



Välittävä työyhteisö ja sen kehittäminen

Anu Kiviniemi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan johtaminen ja uudistaminen

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anu Kiviniemi
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Välittävä työyhteisö ja sen kehittäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 59+4
<p>Tässä opinnäytetyössä on tutkittu välittävää työyhteisöä ja sen kehittämistä. Tutkimus aloitettiin 2020 keväällä ja saatiin valmiiksi kevään 2023 aikana. Teoreettisessa viitekehyksessä on selvitetty mitä elementtejä välittävään työyhteisöön tarvitaan ja millaista ymmärrystä välittävän työyhteisön rakentamiseen tarvitaan, mitä välittäminen yleensäkin on ja sitä, mitä välittämällä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Tutkimuksen edetessä heräsi tahto tutkia lisää siitä, että voiko välittämistä oppia ja voiko sen määrää tietoisesti kasvattaa. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin myös yleisesti mitä välittävästä työyhteisöstä ja välittävästä johtamisesta on kirjoitettu ja tutkittu.</p> <p>Aineistoa tähän tutkimukseen kerättiin kahdella menetelmällä; havainnoimalla ja haastattelemalla. Havainnointia suoritettiin koko tutkimuksen ajan osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnoinnin lopputuloksena saatiin tunnusmerkkejä työyhteisöille, joissa ei välitetä ja työyhteisöille, joissa välitetään. Haastattelut tehtiin syvähaastatteluina ennalta päätettyjen teemojen ympäriltä. Haastattelujen lopputuloksena saatiin tietoa välittävän työyhteisön tunnusmerkeistä ja koottiin taulukkomuotoon välittävän työyhteisön herättämiä ajatuksia haastatelluissa nykyjohtajissa.</p> <p>Tämän tutkimuksen lopputuloksena on kehitetty työmalli, jolla välittävää työyhteisöä voidaan kehittää. Työmalli on tarkoitettu käytettäväksi erilaisissa tiimityöpajoissa ja yritysten tyky-päivillä. Työmallia on testattu käytännössä useassa organisaatiossa tutkimusaikana. Tulokset työmallin käytöstä ovat olleet erinomaisia.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena tuli oivallus siitä, että välittämisestä pitää nyky-yhteiskunnassa puhua. Välittäminen ei ole asia, joka tapahtuu itsestään tai joka kasvaa itsestään. Välittämiseen niin yhteiskunnassa, perheessä, kun yrityksissäkin pitää panostaa. Sitä pitää opetella ja siitä tulee muistuttaa. Panostetaan välittämiseen!</p>
Asiasanat Välittävä työyhteisö, välittäminen, kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	4
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen	4
2	Välittävä työyhteisö	6
2.1	Positiivinen energia	6
2.2	Arvostaminen	8
2.3	Työhyvinvointi	10
2.4	Aivojen luontainen toiminta.....	13
2.5	Välittäminen	16
2.6	Välittävä johtaminen	19
2.7	Erilaiset organisaatiotyypit.....	20
2.8	Välittävä organisaatio	22
2.9	Välittävä työyhteisö, yhteenveto	24
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	27
3.1	Tutkimuksen äärellä	27
3.2	Tutkimuksen lähestymistapa	27
3.3	Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä.....	29
3.4	Aineistonkeruumenetelmät.....	30
3.5	Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät.....	34
4	Havainnoinnin tulokset	36
4.1	Havainnoinnin tulokset	36
4.2	Esimerkkitapaus.....	38
5	Haastattelujen tulokset	40
5.1	Välittävä työyhteisö haastattelut	40
5.2	Yhteenveto.....	43
6	Työmallin esittely ja kokeilu	45
6.1	Työmallin toteutus käytännössä	45
6.2	Työmalliin valitut kohdat	46
6.3	Palaute osallistujilta.....	47
7	Pohdinta	48
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	52
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	53
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	53
7.4	Loppusanat	54
	Lähteet.....	56

Liitteet	60
Liite 1. Syvähaastattelun teemat.....	60
Liite 2. Työmallin ohjeistus työryhmälle etukäteen	61
Liite 3. Välittävän työyhteisön kehittäminen -työmalli	62
Liite 4. Työpajasta saatu palaute	63

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii välittävää työyhteisöä. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan siihen mitä välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan, mitä on välittäminen ja miten välittävää työyhteisöä voi kasvattaa tai kehittää. Opinnäytetyössä esitellään konkreettinen työskentelymalli, joka tukee välittävän työyhteisön kehittämistä.

On olemassa työyhteisöjä, joissa kurjuus on ihmisiä yhdistävä liima. Tällaisen tunnelman pystyy aistimaan jo yrityksen tiloihin astuessa. Jokin tuntuu olevan vialla. Energiat ovat kummalliset ja ihmiset eivät puhu toisilleen, kuin hoitaakseen työasioita tai valittaakseen asioista. Näihin työyhteisöihin on kehittynyt ”salaisia” kuppikuntia, joissa kyllä keskustellaan yrityksen ongelmista, mutta paheksuvaan sävyyn. Kuppikunnissa arvostellaan johtoa ja näin ollen aktiivinen johto joko ei ole tietoinen ryhmien olemassaolosta tai on sulkenut silmänsä työntekijöiden arvostelulta. Yrityksissä ihmiset (työntekijät) ovat kyllä sitoutuneita yritykseen ja tehtäviinsä, pitävät yrityksiä hienoina yrityksinä, mutta kokevat, että yrityksiä johdetaan niin väärin, että he eivät voi suorittaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Asetettuihin tavoitteisiin ei päästä ja tämä ikään kuin vielä enemmän kasvattaa ihmisten kurjuudella yhdistymistä. Ihmiset puhuvat ongelmista negatiivisesti, valoa ei nähdä tunnelin päässä ja varmaankin jonkinasteinen pelko lisää kurjuuden tunnetta. (Juuti 2018, Siilasmaa 2018.)

