehkä jopa sen selviämisen, kun ottaa huomioon, kuinka paljon ja nopeasti asiat muuttuvat tässä maailmassa. (Haapakoski 16.2.2022).

### **3.4 Mistä asioista tunnistetaan hyvän ja huonon työilmapiirin?**

Kuten aikaisemmissa osioissa on asiasta jo hieman avattu, työilmapiiri määritellään yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään. Työilmapiiri ei ole objektiivinen, matemaattisen tarkasti mitattavissa oleva asia. Lähinnä sitä voisi sanoa olevan yksilöiden välinen, yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Tämä on eri asia kuin työtyytyväisyys, joka on työntekijän oma arvio siitä, missä määrin hän kokee tarpeidensa toteutuvan omassa työssään ja työroolissaan, vaikka nämä kaksi asiaa ovat yleensä läheisesti sidoksissa toisiinsa. (Aro 2018, 39).

Kun puhutaan työpaikkojen ihmissuhteista, joka vaikuttaa työilmapiiriin hyvällä tai huonolla tavalla, niin työpaikalla kohdataan ihmisiä ja niin sanotusti ”hankaudutaan yhteen”. Mahdollisuus on myös, että samat kollegat voivat olla vuodesta toiseen. Yhdessä oleskelu voi tapahtua pienissä tiloissa ja päivittäinen vuorovaikutus on tiivistä. Joidenkin työkavereiden kanssa ollaan päivittäin enemmän yhteydessä kuin perheenjäsenten tai ystävien kanssa. Lähes jokainen työssä käyvä aikuinen haluaisi tehdä työnsä rauhassa ja vastuullisesti ja toivoo, että yhteistyö, esimerkkinä kokouksissa, sujuisi vaivattomasti, fiksulla tavalla ja hyvässä yhteisymmärryksessä. Tämä siksi, koska tuskin kukaan haluaa jokaisena työpäivänä, elää jännittyneessä ja riitaisessa ilmapiirissä. Riskinä on kuitenkin, että työpaikoilla ihmiset törmäävät toisiinsa, jolloin syntyy kaikenlaisia kahnauksia ja hankaluuksia. Kyse voi olla väärinkäsityksiä, informaatiokatkoksia, turhaa keskinäistä kilpailua ja kyräilyä ja kaikenlaista toiseen puheen ja persoonallisuuden ymmärtämisen ongelmaa. Järkevät ja fiksut ihmiset voivat taantua riitelyssään lapsuuden sisarkateuden tai hiekkalaatikkokahnausten tasolle, jolloin herää kysymys; miksi työpaikoilla on niin paljon henkilökemiallisia ongelmia? (Dunderfelt 2012, 29–30).

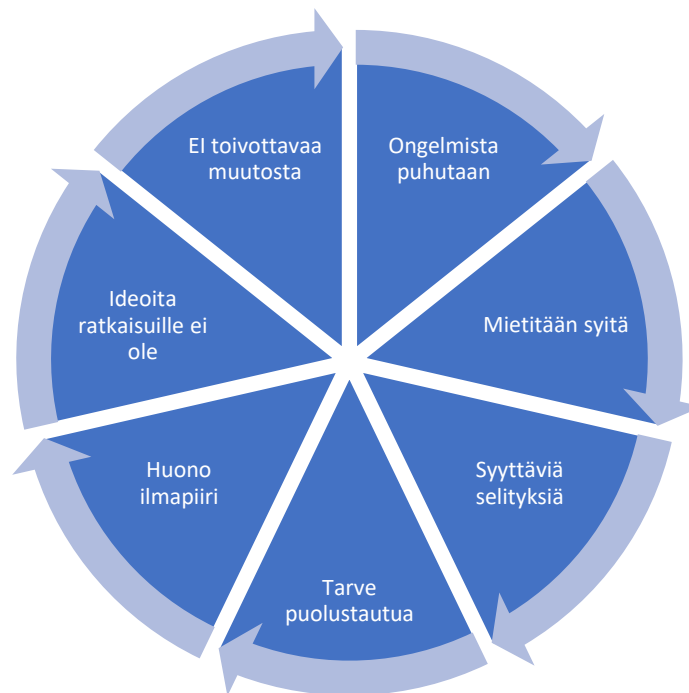
Aron (2018, 40) mukaan on todennäköistä se, että yleisellä että spesifeillä työilmapiireillä on merkitystä. Yleinen työilmapiiri ilmaisee jotakin tärkeää yhteisössä vallitsevasta yleisestä luottamuksesta ja perusasenteesta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Yleistä työilmapiiriä voidaan

helposti myös aistia lyhyenkin vierailun aikana, sillä se välittyy helposti asiakaspalvelussa ja toiminnassa muiden sidosryhmien kanssa.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös paljon siihen, onko työilmapiiri hyvää vai huonoa. Kun työilmapiiri on myönteinen, tukea antava ja kannustava, voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on terve. Terveessä kulttuurissa rakenteet ovat selkeät mutta ne joustavat ja tukevat hyvin työn tekemistä. Normaalisti organisaatiokulttuurista puhutaan silloin, kun ilmapiiri on tasainen ja sopusointuinen. Normaalisissa kulttuurissa rakenteet ovat toimivia, vaikka ne voivat olla tietyiltä osin vanhentuneita. Mikäli työilmapiiri on jähmeätä, jännittynyttä, pelokasta ja ahdistavaa, puhutaan estyneestä ja neuroottisesta organisaatiokulttuurista. Neuroottisessa kulttuurissa rakenteet ovat liian jäykkiä ja alkavat haitata ja hidastaa työntekoa. Erittäin arvaamattomassa, painostavassa ja tuhoavassa tai jopa kauhistuttavassa työilmapiirissä, organisaatiokulttuuri on jo sairasta, josta voi kehittyä äärimmäisen väkivaltaisia prosesseja, mikä voi tuhota työntekijöiden terveyden. Psykoottisessa kulttuurissa rakenteet ovat epäselvät, mielivaltaiset tai pahimmassa tapauksessa puuttuvat kokonaan. Kun rakenteet ovat toimivia, ne mahdollistavat keskittymisen työhön ja luovat ennustettavuutta ja turvallisuutta. (Aro 2018, 42.)

Työn laatu itsessään vaikuttaa myös siihen, onko työilmapiiri hyvää vai huonoa. Peruskriteerit hyvälle työlle on se, kun työtavoitteet ovat selkeät ja realistiset ja se, että työ on hyvin organisoitu. Kun työ on hyvin organisoitu, työn tekeminen sujuu ja on häiriötöntä. Työn aiheuttamaa kuormitusta, ihmiset kestävät yleisesti ottaen oikein hyvin mutta mikäli prosessit, työvälineet tai yhteistyökäytännöt eivät toimi tai työhön tulee paljon keskeytyksiä, voi tämä aiheuttaa niin sanottua häiriökuormitusta ja nopeasti voimakastakin stressiä. (Aro 2018, 92.) Henkisesti tai fyysisesti liian raskas työ verottaa ihmisen voimavaroja ja kiristää hermoja. Kun hermot kiristyvät, kiristyvät helposti myös kollegoiden välit ja tulee kyräilyä ja riitaa. Myös ergonomisesti huono työ kuormittaa ihmissuhteita ja haittaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. (Aro 2018, 99.) Huonoissa työolosuhteissa on mahdollista saavuttaa hyvä työilmapiiri, ainakin teoriassa. Siinä tapauksessa hyvä työilmapiiri syntyy työstä huolimatta, ei sen ansiosta. Työ, johon voi keskittyä ilman häiriötekijöitä ja jonka tulokset voi todeta ja olla niistä ylpeä, luo työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä. (Aro 2018, 100).

#### 4 Työilmapiirin ongelmatilanteiden ehkäiseminen



Kuva 4. Työilmapiirin ongelmatilanteiden oravanpyörä (mukaillen Furman & Ahola 2002, 67)

Työilmapiiriongelma on työyhteisön tilanne, jossa työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on selvästi häiriintynyt, mikä tuottaa työyhteisön jäsenille omakohtaista kärsimystä. Ongelmat, jotka esiintyvät työilmapiirissä, on syytä erottaa arkisista konflikti- ja muista ongelmatilanteista, joita esiintyy jatkuvasti kaikilla työpaikoilla vaihtelevassa määrin. (Aro 2018, 149). Konfliktit ovat luonnollinen osa kaikkien ihmisyyhteisöjen elämää. On mielipiteitä, näkemuseroja ja erilaisia kokemustaustoja. Havainto-, ajattelu- ja toimintatyyeissä on suuriakin yksilöiden välisiä eroja. Toisin sanoen voi sanoa, että konfliktit ovat työyhteisössä väistämättömiä. (Aro 2018, 151–152).

Ongelmia työilmapiirissä voi syntyä mihin tahansa työyhteisöön, erityisesti silloin, kun työpaine kasvaa yli työyhteisön sietokyvyn. Ongelmat työilmapiirissä kannattaa ehkäistä ennalta, koska niiden hoitaminen on paljon ehkäisyä kalliimpaa ja ne aiheuttavat runsaasti välillisiä kustannuksia, kuten tuottavuuden laskun aiheuttamia tulonmenetyksiä. Mikäli työilmapiirit pääsevät pahoiksi, voi koko organisaation maine olla pahimmassa tapauksessa vaakalaudalla. (Aro 2018, 149).

Päivän aikana, työpaikalla voi tapahtua kaikenlaista. Ihan kaikkiin pieniin ongelmiin ja harmeihin ei tietysti kannata puuttua, mutta niistä on hyvä olla tietoinen siitä syystä, että saa selville, kuinka työpaikan sosiaalinen vuorovaikutuskenttä voi. Tämä siksi, koska pienet ärsytykset ja persoonien

ristiriidat voivat nimittäin ajan myötä kasautua, mitkä voivat sitten muuttua riidoiksi ja työtehtävien laiminlyönniksi. (Dunderfelt 2012, 39). Erilaiset riidat ja räjähdykset työpaikalla eivät ole sinänsä paha asia, koska tarkoitus ei ole luoda täysin rauhallista ja seesteistä, ruusunpunaista tai pastellinsinistä työilmapiiriä, missä ei esiintyisi lainkaan ihmisten välistä pientä kitkaa ja erimielisyyttä, sillä se on mahdotonta. Tietynlaiset ihmiset tykkäävät, kun ilmassa on jännitettä, kilpailuhenkisyttä ja elämänmakuista ristiriitaa. Nämä ihmiset vastustavat luonnostaan liian tylsää ja teennäistä rauhallista työilmapiiriä. (Dunderfelt 2012, 40).

Dunderfeltin (2012, 40) mukaan, tilanteita ja ongelmia työilmapiirissä voi olla minkälaisia tahansa mutta hän on tutkimuksessaan ryhmitellyt tyypillisimmät ongelmatilanteet viiteen pääryhmään.

Nämä ongelmatilanteet ovat:

- Arkisia vuorovaikutusongelmia ihmisten välillä
- Auktoriteettikysymykset
- Tyyppi- ja tyylierot
- Eroottinen jännite ja seksuaalisuus
- Muut haastavat tilanteet

Aron (2018, 153) mukaan tärkeä aihealue työilmapiiriongelmiensa ehkäisyssä, on varhainen puuttuminen työsuorituksen, työssä selviytymisen ja työkyvyn ongelmatilanteisiin. Lainsäädäntö edellyttää, että jokaisella työpaikalla on oltava varhaisen puuttumisen tai vähän hienovaraisemmin sanottuna, varhaisen tai aktiivisen välittämisen järjestelmä, josta on sovittu yhdessä henkilöstön kanssa. Perusideana varhaiseen puuttumiseen on, että ongelmiin puututaan heti niiden ilmaantuessa, kun ongelmien onnellisen ratkaisemisen ennuste on vielä hyvä.

Tärkeää on ymmärtää, että varhainen puuttuminen kuuluu myös kollegoiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Kollega monesti havaitsee ongelma jo kauan ennen, kuin se tulee esimiehen tietoon. Tämäkin toiminta helpottuu huomauttavasti, kun siitä puhutaan ja sovitaan työyhteisöissä hyvissä ajoin, ennen kuin ongelma ilmenee. Olennaista on myös, että puuttuminen tehdään tahdikkaasti ja hienovaraisesti, tekemättä siitä sen suurempaa numeroa (Aro 2018, 154). Hienovaraisuutta siksi, jotta vastapuoli saa mahdollisuuden muuttaa toimintansa mutta säilyttää kasvonsa. Syyttämisen sijaan on tärkeä kertoa, miltä toisen käytös itsestä tai tiimistä tuntuu, sekä myös kuunnella hankalaksi koettua henkilöä. (Kujala 14.12.2020).