Kurjuuden ilmapiiri on hirvittävän vahva ilmapiiri. Kurjuuden ilmapiiri leviää paljon helpommin kuin positiivinen ilmapiiri. Työntekijät saavat ikään kuin valtaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta siitä, että ovat samaa mieltä siitä, että yritystä johdetaan huonosti. Yrityksen huono johtaminen ei ole heidän syynsä, eikä kaikkien tavoitteiden saavuttaminen ole heidän vastuullaan, silti työntekijöille annetaan koko ajan negatiivista palautetta, koska tavoitteisiin ei päästä. Työntekijät alkavat toimia itsekäästi ja johto ei yleensä edes yritä vetää työntekijöitä hallitusti yhteen vaan itse asiassa on tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Jos johdolta pyydetään syytä siihen, miksi tavoitteisiin ei päästä tai mitä aiotaan tehdä koska tavoitteisiin ei päästä, voi syyttävä sormi osoittaa juuri sinua ja olet jopa vaarassa menettää työpaikan. Näin ollen työntekijät hoitavat juuri heille määrätyt työt. Tekevät juuri niin kuin on käsketty. Turvaavat oman selustansa ja jättävät kertomatta oikeita ongelmia eteenpäin. Johto taas sulkee silmänsä sille, että yrityksen kulttuurissa on jotain vialla. He eivät joko aisti negatiivista tunnelmaa tai sulkevat aistinsa siltä tai pahimmassa tapauksessa ovat niin tottuneet siihen, että ajattelevat, että tällaista sen kuuluukin olla. Norsunluutoriiniin tulee vain neutraalia tai positiivista (kuitenkin väärää) palautetta. Totuutta silotellaan ja koko ajan kerrotaan tarinaa, miten asiat paranevat kyllä kuin itsestään. Ennustetaan, että myyntiluvut nousevat tai että kate paranee. Esitetään erilaisia parannusehdotuksia, mutta kukaan ei tunnusta, että työntekijöiden

kapasiteetista on käytössä murto-osa ja tämä on se suurin ongelma. Yleensä kapasiteetin alikäyttöä ei edes yritetä ratkaista. (Juuti 2018, Siilasmaa 2018, Spicer 2018.)

Asia, joka pitää yllä kurjuuden ilmapiiriä ja johtuu niin johdosta, kuin työntekijöiden asenteestakin on, että mistään ei enää välitetä. Ei välitetä siitä, että paperit kertyvät kasoiksi ja työpisteet alkavat näyttää nuhjuisilta. Ei välitetä siitä, että joku isompi kiho joutuu vaikeuksiin. Ei kerrota tietoa eteenpäin. Tehdään vain pakollinen, ei yhtään enempää. Pidetään oman osaston puolia, kuitenkin niin, että jos työpaikan menetys on mahdollinen, niin mustamaalataan jotakuta muuta, ettei vaan potkut osuisi omalle kohdalle. Paras osastojen välinen kommunikointi on sitä, että haukutaan yrityksen johdon päätöksiä yhdessä. Yleensä vuosia jatkunut kurjuuden ilmapiiri aiheuttaa toimimattomia prosesseja ja ei-aktiivisia, paatuneita työntekijöitä. Kun budjettitavoitteita ei saavuteta, lähdetään korjaamaan asiaa puskemalla myyntiä eteenpäin. Myynti nostetaan tärkeimmäksi asiaksi ja panostetaan siihen. Tämä on konkreettinen asia, jolla voidaan päästä ulkopuolelta tullessiin tavoitteisiin. Oikeasti ketään ei kiinnosta henkilöstökyselyiden tulokset, jos vain budjettitavoitteet saavutetaan. (Juuti 2018, Siilasmaa 2018, Spicer 2018.)

Oman kokemuksen mukaan yleensä pelkkä myyntiin panostaminen ei auta parantamaan kurjuuden ilmapiiriä. Vaikka myynti onnistuisi hetkellisesti tehtävässään eli myynnin kasvattamisessa, on yleensä yrityksen koneisto niin rikki, että se ei pysty vastaamaan kasvaneeseen myyntiin. Asiakas pettyy ja ei tule enää takaisin. Yrityksen negatiivinen energia hehkuu asiakkaalle asti, vaikka kaikki näennäisesti toimisikin. Olen kuullut näissä yrityksissä erilaisia vertauskuvia yrityksen ”hengen” tilasta: ”Tämä on kuin vanhainkoti. Tai ei, vanhainkodissakin tapahtuu enemmän!” tai ”Meidät laitetaan formulakisaan ja meidän odotetaan voittavan, mutta meillä on alla vanha, hieman risa Golf, jolla meidän oletetaan voittavan.” tai ”Ollaan veneessä, jossa on valtavasti reikiä. Kaikki keskittyvät veden lappamiseen, jotta pysytään pinnalla. Sitten tulee suuri johtaja ja laittaa veneen perään perämööttöriin ja meidän on vain yritettävä lappaa vettä pois isommilla ämpäreillä.”

Tällaisiin yrityksiin pitää tuoda välittämisen kulttuuri takaisin. Jokaisen työntekijän pitäisi välittää siitä, miten työkaveri tänään voi. Onko hänellä joitakin työongelmia, joissa toinen voisi olla avuksi? Jos minulla on aikaa, käytänpö sen kurjuuden ilmapiirin jakamiseen vai menisinkö kysymään voinko auttaa työkavereitani? Kun huomataan, että jollekin alkaa kertyä pinoja tai muita tekemättömiä töitä, huomataan se ja kysytään voiko olla avuksi tai viedään tieto johdolle, joka reagoi/välittää. Jokainen työntekijä täytyy saada ymmärtämään se, että vain heidän jokaisen asenteiden muutoksella saadaan luotua välittävä työyhteisö ja päästään kurjuuden ilmapiiristä eroon. Jokaisen työntekijän, niin johdon kuin työntekijöiden, pitää alkaa välittämään muista, niin asioista kuin ihmisistäkin, mutta myös tuloksista. Yritys = ihmiset, jotka siellä ovat. Tämä on ymmärrettävä, jotta muutos kohti

välittävää työyhteisöä voi alkaa. Tähän tarvitaan tietynlaista johtajuutta ja tämän edistämistä voidaan tukea tietynlaisilla metodeilla. (Juuti 2018.)

Usein luullaan ulkopuolisen silmin, että näissä työyhteisöissä voidaan hyvin, kunnianhimo kukoistaa ja yksilöt voivat loistaa kaikilla taidoillaan, mutta tämän kulttuurin seurauksena syntyy työyhteisöjä, joista ei tiedetä, että mikä on vikana, mutta kaikki ei kuitenkaan ole hyvin. Henkilöstökyselyissä saadaan keskinkertaisia tai sitä matalampia tuloksia. Yleensä kuulee sanontoja, että tieto ei kulje, yhteistyö ei suju, meillä on kuppikuntia, osa ihmisistä jätetään kokonaan ulkopuolisiksi. Voi esiintyä sarkastista ilveilyä, vastuun pakoilua, toisten käyttämistä ja oma-aloitteisuuden puutetta: ”teen vain mitä käsketään” -mentaliteettia. Kukaan ei voi hyvin näissä työyhteisöissä, mutta tilanteeseen on opittu ja kunnianhimoiset yksilöt nauttivat asemastaan. (Juuti 2018, Siilasmaa 2018.)

Nykypäivän yksilökeskeinen työelämä kaipaa välittämisen kulttuuria. Etätyöt lisäävät yhteisöllisyyden tarvetta (Ruohomäki 2021). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan välittämisestä kirjoitettuja tekstejä ja tutkimuksia. Lisäksi tutkitaan ihmisen perimmäisiä tarpeita ja ihmisen luontaista toimintaa. Tutkitaan mitä tarkoittaa välittäminen ja mitä lisäarvoa se voi tuoda. Löydetään avaimet siihen, miten tuodaan välittäminen takaisin työyhteisöön. Opinnäytetyössä esitellään myös konkreettinen työmalli, jolla työyhteisössä voidaan lisätä välittämisen tunnetta.

Olen aidosti huolissani siitä, mihin suuntaan työelämä on kehittynyt viimeisten vuosien aikana. Uskon siihen, että yhdessä olemme vahvempia kuin yksin. Yhdessä tekemisen kulttuuria pitää vaalia nykyään vielä vahvemmin kuin ennen. Etätyö on tullut jäädäkseen ja tuonut mukanaan paljon hyvää, mutta etätyön myötä yhteistyölle pitää erikseen varata aikaa ihan eri tavalla kuin aikaisemmin. Pitää luoda hetkiä, jolloin työskennellään, suunnitellaan ja jutellaan yhdessä. Ei ole enää joka aamuista kahvikeskustelua, jolla kysytään mitä kuuluu? Aito välittäminen vaatii esihenkilöiltä enemmän kuin ennen hybridityöskentelyä. Haluan tällä opinnäytetyöllä syventyä tähän aiheeseen ja viime vuosien mukanaan tuomiin haasteisiin. (Ruohomäki 2021.)

Törmäsin vähän aikaa sitten Eino Leinon mietelauseen: ”Kaikki inhimillinen kehitys on yksinäistymistä. Me aloitimme laumaeläiminä.” (Laine, Jarkko (toim.): Suuri sitaattisanakirja. Otava, 1989, 13). Tämä mietelause kosketti minua syvästi. Eino Leino eli vuosina 1878–1926, siis yli sata vuotta sitten ja jo silloin hän pystyi näkemään, että inhimillinen kehitys luo yksinäistymistä. Miten pitkälle olemmekaan menneet näissä sadassa vuodessa yksinäistymistä kohden? On aika taistella sitä vastaan. On aika alkaa yksilönä välittämään muista ihmisistä. Voit olla vahva yksilö ja toteuttaa itseäsi yksilönä, mutta samaan aikaan välittää muista ympärilläsi ja siitä mitä ympärilläsi tapahtuu. Välittää siitä miten oma tekeminen vaikuttaa ympäristöön, niin ihmisiin kuin esimerkiksi luontoon tai yhtenäiseen yrityskulttuuriin. On tullut välittämisen aika.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

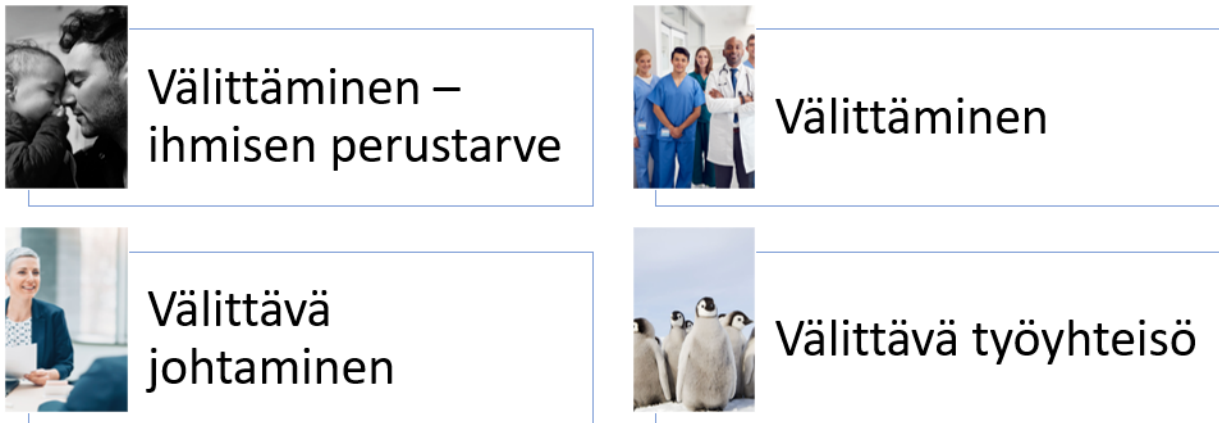
Tässä tutkimuksessa tutkitaan välittävää työyhteisöä ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on tarkoitus määrittää syvällisesti mitä välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen lopputuloksena esitetään työmalli, jolla välittävää työyhteisöä voidaan kehittää.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä tarkoitetaan termillä välittävä työyhteisö?
2. Miten välittävä työyhteisö rakentuu?
3. Miten välittävää työyhteisöä voi kehittää?