Työnantajan tulee antaa riittävät puitteet ja edellytykset sille, että työpaikalla voidaan hyvin mutta kun työpaikalla ilmenee ongelmia, on jokaisen syytä ensin katsoa peiliin ja pohtia, mitä itse voi tehdä sen eteen, että työpaikan ilmapiiri olisi rakentavaa ja kannustavaa. Lopulta kuitenkin

jokainen työntekijä ja esimies vastaa henkilökohtaisesti omasta työhyvinvoinnistaan. (Ahlroth 2015, 134).

#### 4.1 Ongelmia arkisessa vuorovaikutuksessa

Ihmisten on vaikea puhua keskinäisestä vuorovaikutuksesta liittyvistä ongelmista rakentavasti. (kuva 4). Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että vaikka miettisi mitä tahansa ongelmaa, aletaan yleensä saman aikaan miettiä, mistä tuo ongelma johtuu ja niin se pitääkin olla. Mikäli esimerkiksi huomaa, että talossa on savua, kannattaa kysyä, mistä se johtuu, jotta tilannetta voisi korjata. Tällöin on kyseessä normaali tapa ratkoa ongelmia. Kun tietoihin saadaan ongelma, sitä mietitään mistä se johtuu ja kun ongelman syy tiedetään, sitä voidaan korjata. (Furman & Ahola 2002, 65).

Kun työpaikalla on kiirettä, työtehtävät painavat päälle ja paljon erilaisia asioita on mielessä, vaikuttaa tämä siihen, kuinka hyvin jokainen työntekijä saa oman työnsä tehtyä. Tällaisissa tilanteissa syntyy paljon ihmisten välistä jännitettä ja turhiakin epäselvyyksiä. Kyse ei ole siitä, että joku tietty ihminen olisi jotenkin hankala tai, että joku on absoluuttisen oikeassa tai väärässä. Arjessa syntyy kaikenlaisia jännitteitä sosiaalisessa kentässä ja työpaikan muiden kiireiden ohella, ei ehditä tai viitsitä puuttua ihmisten välisiin pieniin kahnauksiin. (Dunderfelt 2012, 41).

Jokaiseen pieneen puhe- tai tunneviestinnän epäselvyyteen ei todellakaan tarvitse puuttua, mutta työyhteisön jäsenten ja varsinkin johdon on hyvä tietää, että pienetkin ongelmat voivat hoitamattomina ajan myötä laajentua. Ihmisten väliset erimielisyydet ei edes huomaa ja asianosaiset ovat oppineet siivoamaan esimerkiksi läsnäoloviestinnän tai voimien viestinnän ilmiöiden alle. Pienet sanalliset tai sanattomat viestinnän häiriöt, voi aikaansaada suuria ongelmia. (Dunderfelt 2012, 41).

Toisinaan työpaikan ilmapiiriongelmat jäävät piiloon näennäisesti sivistyneen vuorovaikutuksen taakse. Sosiaalipsykologina työskentelevä Kaarina Mönkkönen kertoo, että on pohtinut paljon hienovaraista myrkyllisyyttä, näkymätöntä ilkeyttä, joka voi olla myös yksi kiusaamisen muoto. Todentaminen siinä on hankalaa, koska se tulee usein esiin vain rivien välistä. Yhtenä esimerkkinä tästä on ignorointi, eli toisten tietoinen huomiotta jättäminen. Tämä voi ilmetä vaikkapa poispäin katsomisena tai puhelimeen syventymisenä toisen puhuessa tai siinä, että työyhteisön jäsen jätetään sähköpostiviestittelyn ulkopuolelle ilman perusteltua syytä. Moniammatillisessa yhteistyössä voi hänen mukaansa törmätä myös tiedolla mitätöintiin. Ihminen ei anna silloin arvoa toisen alan asiantuntijalle vaan jyrä keskustelussa tämän yli omilla tiedoillaan ja näkemyksillään. (Kujala 14.12.2020).

Työilmapiirin myrkyllisyyteen on tärkeää puuttua, kun sitä ympärillään havaitsee. Esimiehen tai tiimin vetäjän pitää reagoida vuorovaikutuksellisiin häiriötekijöihin. Kynnys on yleensä aika korkea,

kun toisen ihmisen käytökseen puututaan mutta koska työilmapiiri vaikuttaa oleellisesti työn tulokseen, ei ole mitään syytä hiljentyä niihin liittyviin ongelmiin. Kaarina Mönkkönen kertoo omista kokemuksistaan eräässä työyhteisössä, jossa oli aloittanut uusi työntekijä. Muut työntekijät kokivat tämän käytöksen jyrääväksi ja pelottavaksi, mikä muutti työryhmän dynamiikan ja sai ihmiset varpailleen. Esimies oli tietoinen työilmapiiriongelmistä mutta ei puuttunut asiaan. Mönkkönen jatkaa kertomalla, että kerran hankalaksi koettu henkilö käyttäytyi loukkaavasti erästä työntekijää kohtaan, joka sattui olemaan melko napakka ihminen. Työntekijä meni jälkikäteen selvittämään asiaa loukkaajan kanssa ja ilmoitti tälle, ettei hyväksy moista käytöstä. Mönkkösen mukaan, tämä on rohkea teko, sillä jokaisen olisi hyvä opetella suojaamaan itseään ja pitämään huolta rajoistaan. Tämä on myös eettinen teko myös sille ihmiselle, joka rajoja rikkoo. Ihminen ei ehkä opi koskaan tiedostamaan käyttäytymisensä seurauksia, jollei hän saa peiliä eteensä. (Kujala 14.12.2020).

Myönteistä vuorovaikutusta työpaikalla voi vahvistaa ensinnäkin tervehtimällä, joka osoittaa sen, että huomaa toisen ja, että häntä arvostetaan. Tässä ei ole väliä, tervehtikö, nyökkääkö vai sanooko kuuluvasti ”huomenta”. Tervehtimättömyys voidaan katsoa olevan loukkauksen merkinä ja se voi synnyttää kokemuksen eriarvoisuudesta. Varsinkin esihenkilöiden on viisasta tervehtiä kaikkia tasapuolisesti. Myös työpaikan kulttuurista kertoo paljon se, millaisen vastaanoton sijaiset ja vierailijat saavat. Tuntevatko he itsensä tervetulleiksi työpaikalle tai palaveriin vai kohtaako ne ihmisiä, jotka selailevat puhelimiaan tai puhuvat keskenään asioita? (Sarkkinen 3.3.2017).

#### **4.2 Auktoriteettikysymykset – kuka sanoo sen kuuluisan viimeisen sanan**

Kun eri roolit kohtaavat työpaikalla, puhutaan ihmisten välisistä hierarkkisista suhteista ja auktoriteetista, tai sen puutteesta. Ongelmia voi esiintyä vuorovaikutuksen kaikilla tasoilla mutta erityisesti voima- tai valtaviestinnässä. Tässä herää kysymyksiä kuten, kenellä on niin sanottu voimasauva käytössään, tai kuka viime kädessä ohjaa työyhteisöä ja mihin suuntaan se on menossa? Varsinainen voima ja valta on nimetyllä johtajalla tai esimiehellä mutta se voi olla myös työyhteisön muilla jäsenillä. (Dunderfelt 2012, 45).

Valta on yksi tärkeimmistä ihmisten työnteon motiiveista. Mitään ei voi tehdä tai ainakaan saada aikaan, jollei ole valtaa. Toisin sanoen, valta on työn tekemisen voimavara. Valtakysymykset työelämässä ovat myös merkittävä tabu, sillä avoin keskustelu valtarakenteista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta voi olla hyvin vaikeaa. Valtakysymykseen liittyy myös kysymys oikeudenmukaisuudesta ja siksi on tärkeää, että valtarakenteita voidaan tarvittaessa tarkastella avoimesti. Valtaa on monenlaista, jotka ovat henkilökohtaisista ominaisuuksiin eli karismaan perustuvaa valtaa, asemaan perustuvaa valtaa ja tehtävän antamaa toimivaltaa. Näistä tärkein on toimivalta, eli oikeutus viedä tehtävä läpi. (Aro 2018, 59).

Valta on tuttu aihe yhteiskunnallisessa keskustelussa mutta se nähdään usein negatiivisessa valossa. Sinänsä valta ei ole paha asia mutta väärin käytettynä, se on todella vaarallinen ja satuttava voima. Auktoriteettiaseman ja vallan väärinkäyttö yleensä tyrmää henkisesti ihmisiä. Harva osaa toimia tällaisissa tilanteissa rakentavasti. (Dunderfelt 2012, 45). Kun vallasta taistellaan, sen tavoittelusta tulee helposti itsetarkoituksellista ja äärimmäisessä tapauksessa organisaatio voi innostua valtariidasta niin, että varsinainen perustehtävä jää syrjään. Kun valtataistelun kontrolli karkaa käsistä, se voi johtaa työyhteisön vakavaan konfliktien kierteeseen (kuva 4), jossa valtataistelussa hävinnyt osapuoli jää hautomaan uutta yritystä valtataistelua kohti ja kostaan heti tilaisuuden tultua. (Aro 2018, 60).

Työyhteisön ilmapiiri perustuu paljon esimiehen toimintaan ja hänen persoonallisuuteensa sekä myös siitä, miten esimies käyttää valtaansa, eli miten hän ilmentää psykologista kompetenssia ja miten hän toimii vuorovaikutteisesti. Näitä asioita voi olla vaikeita ottaa puheeksi työpaikalla. Esimiehen arvovaltaa ei tulisi arvostella julkisesti, sillä sen seuraamukset, voivat olla haitallisia itselleen. Rooliristiriidat voivat kuitenkin ajan myötä kuluttaa työyhteisön voimia. Myös huono esimiestyö, aikaansaa viime kädessä tuottavuuden ja työtyytyväisyyden laskua. (Dunderfelt 2012, 46). Työnantajalla on kuitenkin toimivalta määrätä niistä työn tekoa koskevista asioista, joita lait ja sopimukset eivät säätele. Nämä asiat ovat esimerkiksi työtavat, työsuorituksen laatu ja laajuus sekä menettelytavat. Työnantajan tai työnantajan edustajan velvollisuuksiin kuuluu, antaa työtä koskevia käskyjä. Näin ollen, esimiehen toimivaltansa puitteissa annetut käskyt ja määräykset, eivät ole epäasiallista kohtelua. (Ahlroth 2015, 49.)

Vallankäytöstä on sanottu, että mitä enemmän valtaa kullakin henkilöllä on, sitä säästeliäämmin hänen sitä tulisi käyttää. Oman valta-aseman alleviivaavaa osoittamista ja sen kehuskeleminen tulee välttää kokonaan. Kaikkialla missä on valtaa, on aina myös väärinkäyttöä. Tämä siksi, koska vallankäyttäjät ovat ihmisiä ja he tekevät välillä myös inhimillisiä virheitä, käyttäessään valtaa työssä. Vallankäytön virheet eivät ole vaarallisia, mikäli niistä on mahdollisuus reklamoida ja saada asia korjattua. (Aro 2018, 62–63).

Vallankäytön kontrolliin kiinnitetään yhä enemmän huomioita, mikä katsotaan olevan hyvä asia. Hyvä hallintotapa ja yritysvastuun raportointi, ovat merkittäviä innovaatioita, jotka vahvistavat organisaatioiden moraalista rakennetta. (Aro 2018, 64). Valtaa käyttävä henkilö voi itse päättää, toteuttaako valtaansa pehmeällä vai kovalla tavalla. Pehmeitä tapoja voivat olla pyytäminen, huumorin käyttäminen, innostamista ja esimerkin näyttäminen. Kovaa vallankäytön tapoja voivat taas olla kritisoiminen, vähätteleminen, uhkaileminen, pakottaminen, eristäminen ja kiusaaminen. Rahalla, ylennyksellä tai vastaavalla palkitseminen, voidaan katsoa myös kovaan vallankäyttöön kuuluvaksi. Epäkohtia vallankäytössä on se, että henkilö käyttää valtaa, jota hänellä ei ole. Tässä

voi esimerkkinä olla kyseessä määräilevä kollega tai työntekijä, joka väärinkäyttää valtaa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Taitavaa johtajaa puolestaan kutsutaan henkilöä, jonka valta ei perustu pelkästään asemaan tai asiantuntijuuteen, vaan lisäksi ihmisiä arvostavaan johtamiseen. Työyhteisöissä tulee muistaa, että jokaisella on valtaa ja oman paikkansa työyhteisössä tulee ottaa, sekä käyttää valtaa mahdollisimman viisaalla tavalla. (Helekoski 10.2.2016).