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui tiedolle siitä, mitä välittäminen sanana pitää sisällään ja mitä tarvitsee tietää ihmisen perustoiminnoista, jotta välittämistä syntyy. Tutkimus eteni siten, että etsittiin tutkittua tietoa välittämisestä, välittävästä johtajuudesta ja välittävästä työyhteisöstä. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena oli selventää termin välittävä työyhteisö tarkoitusta ja tuoda tietoutta siihen, mistä välittävä työyhteisö rakentuu.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimukseen haettiin aineistoa kahdella eri aineistonkeruumenetelmällä: havainnoinnilla ja haastatteluilla. Teoreettisen viitekehysten, havainnoinnin ja haastattelujen perusteella kehitettiin työmalli. Työmallia testattiin erilaisissa tilaisuuksissa, henkilöstön tyky-päivillä ja tiimipajoissa. Työmallista saatu palaute dokumentoitiin.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat välittäminen ja välittävä työyhteisö. Saksalaisen filosofi Martin Heideggerin (1889–1976) mukaan välittäminen on ihmisen olemisen sydän, se määrittelee meidän olemassaolomme ja antaa tarkoitusta. Heidegger määrittelee välittämisen kahdella eri tapaa; välittämistä toisiaan kohtaan ja välittämistä tulevaisuutta kohtaan. Välittämisen luoma huoli voi hänen mukaansa olla negatiivista huolta tai positiivista huolta. Välittäminen voi olla sitä, että tullaan ja autetaan toista ratkaisemalla ongelma hänen puolestaan tai sitä, että autetaan kysymyksillä ja kiinnostuksella toista itse löytämään ratkaisu. Tanskalaisen filosofin Sören Kierkegaardin (1813–1855) mukaan taas välittäminen on avain ihmisen elämän ymmärtämiseen ja polku aitouteen. Ranskalainen filosofi Simone Weil (1909–1943) taas piti välittämistä etiikan keskipisteenä. Hänen mukaansa huomion antaminen on kiinteä osa välittämistä. Välittäminen on siis sitä, että huomaamme toistemme tai ympäristömme ja annamme huomiotamme niitä kohtaan. Välittäminen on niin huomiota, tunnetta kuin tekojakin. (Elley-Brown & Pringle 2019.)

Välittävä työyhteisö on työyhteisö, jossa välittämistä opetellaan, johdetaan esimerkillä ja mahdollistetaan rakenteilla. Välittävässä työyhteisössä epäkorrekti käytös havaitaan ja siihen puututaan välittämällä. Välittävä työyhteisö kannattelee kaikkia sidosryhmiä, yrittää ajaa kaikkien sidosryhmien etua ja pitää välittämistä niin toisista, asioista, ympäristöstä kuin luonnostakin kaiken tekemisen ytimenä. (Elley-Brown & Pringle 2019, Saks 2021.)

Kuten tässä johdannossa on tullut esille, on nykypäivän työyhteisöissä isoja haasteita työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kanssa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan välittämisen vaikutusta työyhteisöön ja sen hyvinvointiin.

Tutkimus on rajattu siihen, mitä välittäminen on, miten se rakentuu, miten se näkyy työyhteisöissä ja johtamisessa sekä miten välittämistä työyhteisössä voi kehittää. Tutkimuksessa ei ole tutkittu työyhteisön, organisaation tai työkuulttuurin käsitteitä.

2 Välittävä työyhteisö

Välittäminen on yksi ihmisen perustarpeista. Välittäminen sanana on tunteikas. Jokainen meistä haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi. Jos ei välitä, ei näe, eikä kuule. Pieni vauva herättää meissä vahvaa välittämisen tunnetta. Jokainen ymmärtää, jos vauva ei saa ruokaa, lepoa, puhtautta ja lämpöä, niin vauva menehtyy. Välittäminen pienestä, avuttomasta vauvasta on helppoa ja välittämisen tarve on helppoa ymmärtää. Ihminen tarvitsee toisten välittämistä koko elämänsä läpi, joskus enemmän, joskus vähemmän. Tässä luvussa keskitytään työikäisten välittämisen tarpeeseen, niin henkiseen kuin fyysiseenkin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mitä välittävä työyhteisö tarvitsee ollakseen menestyksekkäs. (Gössling & van Liedekerke 2014.)

2.1 Positiivinen energia

Tutkin kirjaa Parantajan käsikirja (Ted Andrews 2008), jotta ymmärtäisin ihmiskehon perustarpeita paremmin. Kirjassa kerrottiin ihmisen kehosta, sisäisestä ja ulkoisesta energiasta ja siitä kuinka ihmiskehon tulisi olla tasapainossa ja kuinka ihminen itse voi vaikuttaa hyvinvointiinsa. Nykyihminen on haluton tutustumaan omaan kehoonsa, omiin heikkoihin kohtiin ja siten nykyihminen on huono tunnistamaan ajoissa kehon hätäsignaaleja. Länsimaiset ihmiset etsivät ratkaisua yleensä kehon ongelmiin lääkäreiltä, näin he ulkoistavat ongelmanratkaisun mielellään muille. Usein hyvinvoinnin ratkaisut ovat kuitenkin ratkaistavissa itse, esimerkiksi hallinnoimalla omaa tekemistään ja huomioimalla ja tunnistamalla omat haitalliset käyttäytymismallit. Andrews (2008) mukaan nykyihmiset ovat todella huonoja tässä ja haluaisivat vaan jonkun muun ratkaisevan ongelmat mieluummin kuin tutkisivat omaa käyttäytymistään. (Andrews 2008.)