### 4.3 Tyyppi- ja tyylierot

Kun erilaiset ihmiset kohtaavat työpaikalla, voiko silloin syntyä ongelmia työpaikalla? Vastaus on kyllä voi mutta miksi? Erilaiset ongelmat työpaikalla eivät välttämättä johdu aina kiireestä, työn laadusta tai huonosta johtamisesta, vaan yksinkertaisesti erilaisten ihmisten välisistä ristiriidoista ja ymmärtämättömyydestä. Usein kuulee sanottavan, että asiat riitelevät, eivätkä ihmiset mutta niin se ei mene, sillä oikeasti on niin, että ihmiset riitelevät keskenään tosi paljon. (Dunderfelt 2012, 49). Töissä kohdataan asioita, jotka eivät välttämättä ole innostavia ja iloisia sekä myös ihmisiä, jotka eivät omasta mielestään ehkä ole yhteistyöhaluisia. Silti kaikkien kanssa pitää toimia, jolloin on myös viisainta pitää itsensä mahdollisimman neutraalina. (Friman 2016, 29).

Erilaisuus on rikkautta työyhteisössä, kunhan se on hallittuna. Vaikka työyhteisö olisikin toimiva, kulttuurisilta yhteentörmäyksiltä ei ole mahdollista välttyä. Ristiriitatilanteet eivät kuitenkaan ole automaattisesti negatiivinen asia. Työyhteisön onnistumista saa aikaan, kun oikealla tavalla osaa johtaa erilaisuutta ja siitä juontuvat ristiriidat. Kun työntekijöiden erilaisuutta nähdään voimavarana, on lähtökohtana erilaisten näkemysten vaaliminen. Tunnusmerkki onnistuvassa työyhteisössä ei ole silloin ristiriitojen poissaolo, vaan työyhteisössä osataan hallita omassa keskuudessaan esiintyviä ristiriitoja. (Duunitori 5.10.2018).

Jotain asiaa voi tehdä monella eri tavalla ja tyyliillä. Monenlaista elämänfilosofiaa ja maailmankatsomusta on olemassa, josta syntyy erilaisia arvostuksia siitä, mitä pitää hyvänä ja tärkeänä. Ihmiset haluavat elää eri tavalla ja ilmaista itseään omalla yksilöllisellä tavallaan, varsinkin kun ottaa huomioon, että elämme tasa-arvon, yksilöllisyyden ja vapaamielisen ajattelun aikakaudella. Tämän lisäksi on olemassa tiettyjä persoonallisuuksia ja lähes synnynnäisiä temperamenttiluonteita, jotka saattavat vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön sosiaalisessa kentässä yllättävällä tavalla. (Dunderfelt 2012, 49).

Temperamentti tulee esiin ihmisen ajattelun, tunteen ja toiminnan kautta. Se kuvaa niitä eroja, mitä ihmisten käyttäytymis- ja reagoititavoissa on. Kun toisen temperamenttia ymmärtää, voidaan oppia ja hyväksyä heidätkin, joiden kanssa yhteistyö ei ole sujunut toivotulla tavalla alusta alkaen, rikastuttaa ihmissuhteitaan ja oppia olemaan joustavampi kollega. Elämässä eletty historia, vaikuttaa myös jokaisessa ihmisessä eri tavalla, jolloin on hyvä miettiä, miten paljon ottaa itseensä

toisten tekemisiä, sanomisia ja olemisia. Kun opitaan kuuntelemaan ja eläytymään toisen erilaisuuteen, myös erilaiset temperamentit tulevat silloin myös toimeen. Kuuntelemisen taito kannattaa harjoitella, jolloin tulee myös muistaa, että siihen ei kuulu arvottaminen, tuomitseminen tai toisen puolesta tietäminen. Kun eri temperamentin omaavilla työntekijöillä on hyvä tarkoitus ja yhteinen päämäärä, sujuu myös yhteistyö toivotulla tavalla. Haasteita esiintyy, mikäli jähmettyy liikaa omaan temperamenttityyliin, jolloin toisen erilaisuuden ymmärtäminen kapenee. Toimivaan yhteistyöhön on siis erilaisten temperamenttityyliin ymmärtäminen ja arvostaminen. (Mäkinen 21.8.2019).

Jokaisella ihmisellä on moniulotteinen, yksilöllinen persoonallisuus. Biologiset, yhteiskunnalliset, kasvatukselliset ja psykologiset itseohjatut tekijät vaikuttavat siihen. Ihmisten persoonallisuudet, joka nähdään ja koetaan samassa työpaikassa, on monien vaikutteiden ja kokemusten tulos. Erilaiset persoonat alkavat helposti erottamaan toinen toisistaan, mikä tarkoittaa, että mitä enemmän yksi persoona on tarkka pilkunviilaaja, sitä enemmän toinen persoona alkaa toimimaan spontaanisen villisti tai, mitä enemmän yksi persoona vetoaa sääntöjen ja sopimusten seuraamiseen, sitä enemmän toinen persoona puhuu ihmisten kokemuksista ja puolustaa niin sanottua ”pientä ihmistä”. Molemmat persoonat alkavat vartioimaan ja ylipainottamaan omaa kantaansa ja tyyliään tavatessaan toisen, luonteeltaan erilaisen ihmisen. Kun molemmat persoonat ovat erillään toisistaan, he toimivat asiallisesti mutta tilanne muuttuu taas samanlaiseksi, kun kohtaavat toisensa yhteisissä tilaisuuksissa, eli persoonat alkavat erottamaan toisiaan ja he toimivat ylikorostuneesti omasta tyylistään käsin. (Dunderfelt 2012, 50).

Dunderfeltin mukaan (2012, 51) huono, yleensä automaattinen tapa toimia on, kun monenlaiset persoonallisuudet ja erilaiset tyylit kohtaa, että ärsyyntään toisen tapaan toimia, työpaikasta ja ammattiryhmästä riippumatta. Haukkumista ja nimittelyä voi myös esiintyä sekä omassa mielessä, että keskusteluissa muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisessa kentässä vastakkain asettelussa, omat tyylipiirteet saattavat voimistua ja kovettua, jolloin seurauksena voi olla se, että ymmärretään yhä vähemmän toista ihmistä. Erilaisuudet saattavat voimistua, joka vaikuttaa myös vuorovaikutuksen vähenemiseen ja työn tekemiseen liittyvä informaatio, ei kulje ja toisesta aletaan muodostaa oma ikävämpi mielikuva. Lopuksi ei oteta toiseen minkäänlaista kontaktia, vaikka työskentelisi päivittäin samoissa tiloissa ja välit muuttuvat kylmäksi ja etäiseksi.

Työyhteisössä, jokainen ihminen haluaa olla arvostettu jäsen ja tämä tulisi välittyä kaikessa vuorovaikutuksessa työpaikalla. Mitään laitonta käytöstä, kuten syrjintää sukupuolesta, etnisen taustan tai uskonnollisen vakaumuksen perusteella ei saa harjoittaa. Myös muu huono käytös tulisi torjua työpaikoilla täydellisesti. (Aro 2018, 51). Työyhteisöissä tapahtuva häirintä tai syrjintä tai muu epäasiallinen kohtelu on aina kielteistä, alistavaa ja loukkaavaa käyttäytymistä. Eri

työyhteisöissä voi olla erilaisia sisältöjä asiattomalle käytökselle, toisin sanoen se, mikä on jossain työyhteisöissä hyväksyttävää käytöstä, voi olla jossain muualla asiatonta. Kielenkäytön tyyli sekä huumorin laji ja sisältö, vaihtelee ammattikunnittain ja työyhteisöittäin paljon. Työyhteisöissä tapahtuva sisäinen huumori, voidaan nähdä positiivisena asiana ylläpitämään hyvää työilmapiiriä mutta se ei silti tarkoita, että mikään työyhteisö olisi jollain tavalla yksin oikeutettu ja itsenäinen, jossa voidaan toimia piittaamatta yleisistä sopivaisuussäännöistä. (Ahlroth 2015, 45).

Jatkuvaa riitaa tai erimielisyyksiä, mikään työyhteisö ei kestä. Tällaisissa tapauksissa, esimiehen tulee työnjohto-oikeuden ja -velvollisuuden perusteella ryhtyä toimenpiteisiin, vaikka henkisestä työturvallisuuden vaarantumisesta ei olisikaan kysymys. Mikäli työntekijä kokee häirintää, syrjintää tai muuta epäasiallista kohtelua työpaikallaan, joka voi aiheuttaa puolustuskyvyttömyyttä, edellyttää tämä esimieheltä tarkkaa havaintokykyä, jos työntekijä masentuu, välttelee kiusaajaa tai sairastuu. Mikäli puolustuskyvytön asema jatkuu pitkän ajan työntekijällä, voi tämä alentaa työtehoa ja -motivaatiota, joka voi purkautua yllättävällä tavalla (kuva 4). Tästä syystä, esimiehen tulee aktiivisesti tarkkailla työyhteisöä ja ehkäistä niin sanottujen sokeiden pisteiden muodostumista. (Ahlroth 2015, 46).

#### **4.4 Eroottinen jännite ja seksuaalisuus**

Ihmiset ovat kaikki haluavia. Ihmisinä halutaan ratkaista ongelmia, onnistua ja voida mahdollisimman hyvin. Eroottista jännitettä, halutaan myös ihmisinä kokea sekä myös olla haluttuja seksikumppaneita. Harvakseltaan on olemassa juuri sellainen parisuhde tai rakkauselämä, joka olisi ihanteellinen ja kaikki omat unelmansa täyttävä. Tästä syystä, lähes kaikilla ihmisillä on jonkinlainen ”etsiminen” ja ”haku päällä”, tavallisena arkipäivänäkin mikä on normaalia ja näin se elämän virta kuljettaa. (Dunderfelt 2012, 52).

Seksuaalista käyttäytymistä ilmenee myös lähes kaikilla työpaikoilla, vaikka se yleisesti katsotaan olevan salattua, kiellettyä ja hävettyä. Yleensä ajatellaan, että aikuiset ihmiset eivät sorru niin sanotusti ”viettiensä viemäksi”, vaan toimivat asiallisesti ja viisaalla tavalla. Niin sanotut epäviralliset kiintymyssuhteet, ovat kuitenkin arkipäivää lähes kaikilla työpaikoilla. Vaikka tämä ei näkyisi tavallisena arkipäivänä, niin ainakin yrityksen epävirallisissa kokoontumisissa kuten pikkujouluissa, työyhteisön kehittämispäivillä tai seminaareissa ja varsinkin yhteisillä matkoilla. Kyseessä ei aina ole epäkohtelias koskettelu, seksipuhe tai seksuaalinen ahdistelu. Aittoa romanttista kohtaamista työpaikalla ja monella tavalla ja tyyllillä suoritettua flirttaamista. (Dunderfelt 2012, 52–53).

Eroottinen jännite on sinänsä kiehtovaa ja yleensä miellyttävä kokemus. Kysymys kuitenkin kuuluu, miksi se esiintyy työpaikoilla? Siellä pitäisi keskittyä työhön ja säästää tunne- ja seurusteluasiat

vapaa-aikaan. Tällaisista asioista ei puhuta juuri lainkaan työhaastattelun aikana, eikä seksuaalisista peleistä lue mitään työsopimuksissa. Julkisesti, tällaiset asiat eivät yleensä saa näkyä työpaikalla. Kuitenkin työpaikoilla esiintyy, riippuen tietysti työpaikasta, enemmän niin sanottua sutinaa, kuin mitä naiivisti ja sinisilmäisesti ajatellen luulisi. (Dunderfelt 2012, 54).

Dunderfeltin (2012, 54–55) mukaan, kollega voi olla erityisen kiinnostava ja työpaikkaromantiikka voi olla houkuttelevaa kun:

- Henkilön ulkonäkö miellyttää ja persoonallisuus kiinnostaa
- Aikaa vietetään paljon yhdessä esimerkiksi kokouksissa, itse työnteossa, matkoilla ja seminaareissa
- Yhdessä toimiminen haastavissa ja tiukoissa tilanteissa, jolloin nähdään, miten toinen toimii paineen alla. Tällöin syntyy myös paljon positiivisuonteisia yhteisiä kokemuksia, kun selviytyy yhdessä organisaation haasteista
- Puhutaan paljon kaikenlaisista asioista työsuhteen aikana ja huomataan, miten yllättävän paljon on yhteisiä harrastuksia, elämäkokemuksia ja tulevaisuudentoiveita
- Koetaan, että kohtalo on ohjannut yhteen ja, että tulisi hyödyntää sitä niin sanottua elämän antamaa lahjaa
- Kysytään itseltämme, missä muualla voisi tutustua toisen sukupuolen edustajiin näinkin perin pohjin, kuin työelämän tiiviissä yhteistyökuvioissa? Miksi ei voisi ottaa tilanteesta kaiken irti?
- Tilaa voi olla uuden ihmisen tapaamiselle, ihastumiselle tai eroottiselle seikkailulle, omassa yksityiselämässään

Mikä lasketaan olevan työpaikkaromanssi? Mitä voidaan sallia tavallisen keskustelun aikana, jotta se pysyy normaalin hyväksyttävän käytöksen rajoissa? Milloin on kyseessä viaton flirtti? Mikä on toisen mielestä loukkaavaa ja ahdistelevaa seksuaalista lähentelyä? Näihin kysymyksiin on vaikeaa saada selvyyttä, mikäli ei ole edes jonkinlaista yleisesti hyväksyttyä kuvausta seksuaalisuudesta ja aiheeseen liittyvää sanastoa. Ihmiset puhuvat toistensa kanssa ristiin, kun samoja sanoja käytetään tarkoittamaan eri asioita tai kun luodaan, siirretään, yleiseen keskusteluun omaan elämän liittyviä muistoja, rajoittuneita mielipiteitä ja pelonsekaisia tuntemuksia. (Dunderfelt 2012, 166).

Tutkimuksen mukaan, työpaikkaromanssit ja ihastuminen kollegaan, ovat yleisempiä, kuin mitä yleensä uskalletaan myöntää. Romanssien, flirttien tai rakastumisen yleisyys vaihtelee työpaikkakohtaisesti, joka voi riippua siitä, työskennelläänkö yksin vai tiimeissä, onko ympärillä paljon samaa vai eri sukupuolta olevia ihmisiä, onko paljon työssä tapahtuvaa matkustelua ja niin edelleen. (Dunderfelt 2012, 164–165).

Työpaikkaromanssit voivat olla täysin hyväksyttävissä ja iloisia tapahtumia, mikäli molemmat osapuolet ovat sinkkuja ja halukkaita suhteeseen tai seikkailuun. Mikäli flirtti ja ihastus sotkee toisen tai molempien työn ulkopuolista avioliittoa tai vakavaa seurustelua, asia on sitten toisenlainen. Tällaiset tilanteet voi saada työyhteisön sekaisin, kun muut työntekijät alkaa arvailemaan, mistä oikeastaan on kysymys. Kuppikunnat ja ryhmät syntyvät, aletaan juoruilemaan keskenään olemalla tilanteen puolesta ja vastaan. Tämä voi ajan myötä haitata työntekoa ja vaikeuttaa eri ihmisten yhteistyöhalukkuutta. (Dunderfelt 2012, 55).

Mikäli työntekijä pakotetaan seksiin tai jos hänen kuulleensa, puhutaan hävyttömiä seksiin liittyvistä asioista tai näytetään seksuaalista kuva-aineistoa (kuten alastonkuvat, videot, internetpornoa) vastoin hänen toiveitaan, tilanne muuttuu vakavammaksi. Kaikenlaiseen seksuaaliseen ahdisteluun, tulee puuttua mahdollisimman nopeasti ja päättäväisesti. Laki myös velvoittaa tänä päivänä, että työnantaja ja esimies huomioi vastoin yksilön tahtoa tapahtuvaa seksi- ja erotiikkapuhetta. (Dunderfelt 2012, 55). Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (tasa-arvolaki, 8.8.1986/609) on säännelty miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, seksuaalisesta häirinnästä ja sukupuoleen perustuvasta häirinnästä, eli syrjinnästä. Tämän lain tarkoituksena, on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. (Ahlroth 2015, 35).

Seksuaalinen häirintä on noussut julkisuuteen viime vuosina, jota ei tulisi esiintyä työpaikalla lainkaan eikä missään muuallakaan. (Aro 2018, 50–51). Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta, erityisesti luomalla uhkaavaa, vihamielistä, halventavaa, nöyryyttävää tai ahdistavaa työilmapiiriä. (Ahlroth 2015, 35). Tasa-arvolain mukaan, työnantajan velvollisuutena on huolehtia käytettävissä olevin keinoin siitä, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun kohteeksi. Tämän lisäksi, työnantajan tulee pyrkiä ja ennakoitusti tasa-arvosuunnittelun keinoin estää häirintätilanteiden syntymisen. (Ahlroth 2015, 37).

#### **4.5 Muut haastavat tilanteet**

Työyhteisössä tapahtuvat ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu sekä muutokset organisaatiossa, ovat haastavia tilanteita kaikille mutta etenkin esimiestyötä tekeville. Näissä tilanteissa on olemassa erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja esimieheen kohdistetaan tietynlaisia odotuksia. Esimiehessä tällaiset tilanteet voi herättää voimakkaita tunteita. Silti hänen täytyy toimia maltillisena ja huolehtia siitä, että arjen työ sujuu moitteettomasti. (Työterveyslaitos s.a.)

Dunderfeltin (2012, 56–57) mukaan, yhteistyöhön vaikuttavia haastavia tilanteita työpaikalla on olemassa monta erilaista. Arkipäiväiset tilanteet, voidaan hoitaa keskustelemalla ja käyttämällä erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä tilanteen ratkaisemiseksi. Nämä voivat olla häiritsevä käyttäytyminen, työpaikkakiusaaminen ja työhön puuttuminen, jota käsittelen lähemmin tämän opinnäytetyön alaluvuissa 4.6 ja 4.7. Erilliset haastavat tilanteet kuten esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset ongelmat, mielialahäiriöt, psykiatriset sairaudet sekä alkoholi- ja muut päihdeongelmat, jotka vaativat psykoterapiaa ja pitkäaikaista työnohjausta, on taas eri asia, jolloin tulee kääntyä työterveyden tai työsuojelun puoleen.

Aron (2018, 167) työilmapiiriongelmiä ei aina pysty torjumaan, vaikka minkälaisia ennaltaehkäiseviä toimintamuotoja käyttäisi. Ongelmaa kun havaitaan, tulee siihen tarttua nopeasti koska työilmapiiriongelmat harvoin ratkeavat itsestään. Perustarkoitus työilmapiiriongelmiä hoidossa on palauttaa työyhteisö ja sen jäsenet perustehtävään, eli itse työntekoon. Työilmapiiriongelmiä hoidon idea on samaa, kuin esimiestyö, jolloin autetaan ihmisiä tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehet tekevät tätä päivittäin ja esimiestyö onkin arkisten työilmapiirikysymysten hoitamisen niin sanottua perustason toimintaa. Esimiehen omat voimat, eivät aina kuitenkaan riitä. Tämä erityisesti, mikäli esimiehestä on tullut työilmapiiriongelman osapuoli, jolloin hän menettää toimintamahdollisuutensa asiassa.

Ihmisten väliseen kanssakäymiseen, sisältyy aina ristiriitoja, työpaikallakin. Ristiriitoja on hyvä käsitellä pelkästään mielenterveyden kannalta ja myös niin, että saadaan kokemuksia siitä, että ristiriitoja on mahdollista ratkaista. Kyse voi olla aloitetusta käsittelemättömästä näkemys- ja mielipide-erosta. Mikäli ristiriita pääsee pitkittymään, se voi johtaa yhteistyöongelmiin, kuppikuntien muodostamiseen, ongelmien henkilöitymiseen ja laajenemiseen, joka lopulta koskee useampia ihmisiä. Pahimmassa tapauksessa ristiriidat synnyttävät epäasiallista kohtelua ja häirintää työssä. Joissakin tapauksissa, ristiriidat voidaan nähdä myös hyödyllisinä sillä ne kertovat, mistä kannattaa keskustella. Ristiriitojen syyt saattavat löytyä työssä ilmenevistä ongelmista, joka voi olla työn tekemiseen sekä johtamiseen tai päätöksentekoon liittyvistä epäselvyyksistä. Taustalla voi olla myös yksilöllisiä tekijöitä. Ristiriitatilanteeseen, esimiehen on syytä puuttua, mikäli se häiritsee työntekoa, estää saavuttamasta tavoitteita, vaikuttaa hyvinvointiin, heikentää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä tai viimeistään silloin ja ennen kuin ristiriita alkaa niin sanotusti henkilöitymään. Mikäli työntekijä kokee olevansa häirinnän tai epäasiallisen käyttäytymisen kohteena, ristiriitaan tulee puuttua välittömästi. (Työterveyslaitos s.a.).

#### **4.6 Konfliktit ja työpaikkakiusaaminen**

Työyhteisössä tapahtuvissa haastavissa tilanteissa, kuten esim. konfliktit ja kiusaamistilanteet, on tärkeätä muistaa kysyä, mistä on kyse ja miten konflikti on saanut alkunsa. Suoraa vastausta tähän

kysymykseen ei välttämättä aina saa, koska vakavassa tilanteessa, työyhteisö on kadottanut suhteellisuudentajuntansa, jolloin ei pystytä enää hahmottamaan, mikä on ollut konfliktien alkuperäinen syy. Tärkeätä on myös selvittää, ketkä ovat alkuperäisen konfliktin osapuolia ja rajata konfliktien selvittely tähän piiriin. Koko työyhteisöä ei kannata asiaan ottaa mukaansa, ellei sillä ole alkuperäisessä konfliktissa minkäänlaista osaan ottoa. Tämä on samalla tärkeätä mutta usein myös vaikeata, sillä ratkaisemattomilla konflikteilla on taipumus kasvaa ja laajentua yhä laajempaan piiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että kahden ihmisen konflikti- ja riitatilanne, voi levittyä tiimiin, tiimistä koko yritykseen, aluehallintovirastoon, ammattiyhdistyksiin ja lopulta mediaan, eduskunnan oikeusasiamiehelle ja Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen. (Aro 2018, 164). Toinen asia on, miten konflikti liittyy työhön. Työhön liittyvät konfliktit, tulee ratkaista mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Mikäli konflikti ei liity työhön, osapuolet tulee pyytää sopimaan erimielisyytensä jossakin muualla kuin työpaikalla. Työhön liittymättömiä ihmisten välisiä konflikteja, ei työpaikalla pystytä yleensä ratkaisemaan, vaikka siihen olisikin halua. (Aro 2018, 164–165).

Työpaikkakiusaamisessa on kyse toistuvasta ja pitkäaikaisesta altistumisesta erilaisille, pääasiassa psykologisen huonon kohtelun muodoille. Se voi esiintyä monissa eri muodoissa, suorista teoista, kuten sanallisesta loukkauksesta, syytöksistä ja julkisesta nöyryyttämisestä, hienovaraisempiin ja peitellympiin tekoihin, kuten juoruiluun, huhujen levittämiseen ja sosiaaliseen syrjäytymiseen. Usein kyseessä on vähitellen etenevä prosessi, jossa kohde joutuu ajan mittaan huonompaan asemaan, eikä hänellä ole mahdollisuuksia tai resursseja vastata samalla tavoin. Työpaikkakiusaaminen on epäeettisen käyttäytymisen muoto, joka rikkoo yleisesti hyväksytyjä normeja asianmukaisesta käyttäytymisestä työpaikalla. Epäeettinen käyttäytyminen on määritelty käyttäytymiseksi, joka aiheuttaa vahinkoa muille ja joka on joko laitonta tai moraalisesti tuomittavaa laajemmalle yhteisölle. Kiusaamista pidetään yleensä epäoikeudenmukaisena ja epäinhimillisenä, sekä aiheuttaa tuhoisia vaikutuksia asianosaisille. (Salin 2013).

Termi "kiusaaminen", ei ole määritelty erikseen lainsäädännössä. Työturvallisuuslaissa, tasa-arvolaissa ja yhdenvertaisuuslaissa sekä työsuojelulaissa, viitataan häirintään ja epäasialliseen kohteluun ja syrjintään tarkoittaen vastaavia ilmiöitä. (Ahlroth 2015, 16). Työpaikassa tapahtuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua, ovat työturvallisuuslain ja työsuojeluviranomaisten mukaan esimerkiksi toistuva uhkailu, pelottelu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyvät ja pilkkaavat puheet, työn teon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen, maineen tai aseman kyseenalaistaminen, työyhteisöstä eristäminen ja seksuaalinen häirintä. Tällaista toimintaa voi aiheuttaa terveydelle haittaa tai vaaraa. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu, voi liittyä myös työnjohto-oikeuden väärinkäytössä. Se voi esiintyä esimerkiksi toistuvana perusteettomana puuttumisena työntekoon tai työtehtävien laadun tai määrän perusteettomana

muuttamisena, sovittujen työehtojen muuttamisena laittomin perustein, epäasiallisena työnjohtovallan käyttönä tai nöyryyttävänä käskyjen antamisena. (Ahlroth 2015, 24).

Kiusaaminen on vakava stressitekijä työssä, ja se uhkaa vakavasti työntekijöiden hyvinvointia. Kiusaaminen voi vaikuttaa kielteisesti moniin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, sekä henkiseen että fyysiseen terveyteen, itsetuntoon ja sosiaaliseen elämään, työtyytyväisyyteen ja jopa kiusaamisen kohteena olevien ihmisten taloudelliseen tilanteeseen. Kiusaamisen kohteiden lisäksi myös sivulliset ja perheenjäsenet kärsivät siitä. Kaikki nämä ovat tärkeitä syitä siihen, miksi johtajien, ammattiliittojen ja työmarkkinajärjestöjen, poliittisten päättäjien ja poliitikkojen on suhtauduttava tähän epäeettisen käyttäytymisen muotoon hyvin vakavasti. (Salin 2013).