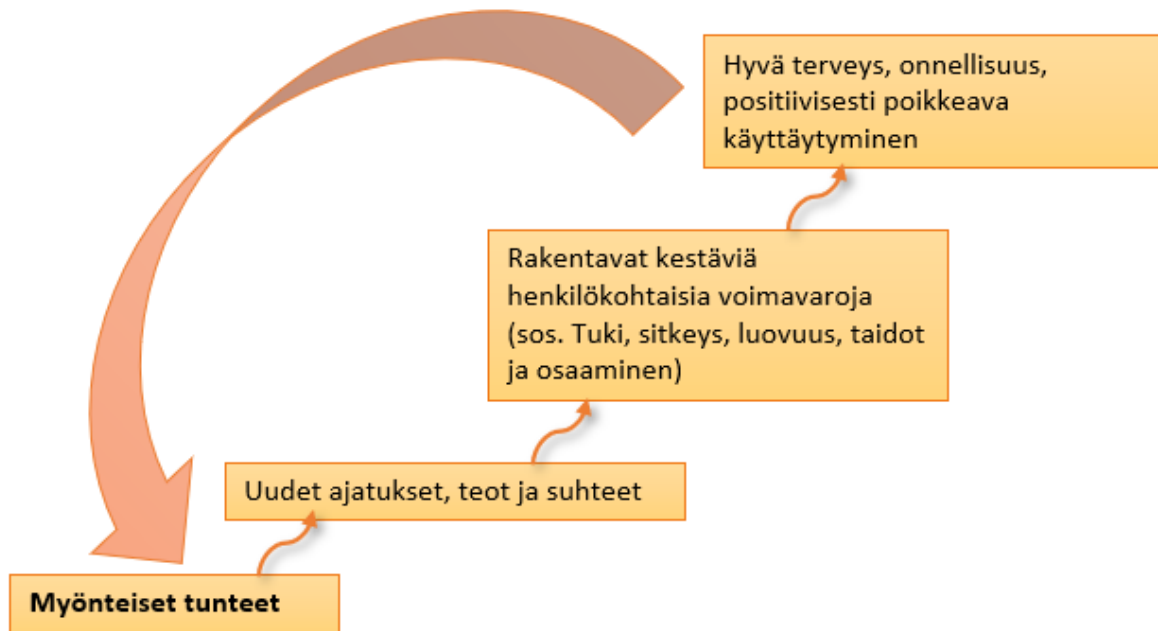
Andrews (2008) kirjassa tutustuttiin vanhoihin kiinalaisiin totuuksiin. Ihmiskehossa virtaa koko ajan kolmenlaista energiaa; Jin on negatiivista, Jang positiivista ja sitten on vielä neutraalia energiaa. Nämä energiat kulkevat 14 eri meridiaanilla ihmisen läpi. Meridiaanit kuljettavat elämänvoimaa eli chita kehon energiakeskuksista, joita muinaiset kiinalaiset kutsuivat chakroiksi. Nämä sisäiset energiat kuljettavat meridiaanit voivat tukkeutua, jolloin kehon tasapaino järkkyy. Länsimaissa näitä energioita on alettu vasta tunnistaa viime vuosina. Länsimainen tiede tunnistaa parhaiten toisen energian, jota kiinalaiset kutsuvat iei:ksi. Tätä energiaa saamme ravinnosta ja verenkierto kuljettaa sitä ympäri kehoamme. Länsimaalaiset eivät kiinnitä ollenkaan huomiota näihin kiinalaisiin tuhansia vuosia tunnettuihin viisauksiin kahdentyyppisestä energiasta: ravinnon kautta saadusta ja kehon omasta energiasta. Voimme kehollisesti huonosti. Tilanne ei ole kuitenkaan lohduton, jos pystymme muuttamaan tekemistämme. Kehon kyky parantua on loputon, kun vain annamme siihen mahdollisuuden. (Andrews 2008.)

Andrews (2008, 89) viittaa Ilza Veithin kirjaan *The Yellow Emperor's Classic of internal Medicine* seuraavasti: ”Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Terveysteen vaikuttaa sekä kehon sisäinen että ulkoinen vuorovaikutus. Sisäinen vuorovaikutus tarkoittaa kehon kaikkien elinten ja toimintojen läheistä vuorovaikutussuhdetta toisiinsa. Ulkoisella vuorovaikutuksella puolestaan tarkoitetaan yksilön ja hänen ympäristönsä välistä suhdetta. Molemmat pitäisi ottaa huomioon työskennellessä terveyden hyväksi.” Tähän pohjautuu tämän kappaleen idea: työyhteisö vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvinvoiva yksilö on tuottavin voidessaan hyvin. Tämä tarkoittaa, että ihmisen tulisi voida hyvin kokonaisvaltaisesti. Välittävä työyhteisö näkee ihmisen kokonaisuutena, ei vain tuottavana yksilönä. Välittävä työyhteisö ymmärtää, että kaikki liittyy kaikkeen. Välittävä työyhteisö huomaa muutokset yksilöissä ja yrittää auttaa. Välittävässä työyhteisössä ulkoinen vuorovaikutus tukee ihmisen hyvinvointia. (Andrews 2008, Manka & Manka 2016.)