Nykyään on olemassa laaja tietämys organisaation riskitekijöistä, joita voidaan ainakin jossain määrin hallita johdon toimilla. Vähentämällä rooliristiriitoja, selkeyttämällä tavoitteita ja toteuttamalla organisaatiomuutoksia tavalla, joka minimoi koetun turvattomuuden ja epäoikeudenmukaisuuden astetta, on mahdollista vähentää kiusaamisen riskiä merkittävästi. Aivan liian usein on raportoitu, että kiusaamisen kohteet täytyy lähteä organisaatiosta, ei kiusaajat. Myös henkilöstöammattilaiset itse raportoivat, että yhtä usein kiusatut kuin kiusaajat siirretään toiseen työpaikkaan, kun organisaation edustajat eivät näe muuta vaihtoehtoa kuin erottaa kiusattu ja kiusaaja toisistaan. Vaikka on epäilemättä tapauksia, joissa on kiusatun edun mukaista saada mahdollisuus aloittaa alusta uudessa organisaatiossa tai uudessa työympäristössä, tämä lähestymistapa on selvästi riskialtis. Ensinnäkin se tarkoittaa, että kiusatut saattavat kokea, etteivät he koskaan ole saaneet minkäänlaista hyvitystä. Lisäksi ja mikä ehkä vielä tärkeämpää, se antaa vääränlaisen signaalin sivullisille ja mahdollisille tuleville kiusaajille. Jos kiusaamista ja sen kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin halutaan ehkäistä, on ehdottoman tärkeää, että organisaatioiden moraalinen identiteetti ennustaa tilannetekijöiden ohella kolmansien osapuolten reaktioita työpaikalla tapahtuvaan huonoon kohteluun. Kun kolmannet osapuolet tulevat tietoisiksi organisaatiossa tapahtuvasta kiusaamisesta, he voivat yrittää auttaa tai tukea uhria, rangaista tekijää tai yksinkertaisesti jättää tilanteen huomiotta ja välttää toimia. (Salin 2013).

#### **4.7 Työilmapiirissä tapahtuvat kriisi- ja muutostilanteet**

Muissa erilaisissa kriisi- ja muutostilanteissa työyhteisössä kuten esim. tuotannon uudelleenorganisointi, muutokset tehtävissä, yrityksen myynti ja muut suuret organisaatiomuutokset, tarvitaan juristien, ammattiyhdistysliikkeen ja organisaation korkeamman johdon, hallituksen ja omistajien apua ja tukea. (Dunderfelt 2012, 57). Nämä tilanteet koettelevat työilmapiiriä usein voimakkaasti, jolloin työilmapiiristä tulisi välittää entistä enemmän. Monet organisaatiot kohtaavat tänä päivänä suuria rakennemuutoksia, jotka voivat olla, että omistaja vaihtuu, toimiala lopettaa, henkilöstömäärä joudutaan sopeuttamaan sekä myös muita laaja-alaisia

teknologisia muutoksia, mikä taas voi olla uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Tällaisissa muutostilanteissa, vaaditaan jo pitkään ymmärrettyä erityistä johtamisen tapaa, jota kutsutaan muutosjohtamiseksi. (Aro 2018, 159).

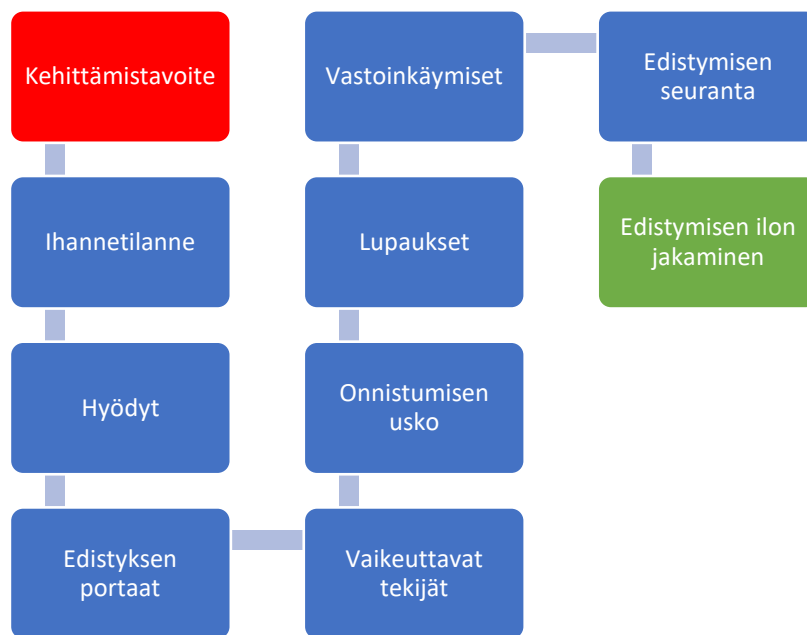
Muutostilanteissa organisaatiossa, esimiehet kuvaavat työtään nykyisissä organisaatioissa jatkuvaksi muutoksen hallinnaksi. Toimintakyvyn säilyttämiseksi organisaatiossa, tulee esimiehellä olla tärkeyden kannalta kyky uudistaa ja muuttaa toimintaa. Osaamista tulee myös vahvistaa, tukemalla työntekijöitä ja osana myös vahvistaa organisaation uudistamista. Jatkuvassa muutostyössä, työpaikoilla on lisäksi yksittäisiä muutostapahtumia, joilla on alku ja loppu. Organisaatiomuutoksilla voidaan tarkoittaa irtisanomisia tai sen uhkaa sisältäessään, kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden mielenterveyteen. Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa myös muutoksia arkipäivän työssä, sekä epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta lähinnä työntekijöiden kannalta mutta myös esimiestä itseään. Suurimmat mielenterveysvaikutukset organisaatiomuutoksissa, kohdistuvat usein niihin työntekijöihin, joiden voimavarat ovat heikot jo ennen itse muutosta ja joilla on vähän työmahdollisuuksia nykyisen työpaikan ulkopuolella. Näissä tapauksissa, esimiehen kannattaa hyödyntää työterveyshuollon tukea koko työyhteisölle ja tarvittaessa myös yksittäisille työntekijöille. (Työterveyslaitos s.a.).

Työyhteisö, joka kärsii työilmapiirikriisistä, tarvitsee paljon tukea niin akuutin kriisivaiheen aikana, kuin myös sen jälkeenkin. Tällaisessa työyhteisössä, tulee esimiehen ottaa aktiivinen, työyhteisön ongelmanratkaisua tukevaa roolia. Yrityksen henkilöstöhallinnan, viestintäasiantuntijoiden ja työterveyshuollon aktiivinen tuki on myös tärkeää. Yleensä jälkihoito unohdetaan ja tämä tapahtuu silloin, mikäli kriisi on ollut suuri ja johtanut esimerkkinä esimiehen ja/tai joidenkin työntekijöiden vaihtamiseen tai väkivaltatilanteisiin työyhteisössä. Tällaiset tilanteet saattavat olla työyhteisölle hyvin traumaattisia, jolloin tarvitaan traumapsykologiaan perehtyneiden asiantuntijoiden apua. Tärkeätä on myös, että apu, joka vastaanotetaan, on ratkaisukeskeistä ja työyhteisön omia vahvuuksia hyödyntävää. Kun katse saadaan palautettua nopeammin työyhteisön perustehtävään ja toiminnan muihin tavoitteisiin, toipuminen traumaattisesta tilanteesta sujuu yleensä ripeästi ja kivuttomasti. Usein ulkopuolista konsultaatioavun käyttöä kriisitilanteessa hävetään työyhteisöissä, jonka syystä apua pyydetään liian myöhään, toisin sanoen, kun itse kriisi on jo alkanut ja on käynnissä. Tästä syystä on aina järkevää kääntyä työyhteisön ulkopuolisen avun puoleen mieluummin matalammalla kynnyksellä kuin se, että pitkittää yhteydenottoa. Yhteydenotto matalalla kynnyksellä, ei ole koskaan minkäänlaista haittaa kenellekään. (Aro 2018, 165).

## 5 Työilmapiirin kehittäminen

Työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyvät perusasiat, ongelmat ja niiden ennaltaehkäiseminen on selvitetty tämän opinnäytetyön edellisissä osiossa. Kuinka sitten työyhteisöä kehitetään ja ylläpidetään hyvänä ja tasapainoisena? Minkälaisia kehittämismenetelmiä on olemassa, jota voisi käyttää työkaluna työilmapiirin parantamisessa? Muun muassa näitä kysymyksiä olen lähtenyt miettimään tässä osiossa.

Furman & Ahola (2002, 117) esittävät kirjassaan mahdollisuuden, kehittää työyhteisöä niin sanotun tuplatähden avulla. Tuplatähden sakarat koostuvat tärkeimmistä myönteisistä tunnekokemuksista ja yhteisyyden tunnetta tuottavista tekijöistä kuten; arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito, sekä hauskuus ja huumori. Tuplatähden sakaroissa, sisältyy myös keskeisimmät hyvinvointia uhkaavat ongelmakohtat, jotka ovat; ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, sekä erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. (Furman & Ahola 2002, 13). Tuplatähden avulla, työyhteisöjä voidaan kehittää ja edistää niiden henkistä hyvinvointia ja sitä voidaan hyödyntää yksinkertaisella tavalla niin, että työntekijät perehtyvät yhden sakaran aiheeseen kerrallaan, jonka jälkeen kyseisestä aiheesta keskustellaan yhdessä. Työyhteisössä voidaan päättää myös keskustelun lisäksi, tehdä jotakin konkreettista työyhteisön kehittämiseksi, kyseisen sakaran aiheen osalta. Tällaista kehittämistyötä voidaan toteuttaa käyttäen apuna niin sanottua reteaming (kuva 5) ohjelmaa. (Furman & Ahola 2002, 117).



Kuva 5. Työyhteisön kehittämistyön reteaming ohjelma (mukailten Furman & Ahola 2002, 118–127)

Reteaming ohjelmassa (kuva 5) aloitetaan ensin sillä, että valitaan jokin kehittämistavoite tuplatähden sakaroiden aiheista, jolloin yhdessä päätetään, että ryhtyy kehittämään työyhteisöä siihen suuntaan. Ihanneltilassa kuvitellaan, että kehittämissuunnitelma kestää kokonaisen vuoden ja, että se onnistuu yli odotusten. Kysymyksiä kuten; miten tulokset tulevat näkymään käytännössä ja miten työyhteisössä tulevassa toimitaan? voidaan miettiä tässä vaiheessa. Hyödyissä pohditaan sitä, mitä etua se tuottaa työyhteisölle, kun saavuttaa kehittämistavoitetta. Tarvittaessa listataan ylös mahdollisimman monta hyötyä, sekä itselleen, että myös muille työntekijöille. Edistymisen portaita kuvitellaan, että saavutetaan asetettua tavoitetta kohtuullisessa ajassa ja, että edistys katsotaan olevan vaiheittainen prosessi. Kysymys kuten; mitä välivaiheita arvellaan kehityksessä ilmestyvän? on hyvä esittää tässä vaiheessa. Vaikeuttavissa tekijöissä huomioidaan, että tavoitteen saavuttaminen ei välttämättä tule olemaan helppoa. Tästä syystä, on hyvä miettiä yhdessä muutama asia, jotka voivat olla esteenä siihen, että tavoitteen saavuttaminen voi olla vaikeata. (Furman & Ahola 2002, 118–122).

Onnistumisen uskossa, mietitään mikä saa uskomaan sen, että kaikesta huolimatta se on mahdollista, että kehittämistavoitetta saavutetaan. Tähän on hyvä kerätä mahdollisimman monta asiaa, joka auttaa uskomaan onnistumiseen. Lupauksissa suunnitellaan, mitä konkreettisia toimenpiteitä aikoo itse kukin tai ryhmissä tehdä, jotta tavoitetta saavutetaan. Muille työntekijöille annetaan lupaus siitä, mitä tehdään ennen seuraavaa kokoontumista, tavoitteen edistämiseksi. Vastoinkäymisissä varaudutaan siihen, että edistys ei välttämättä suju tasaisesti ja pettymyksiä saattaa tulla eteen siitä, että tavoitteen edistys on odotettua hitaampaa. Edistymisen seurannassa, kiinnitetään huomioita pienimpiin merkkeihin siitä, mihin suuntaan asetettu tavoite kehittyy. Tässä on hyvä pitää kirjaa kaikista tavoitteen edistämiseksi tekemistä toimenpiteistä. Lopuksi edistymisen ilosta jaetaan yhdessä, keskustelemalla tapahtuneesta edistyksestä ja kuinka onnistuttu ryhmässä kehittämään työyhteisöä, asetetun tavoitteen mukaan. (Furman & Ahola 2002, 123–127).

Kun työtä kehitetään yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa, saadaan aikaan parasta, edistynyttä työhyvinvointia, jolla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja työyhteisössä. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät, tuottavat parempaa työtulosta ja ovat tyytyväisempiä omassa työssään. Kun työtä kehitetään yhdessä, antaa se työntekijöille mahdollisuuden osallistua oman työnsä kehittämiseen sekä mahdollisuuden vaikuttaa sen sisältöön ja toteutukseen. Tällöin työntekijät kokevat myös sen, että heidän mielipiteitään ja ideoitaan arvostetaan, jolloin heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Se vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja lisää heidän halukkuuttaan tehdä työnsä hyvin. (Proinno 2023).

Aron (2018, 122) mukaan on olemassa paljon näyttöä siitä, että ihmiset viihtyvät kehitysmuotoisessa työilmapiirissä. Mikäli taas on paljon muutoksia työyhteisössä, saattaa siitä syntyä negatiivinen kierre, jossa työyhteisön suorituskyvyn laskeminen vaikuttaa työilmapiirin huonontumiseen, mikä taas lisää epäonnistumisia työyhteisön ponnisteluissa. Myönteinen kehittäminen, merkitsee usein ihmiskeskeistä näkökulmaa, joka korostaa ihmisen kehityspotentiaalia ja pyrkimystä hyvään. Myönteinen kehittäminen on kuitenkin erotettava hektisestä olosuhteesta, jossa organisaatio joutuu niin sanottuun jatkuvaan pakkomuutoksen tilaan, missä kukaan tai mikään ei kehity mihinkään suuntaan. Kun puhutaan kehittymisestä ja oppimisesta, tämä vaatii tasapainoista olosuhdetta sekä työrauhaa työyhteisössä.

Kaikista tärkein asia työilmapiirin kehittämisessä on, että itse johto on myös kiinnostunut asiasta ja tekee sen eteen konkreettisia asioita työilmapiirin parantamiseksi. Näyttämällä esimerkkiä tästä, on yleisesti ratkaisevin asia tässäkin aiheessa, sillä työntekijät huomaavat kyllä melko saman tien, mikäli työilmapiiri ei ole muuten tärkeä asia kuin ainoastaan juhlapuheissa joissakin yhteisissä tilaisuuksissa. Vaikka monet esimiehet elävät monien työtehtävien paineessa samanaikaisesti – he toivovat salaa sitä, että he voisivat siirtää vastuun työilmapiirin kehittämisestä jollekin muulle taholle esimerkkinä henkilöstöhallinnolle tai muulle ulkopuoliselle kehittämisasiantuntijalle. Valitettavasti työilmapiirin kehittämistyötä ei kuitenkaan ole mahdollista ulkoistaa, sillä kun työilmapiiriä kehitetään, on kyse koko työyhteisön, johtamisen ja työn kehittämisestä. Yksin ei esimiehen tarvitse kuitenkaan työilmapiiriä kehittää. Se on muutenkin mahdotonta tehdä yksin, sillä se vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten myötävaikutusta ja osallistumista. Työntekijöitä kun otetaan mukaan työilmapiirin kehittämiseen, se tukee heidän motivaatiotaan ja tuo voimavaroja sekä erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. (Aro 2018, 137).

Työtä kun kehitetään yhdessä, edistää tämä myös työn tuottavuutta ja tehokkuutta.

Työskentelytavat ja prosessit, voivat olla paremmin kohdennettuja ja toimivia kun niitä yhdessä suunnitellaan ja kehitetään sen sijaan, että seurataan yksittäisen työntekijän tai esimiehen tekemiä ratkaisuja. Työntekijöiden yhteisesti kehitetyt työtavat, antaa mahdollisuuden työntekijöille löytää uusia tapoja tehdä työnsä tehokkaammin, jolloin he saavuttavat parempia tuloksia, mikä taas lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vahvistaa heidän sitoutumistaan työpaikkaan, joka puolestaan johtaa aikaa ja rahaa säästäviin toimintatapoihin, mikä hyödyntää organisaatiota kokonaisuudessaan. (Proinno 2023).

Kun työilmapiiriä aletaan kehittämään, tulee keskittyä itse työhön ja sen kehittämiseen mikä saattaa kuulostaa itsestänselvyydeltä. Käytännössä tämä periaate kuitenkin unohtuu helposti, sillä huomio siirtyy sellaisiin inhimillisesti aina kiinnostaviin asioihin, kuten ihmisten persoonallisuuksiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Niihin keskittyminen kehittämisen yhteydessä on

täysin hyödytöntä, ellei jopa vahingollista. Olennainen asia työn kehittämisessä on hakea yhteistä lähtökohtaa, tavoitetta ja ymmärrystä. Silti tämä ei tarkoita sitä, että erilaisuudelle ja erimielisyydelle ei anneta tilaa. Pyrkimyksenä on, että tulee olla yhteisymmärrystä eikä sitä, että erilaisista eroista aletaan rakentamaan alustaa kehittämisessä. (Aro 2018, 139).

Useasti ollaan sitä mieltä, että osaamisen kehittyminen on tärkeä työhön liittyvä arvo. Tämä korostuu eniten nuorten sukupolvien kohdalla, joille kehittymismahdollisuudet ovat usein ratkaiseva tekijä työpaikan valintaprosessin aikana. Jatkuvasti käynnissä olevia erilaisia kehittämisprojekteja ja arkista työssä oppimista, tuetaan yleensä isommissa ja menestyvissä organisaatioissa. Mikäli ihminen ei koskaan opi mitään uutta omassa työssään, saattaa tämä helposti vaikuttaa hänen omaan terveytensä ja työkykynsä. (Aro 2018, 139).

Kun organisaatiota ja työntekijöitä kehitetään, edesauttaa tämä aikaansaamaan hyvää työilmapiiriä. Kehittämisessä tärkeitä on kuitenkin ajatella reaalisesti – kaikkea ei ole syytä eikä tarvitse alkaa kehittämään samanaikaisesti, ettei synny liian suurta projektia ja stressitilannetta. Tämä silti, vaikka toimintaympäristö asettaisi organisaatiolle kovan kehittämissä paineen, koska kehittämistyön tuloksista tulee voida välillä nauttia ennen kuin ryhdytään uutta asiaa kehittämään. (Aro 2018, 139).

Työilmapiirin kehittäminen, parantaa lisäksi myös työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Osallistuminen yhteiseen kehittämistyöhön, työntekijät saavat mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja yhteistyötään, jolloin oppivat myös uusia taitoja ja kehittämään sekä jakamaan omaa osaamistaan. Yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa kehitetty työ, edistetään erinomaisella tavalla työhyvinvointia, lisätään työn tuotavuutta ja tehokkuutta, edistetään avointa viestintää ja yhteistyötä työyhteisössä. Pelkästään tämän takia, yhteistyöllä ja yhdessä kehittämisellä on merkittäviä vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin, joka tulisi olla osa jokaisen työyhteisön arkea. (Proinno 2023).

## **5.1 Työilmapiirin erilaiset kehittämismenetelmät ja työnohjaus**

Aron (2018, 145) mukaan, työilmapiirin kehittämismenetelmistä on runsaudenpulaa. Erilaiset olemassa olevat menetelmät ovat tekniikoita, joiden hyödyllisyys riippuu täysin niiden käyttäjän osaamisesta. Tekniikan edellä ei tule koskaan mennä, vaan tässä pitää olla tietoinen sovellettavan tekniikan sopivuudesta, kun käsitellään kehittämistavoitetta ja sen sisältöä.

Kun puhutaan kehitysketjuista ja niiden muodoista, on tärkeää löytää tarkoituksenmukaisimmat ja sopivimmat tavat, määriteltyihin osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Toisin sanoen, tietoon perustuvien syventävien osaamisen keinot, ovat täysin erilaisia kuin esimerkiksi vuorovaikutusta

kehittävien taitojen hankkimisessa olevat keinot. Hyvä on kuitenkin olla tietoinen siitä, että erilaiset tavat ja keinot kulkevat käsi kädessä ja näin ollen täydentävät toisiaan. (Huttunen 2018, 242)

Huttusen (2018, 242) mukaan, kun valitsee halutut osaamisten kehittämismenetelmiä, saattaa helposti yllättyä toteuttamaan samoja toimenpiteitä kuin mitä aiemminkin on tehnyt. Tiettyjä yksilöllisiä valmiuksia saatetaan ajatella niin, että saavutetaan parhaiten osallistumalla ulkopuolisille kursseille. Parhain ja tehokkain tapa kuitenkin on se, että valmiuksia hankitaan keskustelemalla sisäisesti toisen tiimin kanssa työpaikalla, jolloin on mahdollisuus käydä läpi yhteisiä tilanteita tai kertaamalla hyväksi havaittuja käytäntöjä. Uudet tavat valmiuksien hankkimiseen tai keinoja tarvittavien osaamisen kehittämiseen on olemassa monia erilaisia.

Työyhteisöissä järjestettävä työnohjausmenetelmä on perinteinen työnohjaus, joka on usein käytetty kehitysmenetelmä työilmapiiriasioissa. (Aro 2018, 145). Tähän voi kuulua täydennyskoulutukset, koulutusohjelmia sekä valmennuspäiviä. Nämä voivat olla hyödyllisiä ja sopivat yhä monenlaisten valmiuksien hankkimiseen ja kehittämiseen, sekä tietojen syventämiseen. (Huttunen 2018, 243). Perustehtävänä työnohjauksessa tarjotaan ohjattavalle yksilölle, ryhmälle tai työyhteisölle mahdollisuus tutkia omaa suhdettaan työhön ja oppia siitä enemmän. Tarkoituksena on vahvistaa ohjattavan identiteettiä omaan työhön ja ammattitaitoa, jolloin annetaan valmiuksia oman työn kehittämiseen. Näihin tarkoituksiin, työnohjaus on hyvä kehittämismenetelmä. (Aro 2018, 145). Kun miettii työilmapiirin ongelmatilanteita, työnohjaus ei silloin yleensä ole paras kehittämismenetelmä. Tämä siksi, koska työnohjauksessa käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia, ohjaajan ja ohjattavan välisiä, eikä sillä yleensä ole yhteyksiä työpaikan johtamistapoihin. Työnohjaus voidaan tästä syystä kutsua olevan niin sanottu suljettu systeemi, koska se ei ole vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ongelmatilanteissa, työnohjaus voi olla hyödyllistä esimiehelle jossain määrin mutta harvoissa tapauksissa, tämä on riittävä ratkaisu itse tilanteelle. Yksi ongelma työnohjauksessa on se, että sitä tarjotaan usein ensimmäisenä yleispätevänä ratkaisuna, kaikkiin työilmapiirin ongelmatilanteisiin, vaikka se ei sitä ole. (Aro 2018, 146).

Vaikka työnohjauksessa pääosin keskustellaan, hyödynnetään usein myös toiminnallisia menetelmiä. Tämä siksi, koska se rikastuttaa ja syventää pohdintaa keskustelujen ohessa. Toiminnalliset menetelmät, käytetään aina ohjattavien omaan työhön sekä heidän työrooliinsa kohdistuvaan oppimiseen, jolloin tuodaan lisäarvoa käsiteltävään aiheeseen. Ammattitaitoinen työnohjaaja käyttää osaamisensa myötä erilaisia työmenetelmiä ymmärtääkseen niiden tarkoituksen, käsiteltävän aiheen syventämiseksi. Toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa voivat olla kuvat ja esineet, janatyöskentely, sektorit, verkostokartta, roolikartta, tyhjät tuolit ja roolinvaihto. (Työstäjätär 2023).

Työnohjauksessa käytettävissä kuvat ja esineet toiminnanmenetelmässä, ohjattava saa valita ohjaajan tuomista kuvista ja esineistä omansa, jolle ohjattava antaa itse merkityksen. Erilaisia kuvallisia kortteja, postikortteja, tulostettuja kuvia tai ohjaustilanteisiin tehtyjä kortteja, saatetaan käyttää työnohjaajan toimesta. Pienesineitä kuten magneetteja, muovileluja tai luonnon elementtejä on mahdollista myös käyttää. Janatyöskentely toiminnanmenetelmänä, pidetään sopivana sekä yksilö- että ryhmänohjauksessa mutta siinä tarvitaan enemmän tilaa itse toteutukseen. Tässä menetelmässä, työnohjaaja voi esimerkkinä piirtää janan maalarinteipillä lattiaan, jossa molemmissa päissä on asteikoista ”todella-kuormittunut-työssä” ja ”en-ole-lainkaan-kuormittunut-työssä”. Tämän jälkeen, ohjattavat saavat itse mennä seisomaan janalle siihen kohtaan, mikä tunne heillä on omasta työkuormituksestaan sinä hetkenä. Tämä toiminnanmenetelmä tuo konkreettisemmin ja samaan aikaan näkyville ohjattavien tilanteen, johon voidaan syventyä keskustelemalla. (Työstäjätär 2023).