Välittäminen on kokonaisvaltainen sana, joka vaikuttaa kaikkeen. Ihmisen keho on yksilöllinen ja moninainen. Se kaipaa välittämistä, niin ihmiseltä itseltään kuin toisilta ihmisiltäkin. Tässä kappaleessa käsiteltiin energian lähteitä. Fyysisen energian ravinnon muodossa meistä jokainen pystyy ymmärtämään helposti, mutta kehon sisällä kulkevan energian ja sen energian, jota välitämme kehomme ulkopuolelle muille, onkin vaikeampi ymmärtää. Jos ihmisen henkinen jaksaminen on vähissä, vaikuttaa se tähän kehon sisäiseen energiaan. Sisäinen energia heijastelee ulospäin. Välittämällä voidaan vaikuttaa energiaan ja siihen, kuinka energiat meissä virtaavat. Jotta pystyy välittämään muista, ihmisen pitää huolehtia itsestään ja jaksamisestaan. (Hakanen 2011, Manka & Manka 2016.)

Niin negatiiviset kuin positiiviset sisäiset energiamme säteilevät meistä ulospäin. Pystymme myös kanavoimaan, millaista energiaa välitämme muille ja luomme ympäristöömme. Voimme itse valita positiivisen käyttäytymisen neutraalin tai negatiivisen sijasta. Kun on tutkittu johtajien erilaisia piirteitä ja erityyppisiä johtajia niin on huomattu, että energia on yksi johtajan tärkeistä elementeistä. Sillä on todettu olevan suuri merkitys millaista energiaa johtaja välittää työyhteisöönsä. Jos yhteisön johtajat johtavat positiivisella käyttäytymisellä, innostuneisuudella ja energialla niin tämä tarttuu myös henkilöstöön. Välittävässä työyhteisössä pyritään ylläpitämään positiivista ja hyväksyvää energiaa. (Howell & Wanasika 2019, 4–32, Vihonen 2018, Manka & Manka 2016.)

Positiivisuuden ja myönteisyyden on todettu avartavan tarkkaavaisuutta ja lisäävän henkisiä voimavaroja. Myönteisillä tunteilla on useita positiivisia vaikutuksia niin ympäristön, esimerkiksi työyhteisön, kuin yksilön itsensä hyvinvointiin. Kielteisiääkään tunteita ei tulisi kieltää, mutta myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla moninkertainen niihin verrattuna. Yhteisön voimavaroja kasvattaa yhtenäisyys, autonomia ja myönteinen asenne. (Manka & Manka 2016.)



Kuva 2. Myönteisyyden vaikutukset (Mukaiillen Fredrickson 2008.)

2.2 Arvostaminen

Ihmisarvo on kiistaton fakta. Jokaisella ihmisellä on ihmisarvo. Jokainen ihminen ansaitsee tulla arvostetuksi juuri sellaisena kuin hän on. Välittävässä kulttuurissa hyväksytään ihmiset kokonaisvaltaisesti erilaisina, arvokkaina yksilöinä. Kun toista arvostetaan, otetaan hänen mielipiteensä huomioon. Asioita suunnitellaan yhdessä ja erilaiset näkökannat nähdään vahvuutena. Toisen annetaan loistaa, toinen suorittaa tasaisesti ja toiselle tarjotaan tilaa kehittyä. Arvostetaan sitä, että saman asian voi ratkaista monella tavalla. Joskus toinen vaihtoehto on tehokkaampi kuin toinen. Tällaisesta ei ärsyynytä, vaan tiedostetaan se fakta, että vähemmän tehokkaassa vaihtoehdossa voi olla enemmän tilaa oivalluksille. Tärkeintä ei ole se, miten työt saadaan hoidetuksi, vaan se, että työt tulee hoidetuksi, tavalla tai toisella. (Rämö 2017, 8–20.)

Arvostus lähtee siis siitä, miten ihminen kokee oman identiteettinsä. Fukuyaman (2020, kohta 33/367) mukaan ”Identiteetti muodostuu oman sisäisen varsinaisen minuuden sekä sen sosiaalisiin sääntöihin ja normeihin perustuvan ulkomaailman välisestä erosta -ulkomaailman, joka ei asianmukaisesti tunnusta tuon sisäisen minuuden arvokkuutta tai arvoa.”

Jo Sokrateksen ja Adelmantoksen aikaan ymmärrettiin, että ihmisen sielu koostui osatekijöistä. Nämä osatekijät olivat heidän mukaansa halu ja järki, jotka ovat riippuvaisia toisistaan sekä kolmantena ”thymos” eli ihmisen sisäisen arvoasetelman lähde, joka on täysin riippumaton halusta ja

järjestä. Fukuyaman (2020) mukaan ”Saadessaan osakseen myönteisen arvostelman ihmiset tuntevat ylpeyttä, ja ellei sitä suoda heille, he tuntevat joko kiukkua (koska uskovat olevansa aliarvostettuja) tai häpeää (koska he tajuavat, etteivät ole yltäneet muiden ihmisten normien tasalle).” Tällöin sisäinen thymos, ihmisen arvo, tulee loukatuksi. (Fukuyama 2020.)

Sielun osatekijät siis rakentavat ihmisen identiteettiä, mutta identiteettiin vaikuttaa myös historialliset tapahtumat, jotka muokkaavat identiteettiämme satojen vuosien jatkumona, sukupolvelta toiselle. Sokrateksen aikakaudella oli valloillaan vahvat luokkajaot. Tuolloin oli hyväksyttävää, että arvo ”thymos” tuli tietyn aseman mukana. Nykyaikana ihmisille on tullut voimakas inhimillinen vietti tulla nähdyksi ”saman veroisina” tai parempina kuin muut. Ihmisen sisäinen thymos vaatii tänä päivänäkin tunnustusta ja nähdyksi tulemistä. Voi olla, että aineellisia resursseja ja tavaroita halutaan saavuttaa, jotta sisäinen thymoksemme saa tunnustusta omasta arvokkuudesta ja asemasta. Palkka nähdään nykypäivänä vahvasti arvon tunnustamisen merkinä. Jos sen koetaan olevan epäoikeudenmukainen, tulee sisäinen thymoksemme loukatuksi. Myös työpaikka ja työn tekeminen tunnustetaan yhteiskunnallisesti arvostettuna asiana, laiskottelusta ei voi ylpeillä. Lisäksi status on nykyihmiselle tärkeä arvon määrittämisen lähde. (Fukuyama 2020, luku 9.)