Sektorit toiminnanmenetelmänä, jaetaan työnohjaustilaa muutamiin eri osa-alueisiin kuvaamaan keskustelussa nousseen teeman eri puolia. Mikäli esimerkkinä on keskusteltu työn haastavuudesta, huone jaetaan neljään eri alueeseen, jotka ovat ohjattaville haastavia, jotka voivat esimerkkinä olla asiakkaat, yhteistyökumppanit, esimies ja verkosto. Ohjattavat voivat ensin mennä seisomaan siihen kohtaan, jonka kokevat itselleen olevan vähiten haasteellinen ja viimeiseksi kaikkein haasteellisemmaksi. Työntekijät voivat ensin jakaa kokemuksia keskenään valitussa kohdassa, jonka jälkeen niitä käsitellään yhdessä. Tämä menetelmä tuo lisäksi mahdollisuuden miettiä, mitä uutta on opittu kaikista osa-alueista, kun aiheet ovat ensin konkretisoitu. Verkostokartta toiminnanmenetelmänä, on sopivin vaativalle asiakastyölle tekeville työntekijöille, mutta tätä voidaan käyttää myös omalle itselleen tai omasta organisaatiostaan. Karttaa piirretään näkyville tai se voidaan rakentaa tuoleista, ohjaajan tuomista pienesineistä tai toinen vaihtoehto on, että ohjattavat voivat esittää verkostonsa henkilöitä. Keskellä verkostoa voi olla myös teema tai ilmiö itse työyhteisöstä. Ohjattavat kävelee sitten huoneessa ja asettavat itsensä sille etäisyydelle esineestä, mikä kuvaa heidän kokemustaan. Omalla vuorollaan, jokainen työntekijä kertoo valitsemastaan paikastaan ja asennostaan, sekä niiden tuottamasta kokemuksestaan. Tämä menetelmä, antaa mahdollisuuden miettiä miltä teema näyttää ohjattavista, kun konkretisoinnin kautta työstetty kokonaisuus on saatu ensin esille. (Työstäjätär 2023).

Roolikartassa tehdään kuvaus työntekijöillä olevista eri rooleista, joissa he työskentelevät. Mikäli työntekijän yksi työtehtävistä on markkinointi, roolikarttaan lisätään termi ”Markkinoija”. Roolikarttaa aloitetaan piirtämällä ympyrän keskelle paperia, joka kuvaa työntekijää. Erilaiset roolit piirretään ympyrän muodossa, joko lähelle tai kauas työntekijän mukaan siitä, kuinka hän kokee kyseisen roolin olevan. Tässä ohjaaja tai muut työntekijät ryhmätyöohjauksessa voi auttaa

antamalla nimiä lisätyötehtävistä. Roolikartta työskentely, auttaa työntekijöitä tarkastelemaan omaa työtään uudella tavalla. Tyhjiä tuoleissa, käytetään kuvaamaan erilaisia ilmiöitä, teemoja tai ihmisiä. Työntekijät istuvat vapaasti vuorotellen tyhjälle tuolille, jolloin voivat tarkastella tilannetta, kyseisestä näkökulmasta. Tyhjiä tuoleja voidaan käyttää myös vaihtoehtona roolikartan konkretisoimisessa. Tuoleja asetellaan siten, kun ne ovat suhteessa toisiinsa, jolloin käydään istumaan jokaiseen tuoliin ja tutkitaan kokonaisuutta eri työroolien kautta. Tässä voi tulla esille työntekijän omia vahvuuksia ja kehittämisalueita uudella tavalla. (Työstäjätär 2023).

Roolinvaihdossa ei näytellä tai matkita, vaan siinä pyritään eläytymään toisen henkilön kokemuksessa. Työnohjauksessa roolinvaihto on hyvä kehittämismenetelmä erityisesti silloin, kun haluaan tutkia tarkemmin ihmissuhdetta, yhteistyökumppania tai työntekijän suhdetta asiakkaaseen. Tätä menetelmää voidaan toteuttaa niin, että työntekijä kertoo ensin omasta työtilanteestaan, jonka jälkeen hän käy viereiselle tyhjälle tuolille istumaan, jolloin pääsee katsomaan tilannettaan, toisen henkilön näkökulmasta. Kyseisellä menetelmällä, saadaan etäisyyttä omasta työtilanteestaan, jolloin saatetaan huomata paremmin omia ajattelu- ja toimintatapoja. Roolinvaihto on myös hyvä kehittämismenetelmä silloin, kun halutaan harjoitella esim. tulevaa tilannetta oman esimiehensä kanssa. Työntekijä voi harjoitella tulevaa tilannetta tyhjän tuolin kanssa, tai toisen työntekijän ollessa esimiehen roolissa. Tavoitteena tässä kehittämismenetelmässä, ei ole jäljitellä todellista henkilöä tai kuvitella, miten keskustelu etenee. Kyseisessä kehittämismenetelmässä pyritään saamaan uutta kokemusta sekä vaikuttamaan omalla toiminnallaan toiseen henkilön näkökulmasta. (Työstäjät 2023).

Työnohjausta ei käytetä ainoastaan ongelmatilanteiden purkamisessa, vaan sitä käytetään myös ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä. Työnohjaus tulee olla turvallinen paikka työntekijälle ilmaisemaan, kuinka todellisesti kokee oman työtilanteensa sekä minkälaisia ajatuksia eri työtehtävät tai asiakkaat tuottavat. Tätä kehittämismenetelmää tarvitaan töihin liittyvien tunteiden käsittelyyn lisäksi oman ammatti-identiteetin kehittämiseen, raskaiden asiakastilanteiden käsittelyyn, työn motivaation lisäämiseen, ajanhallintaan, työstressin ja -uupumuksen vähentämiseen, epäselvien työtilanteiden purkamiseen, uusien ratkaisuvaihtoehtojen kehittämiseen ja kokeilemiseen, työssäjaksamisen tukemiseen ja työyhteisön tai yhteistyökumppaneiden vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Työstäjätär 2023).

## **5.2 Tiimivalmennus- ja muut uudet kehittämismenetelmät**

Useiden eri tutkimuksien mukaan, tiimityöskentely on osoitettu olevan tehokkain keino silloin, kun organisaatio pyritään kehittämään. Tiimivalmennus on kehittämismuoto, joka on suunnattu organisaatioihin ja sillä pyritään parantamaan yksilöiden ja ryhmien suorituskykyä mutta myös organisaation itseohjautuvuutta. (Järvinen 10.5.2008).

Suurin osa tiimivalmennusmenetelmistä on peräisin urheiluvallennuksen maailmasta. Se on työnohjausta tavoitteellisempaa ja strukturoidumpaa, sekä kiinnittyy selvemmin organisaation tilanteeseen ja rakenteisiin. Ne tekniikat, jotka keskittyvät tiimin yhteenkuuluvuuteen vahvistamiseen ovat kaikista hyödyllisimmät. Tämä siksi, koska tiimitekniikat, jotka keskittyvät ainoastaan yksilöllisiin eroihin, eivät käytännössä vie työyhteisöä ja sen ilmapiiriä eteenpäin juuri ollenkaan, vaan usein saattaa käydä päinvastoin. Erityinen hyöty tiimivalmennusmenetelmässä on se, että se helpottaa vaikeiden teemojen käsittelyä. Olennaista tässä on kuitenkin se, että työ on konkreettisesti mukana koko valmennuksen ajan. (Aro 2018, 146).

Tiimivalmennus toteutetaan helpoiten jakamalla se neljään eri vaiheeseen, jotka seuraavat toisiaan. Nämä vaiheet ovat analysointi-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe. Analyysivaiheessa, selvitetään haastatteluiden, kartoitusten ja tarkkailujen avulla organisaation ja ryhmän nykytilaa. Toiminnan ongelmia selvitetään kartoituksessa ja haetaan kriittiset kehittämiskohteet niin, että ryhmä pystyisi saavuttamaan tavoiteltavan ihannetilaa. Suunnitteluvaiheessa konkretisoidaan tavoiteltavaa ihannetilaa. Tässä tavoitteena on työstää analyysivaiheen tietoja, joka ohjaa toimintaa tiimivalmennussuunnitelmaksi. Olennaista tässä vaiheessa on se, että kaikki työntekijät tulee ottaa mukaan suunnittelutyöhön. Sillä tavalla, voidaan toteuttaa todellista sitoutumista toteutusvaiheessa. Toinen olennainen asia on se, että suunnittelussa määritetään keskeiset tavoitteet toiminnalle, jotka tulee ehdottomasti olla yksimielisiä. (Järvinen 10.5.2008).

Koulutuksella, konsultoinnilla sekä muilla harjoitteilla käytetään toteutusvaiheessa, joilla pyritään kehittämään yksilöiden ja ryhmän toimintaa, edellisissä vaiheissa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä voidaan työskentelymuotona käyttää työskentelyprosessien tarkastelua, ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä sekä vuorovaikutus- ja kokoustaitojen tehostamista. Arviointivaiheessa tiimivalmennusprosessista tehdään yhteenveto, jolloin arvioidaan, kuinka suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet on saavutettu. Sekä hyvät, että huonot kokemukset kirjataan ylös ja tärkein on saada oppia molemmista. Arviointivaiheessa pystytään analysoimaan tilannetta uudelleen ja suunnittelemaan jatkotavoitteita, josta seuraa toteutus, joka arvioidaan, jolloin valmennusprosessi etenee oravanpyöränä. (Järvinen 10.5.2008).

Tiimivalmennusta ei pidä sekoittaa virkistystoimintaan, jossa pidetään hauskaa yhdessä kollegoiden kanssa, sillä se ei työyhteisöä juurikaan kehitä. Yksipuolinen keskittyminen virkistäytymiseen työn kehittämisen kustannuksella, saattaa lähinnä turhauttaa työntekijöitä sillä pahimmillaan virkistystoiminnassa saattaa tapahtua jotakin ikävää, joka voi olla isokin haitta työyhteisöllisyydelle. (Aro 2018, 146–147). Tiimivalmennus on tutkitusti tehokkain tapa kehittää organisaatiota, eikä sitä pidä katsoa pelkkänä muoti-ilmiönä ihan pelkästään tulevaisuuden

kannalta, koska tulevaisuuden verkottuvassa taloudessa tiimeissä, toimintaprosesseissa ja verkostoissa toimivan henkilöstön kehittäminen, tulee tiedon ja teknologian ohella muodostumaan merkittävimmäksi menestystekijäksi. (Järvinen 10.5.2008).

Aron (2018, 147) mukaan, työilmapiirin kehittämisellä on perinteisesti tarkoitettu olevan tiimien ja muiden luonnollisten pienryhmien kehittämistä. Viime vuosina on kuitenkin kehitetty erilaisia tapoja myös suurteen työyhteisöjen kehittämiseen. Niiden avulla on mahdollista tehdä organisaatiotasoisista työyhteisökehitystyötä. Tällaiset menetelmät kutsutaan nimellä Open Space Technology ja työkonferenssimenetelmäksi, jossa voidaan ottaa mukaan jopa useita tuhansia ihmisiä itse kehittämistyöhön. Menetelmäkokonaisuudet, jotka ovat myös nopeasti kehittyvät, ovat tulevaisuuden hahmottamiseen liittyvät kehittämismenetelmät. Nämä ovat erilaiset hahmotelmatyökalut ja muut niin sanotut Future Search -menetelmät. Menetelmäpalkkiin kehittämistyössä on myös tullut paljon teknologisia apukeinoja. Nykyaikainen verkko- ja viestintäteknologia antaa mahdollisuuden suuremmallekin työntekijämäärälle osallistamisen kehittämistyöhön. Virtuaalisissa työyhteisöissä eli tilanteessa, joissa ihmiset työskentelevät fyysisesti erillään eri kaupungeissa tai eri maanosissa, verkkoteknologiaan perustuvat menetelmät sopivat erinomaisesti. Tässä pitää kuitenkin muistaa se, että kehittämistyötä ei voi kokonaan viedä verkkoon, vaan se vaatii myös jonkintasoisia fyysisiä tapaamisia. Tämä siksi, koska luottamus ei synny sähköisessä vuorovaikutuksessa vaan edellyttää perinteistä vuorovaikutusta. (Aro 2018, 147–148).

Kehittämisen merkityksen ymmärtäminen, auttaa motivoimaan kehittämistä. Ensimmäinen edellytys yrityksen kehittämisessä on se, että yrityksessä huomataan, kuinka tärkeää jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Se, mitä arjessa tehdään, riippuu työn tuottavuudesta. Mitä viisaammin käytetään olemassa olevat resurssit, sitä enemmän työn tuottavuus kasvaa. Kun merkitys kehittämisestä ymmärretään, sitä ei enää nähdä vaihtoehtona, joka voidaan sivuuttaa. Jatkovaa kehittämistyötä katsotaan olevan osa yrityksen menestymisen ehtona. (Mattila-Aalto 4.4.2019).

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tätä opinnäytetyötä laatiessa, mieleeni heräsi monta mielenkiintoisia asioita, kun lähdin hakemaan lisätietoja opinnäytetyön aiheesta. Alun perin oli ajatus keskittyä ja rajata opinnäytetyötä pelkkään työpaikkakiusaamiseen ja siihen liittyvän työhyvinvointiin. Ajan myötä, kun luin lisätietoja työpaikkakiusaamisesta, huomasin, että se lasketaan osana oleviin ongelmatilanteisiin, jotka voi esiintyä työyhteisössä ja varsinkin erilaisissa ristiriitatilanteissa työilmapiirissä. Tämän jälkeen rupesin selvittämään lisätietoja työyhteisön työilmapiiristä kokonaisuudessaan, jonka myötä sain tämän opinnäytetyön laadittua. Keskityin lopulta työilmapiirin perusteisiin, yleisiin ongelmatilanteisiin sekä kehittämiseen.

Työilmapiiri voidaan käsittää olevan monta eri asiaa mutta se on lopulta helppo rajata tiettyihin alueisiin ja se, mikä oli mainittuna aiemmin, että työilmapiiri tulee sanoista "termi climate" eli ilmastosta tai säätilasta, jonka mukaan voidaan myös käsittää työilmapiirin kokonaisuudessaan olevan. Sen avulla voidaan määrittää, millä tavoin työyhteisössä pelisäännöt muun muassa käyttäytymisessä toisia kohtaan määritellään tai ajatellaan. Hyvässä työilmapiirissä voisi sanoa, että silloin työpaikalla paistaa aurinko ja on lämmin sää, kun taas huonossa työilmapiirissä, sataa ja on harmaata säätä. Tästä syystä katsoin myös, että työpaikkakiusaaminen on kytköksissä työilmapiiriin jollain tasolla varsinkin silloin, jos työilmapiiri on huonommalla tasolla.

Opinnäytetyön tietoperustaan käytin useita kirjoja, mitä lainasin Haaga-Helian kirjastosta. Sieltä löysin kirjan nimeltä Työilmapiiri kuntoon, jonka Antti Aro on kirjoittanut vuonna 2018. Kyseisestä kirjasta löytyi todella paljon mielenkiintoisia tietoja itse työilmapiiristä ja tästä kirjasta lainasin paljon lähteitä, kun kirjoitin opinnäytetyötä. Kirjassaan hän mainitsi myös sen, että työilmapiiri voidaan käsittää olevan hankala asia ja voi se sinänsä olla totta, koska jokainen ihminen ei välttämättä tiedä mitä työilmapiiri loppupeleissä tarkoittaa.

Merkityksellisin asia mitä huomasin hakiessani lisätietoja työilmapiirin ongelmatilanteista, oli se, että niitä on olemassa paljon erilaisia. Suurin osa ongelmatilanteista mistä olen kirjoittanut opinnäytetyöhön, olen kokenut jollain tasolla itse niissä työpaikoissa, joissa olen työskennellyt tähän asti vuosien varrella. Toisin sanoen voi sanoa, että olen saanut kokea esimerkiksi miltä eräänlainen konfliktitilanne on tuntunut oikeassa elämässä työpaikassa, sekä millä tavoin sitä voidaan ennaltaehkäistä ja millä tavalla esimieheni on sen hoitanut. Olen myös osallistunut kolmikantakeskusteluun yhdessä työpaikan edustajien, luottamusmiehen ja työterveyshuollon kanssa. Siinä yhteydessä olen saanut myös kokea, millä tavoin asioita hoidetaan, kun ongelmatilanteesta on tullut niin laaja, että henkilöstöhallinto on joutunut puuttumaan asiaan. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskityin tarkemmin siihen, millä tavalla voi yrittää ennaltaehkäistä ongelmatilanteita työyhteisössä. Kaiken lukemani ja kokemani jälkeen, se ei aina

ole valitettavasti mahdollista. Joskus vain ongelmatilanne pääsee tahtomatta kypsentyään sen verran paljon, että joudutaan miettimään ongelmatilanteen hoitamista, ennaltaehkäisemisen sijasta. Omien kokemusten kautta, tämän opinnäytetyön aiheen idea syntyi ja oli ensisijainen inspiraation lähde.

Työyhteisön kehittämismenetelmissä löytyi paljon tietoa ja sen tiesinkin jo entuudestaan, että esimiehen on oltava itsekkin kiinnostunut siitä, että työyhteisöä ja työilmapiiriä kehitetään. Muuten homma saattaa lässähtää siihen paikkaan, eikä ketään työntekijää suoraan sanoa voisi vähempää olla kiinnostunut tekemään työtä kyseisessä työpaikassa. Tämä taas vaikuttaa vahvasti siihen, että yrityksen tuottavuus heikkenee ja työnteosta ei ylipäättänsä tule mitään. Se, mitä kiinnosti lukea enemmän, oli se, että on olemassa työnohjaus tarvittaessa, jota voidaan ottaa avuksi mukaan työyhteisön kehittämisessä. Lisänä myös siihen, että työnohjauksessa käytetään lukuisia erilaisia menetelmiä, jonka avulla voidaan saada työyhteisöä kehitettyä entistä paremmaksi, olivat sitten työntekijät missä asemassa tai työtehtävissä tahansa. Maalaisjärjellä kun ajattelee, pelkkä tyytyväisyyskyselyn täyttäminen ei auta kehittämään työyhteisöä, mikäli ei konkreettisesti asialle tehdä yhtään mitään sen jälkeen. Tärkeätä on saada työntekijät ymmärtämään, että johtoryhmä todellakin kuuntelee heitä, vastaamalla saatuihin palautteisiin. Hiljattain olen saanut olla mukana työpaikallani kehittämässä toimistotiloja, laatimalla työyhteisölle ensin kyselyn siitä, minkälaiseksi kokevat toimistotilojen olevan ja onko mitään parannettavaa. Saatujen palautteiden perusteella, lähdimme erään työryhmän kanssa kehittämään toimistotilaa, joka on edelleen työn alla. Mietin ensin, että olisinko tätä kyselyä voinut jotenkin hyödyntää opinnäytetyössäni muuten mutta koska tämä oli erillinen projekti töissä, joka on ollut agendalla opinnäytetyön aikataulun ulkopuolella jo, se ei ollut mahdollista ottaa mukaan. Halusin kuitenkin tästä asiasta mainita osoituksena, että olen konkreettisesti ollut mukana tällaisessa kehittämisprojektissa työyhteisössä.

Toiveena ja ajatuksena oli laatia tätä opinnäytetyötä haastattelun sopivan edustajan kanssa ja kirjallisuuteen pohjalla. Sopivaa edustajaa ei löytynyt monien yritysten jälkeen ja määrällistä tutkimusta en oikein pystynyt myöskään tekemään, sillä minulla ei ollut ensinnäkään toimeksiantajaa tälle opinnäytetyölle ja aikaa ei löytynyt keksiä, minkälaista kyselyä ja mille kohderyhmälle olisin kyselyä voinut kohdistaa. Koska aikataulu juoksi eteenpäin, päädyin lopulta tekemään opinnäytetyötä kokonaan kirjallisuuskatsauksena, ohjaajien hyväksymänä. Olen kokenut saavani paljon uutta tietoa työyhteisöstä, työhyvinvoinnista, sekä siihen liittyvään työilmapiiriin huolehtimiseen ja uskon tämän opinnäytetyön antavan myös hyviä ohjeita työyhteisöille ja varsinkin esimiehenä työskenteleville siitä, miten tärkeätä työilmapiiri ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikissa työpaikoissa. Opinnäytetyön lopputulokseen olen itse henkilökohtaisesti tyytyväinen.

## Lähteet

Aalto, M. 2012. Pidä tunkkis! Tunnista tulkintasi, vapauta voimavarasi. Saarijärven Offset Oy.

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Bookwell Oy. Porvoo.

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

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Duunitori. 5.10.2018. Erilaisuus on rikkautta työyhteisössä, mutta vain hallittuna. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/erilaisuus-rikkautta-tyoyhteisossa>. Luettu: 7.3.2023.

Energiaa 2023. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Luettavissa: <https://energia.vamk.fi/osaaminen/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyon-muotona/>. Luettu: 24.4.2023.

Friman, T. 2016. Viisas Elämä: Hyvä työpäivä. Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 5. painos. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Great Place To Work 2022. Henkilöstö-tutkimus, jonka avulla kehität työkulttuuriasi. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/henkilostotutkimus/>. Luettu: 2.2.2023.

Haapakoski, H. 16.2.2022. Työhyvinvointia ja tulosta sisäisellä viestinnällä. Kollega.fi. Luettavissa: <https://kollega.fi/2022/02/tyohyvinvointia-ja-tulosta-sisaisella-viestinnalla/>. Luettu: 5.2.2023.

Helekoski, R. 10.2.2016. Työelämän psykologiaa: Sinulla on valtaa. Kollega.fi-verkkolehti. Luettavissa: <https://kollega.fi/2016/02/sinulla-on-valtaa/>. Luettu: 28.2.2023.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.4.2023.

Järvinen, P.T. 10.5.2008. Tiimivalmennuksen perusteet. Mentoring Blog. Luettavissa: <https://www.balentor.fi/tiimivalmennuksen-perusteet>. Luettu: 15.4.2023.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Suomen yliopistopaino Oy.

Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. Mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kujala, H. 14.12.2020. Työilmapiirin myrkyttäjä kutsuu outoon tanssiin. Työhyvinvoinnin erikoislehti. Luettavissa: <https://tltlehti.fi/tyoilmapiiirin-myrkyttaja-kutsuu-outoon-tanssiin/>. Luettu: 20.2.2023.

Kunnela, A. 21.9.2022. Kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja – Thesis Tutor Handbook. Luettavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>. Luettu: 7.3.2023.

Mattila-Aalto, M. 4.4.2019. Yrityksen jatkuva kehittäminen – vaihtoehto vai eilinehto? Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Luettavissa: <https://tieke.fi/yrityksen-jatkuva-kehittaminen-vaihtoehto-vai-elinehto/>. Luettu: 15.4.2023.

Mäkinieniemi, T. 21.8.2019. Työhyvinvointi. Työhyvinvointia ja mielen voimaa! Luettavissa: <http://terhimakiniemi.fi/tyoyhteison-nelja-hyvaa-tyyppia-erilaiset-temperamenttimme/>. Luettu: 7.3.2023.

Patel, R. & Davidson, B. 2014. Forskningsmetodernas grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Graficas Cems S.L. Espanja.

Proinno 2023. Työtä kehitetään yhdessä – Parasta työhyvinvointia. Luettavissa: <https://proinno.fi/blogi/tyon-kehittaminen-on-parasta-tyohyvinvointia>. Luettu: 11.4.2023.

Salin, D. 2013. Bullying and well-being. In Giacalone, R. & Promislo, M. (Eds). Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being. M.E. Sharpe. Inc. s. 73–88.

Sarkkinen, M. 3.3.2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työpiste verkkolehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisensa-vuorovaikutusta>. Luettu: 28.2.2023.

Taloushallintoliitto 2022. Työn imuun tarvitaan muutakin kuin liikuntaseteleitä. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tyon-imuun-tarvitaan-muutakin-kuin-liikuntaseteleita/>. Luettu: 31.1.2023.

Taloushallintoliitto 2022. Yrityksen strategia on nyt tärkeämpi kuin koskaan. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/yrityksen-strategia-on-nyt-tarkeampi-kuin-koskaan/>. Luettu: 31.1.2023.

Työstäjätär 2023. Työnohjauksen toiminnalliset menetelmät. Luettavissa: <https://tyostajatar.com/tyonohjauksen-toiminnalliset-menetelmat/>. Luettu: 13.4.2023.

Työstäjätär 2023. Työnohjaus tutuksi. Milloin työnohjausta tarvitaan. Luettavissa: <https://tyostajat.com/milloin-tarvitaan-tyonohjausta/>. Luettu: 15.4.2023.

Työterveyslaitos s.a. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla>. Luettu: 20.3.2023.

Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.4.2023.

Vilkman, U. 2.12.2019. Hyvä työilmapiiri - mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää? Master Suomen blogi. Luettavissa: <https://mastersuomi.fi/blogi/hyvae-tyoilmapiiri-mistae-sen-tunnistaa-ja-miten-sitae-voi-kehittaeae/>. Luettu: 30.1.2023.