Ihmisen sisäinen arvo koostuu ympäristön sille myöntämästä tunnustuksesta, saavuttamasta varallisuudestamme ja statuksestamme. Demokraattisen systeemin kehittymisen ja nousun myötä ihmisen sisäisen arvon merkitys on kasvanut aivan eri arvoon, kuin mitä se oli antiikin kreikan aikoina. Jokainen haluaa tunnustusta tälle sisäiselle arvolleen. Tämä on yksi peruste nykyajan ongelmille, ihmisten sisäinen thymos loukkaantuu helposti nyky-yhteiskunnassa ja henkilöt kokevat, että heitä ei arvosteta. Jos ihminen on vaarassa menettää statuksensa tai hän ei esimerkiksi ahkerasta työkentelystä huolimatta pärjää rahallisesti, tulee hänen sisäinen arvonsa loukatuksi. Tästä voi seurata katkeruutta, kiukustumista ja syyllistämistä. Jos moni ihminen kokee samanaikaisesti saman arvon menetyksen itsestään riippumattomista syistä, voi yhteiskunnallisesti syntyä isoja sosiaalisia ongelmia. Arvonsa loukanneet ihmiset alkavat etsiä syntipukkia ulkopuoleltaan. (Fukuyama 2020.)

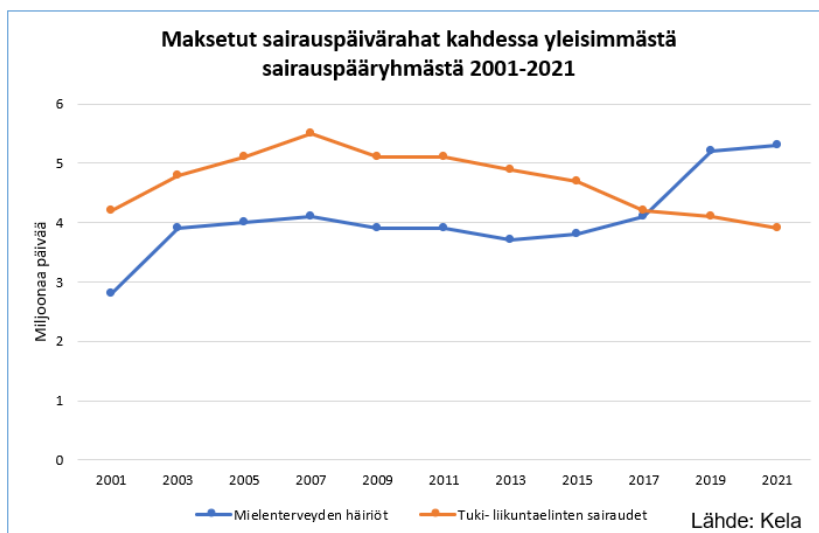
Ihmisen arvo on tärkeää tunnistaa, jotta hänen arvostamisensa on aitoa. Jos ihmisen tuntema sisäinen arvo on täysin irrallinen halusta ja järjen käytöstä, niin kuin jo antiikin kreikkalaiset ovat todenneet, on ihmisarvon loukkaaminen hyvin alkukantaista ja loukkaantumisen tunnetta on vaikeaa hallita tiedostavalla toiminnalla. Siksi jokaisen ihmisen ihmisarvo on aina kiistaton. Välittävässä työyhteisössä toisen ihmisen arvostaminen korostuu. Arvostavassa kohtaamisessa erilaisuus hyväksytään vahvuutena, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, uskotaan itsenäiseen päätöksentekoon ja sallitaan virheet. Uskotaan, että jokaisella on annettavaa yhteisen hyvän puolesta. Arvostus syntyy

luottamuksesta. Lähtökohtaisesti luotetaan siihen, että ihmiset toimivat rehellisesti, yrittävät tehdä parhaansa ja tulevat kertomaan, jos kaipaavat apua. (Rämö 2017.)

Arvostaminen on kokonaisuus, joka syntyy ihmisen omasta arvomaailmasta ja suhtautumisesta toisiin. Se on läsnä jokaisessa kohtaamisessa kokonaisuutena, mutta myös pienenä asiana. Arvostus toiseen näkyy siinä, miten kohtelemme toisiamme; kuuntelemalla, luottamalla ja uskomalla yksilön kykyihin hoitaa asiat omalla tavallaan. (Rämö 2017.)

2.3 Työhyvinvointi

Nykypäivänä puhutaan paljon työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä, silti esimerkiksi mielenterveyshäiriöiden takia maksetut sairauspäivärahat kasvavat vuosi vuodelta. Erilaiset ahdistuneisuus, masennus ja unihäiriöt ovat yleisempiä mielenterveyshäiriöitä. Vuonna 2021 korvattiin 18.000 henkilötyövuotta sairauspäivinä mielenterveyshäiriöiden vuoksi. Tilanne työhyvinvoinnin kannalta on huolestuttava. (Blomgren 2023.)

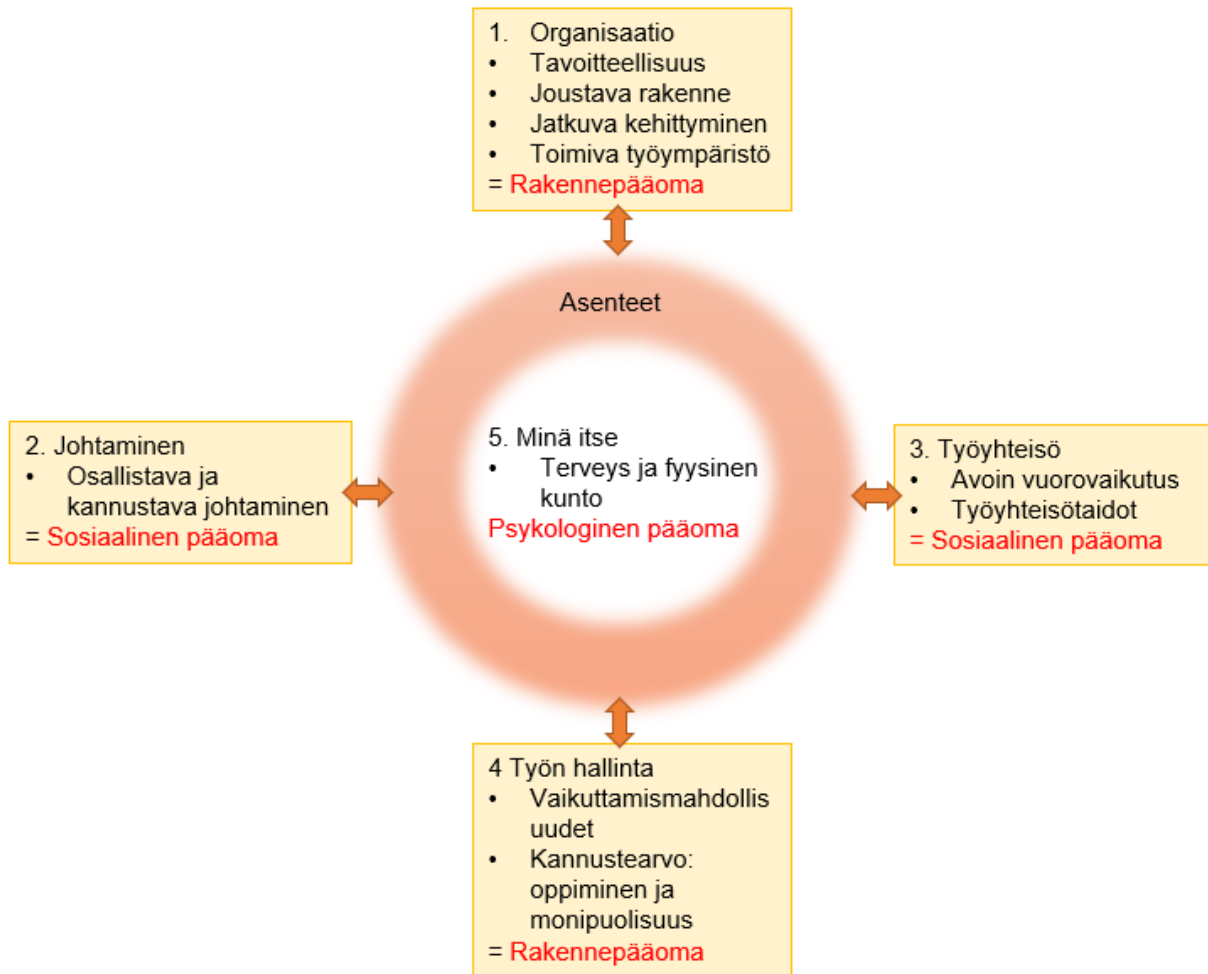


Taloudelliset vaikutukset:

- Kaikki maksetut sairauspäivärahat v. 2021 yhteensä 14,7 milj. päivää = **49 000 henkilötyövuotta, arviolta 856m€ korvauksia**
- Mielenterveyden häiriöt 5,3 milj. korvattua päivää = **18 000 henkilötyövuotta, kasvua 2016-2021 44%**

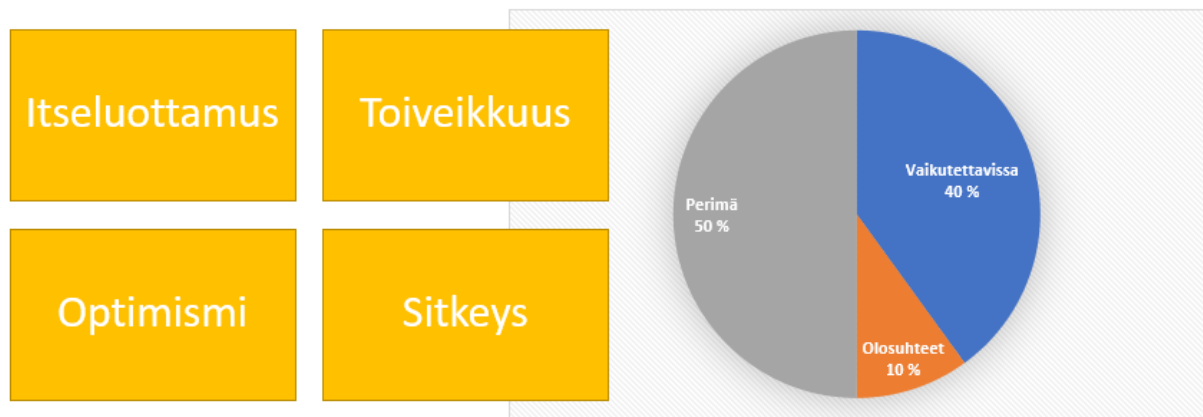
Kuva 3. Mielenterveyshäiriöt jatkavat kasvuaan. (Mukaillen Parkatti & Koskela-Manninen. KEVA. 2023.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan niin yleistä työterveyttä ja työkykyä kuin myös työn sujumista arjessa. Siihen vaikuttaa moni tekijä. Alla esitettyssä kuvassa työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja ihminen itse. Kaikkien näiden osa-alueiden välillä on päivittäin vuorovaikutusta. Eri osa-alueiden väliset asenteet ratkaisevat kommunikoinnin ja työn teon sujuvuuden. Työhyvinvointi koostuu sosiaalisesta-, rakenteellisesta- ja psykologisesta pääomasta. Muodollisesti kaikki osatekijät voivat olla kunnossa, mutta silti yksilö voi voida huonosti.



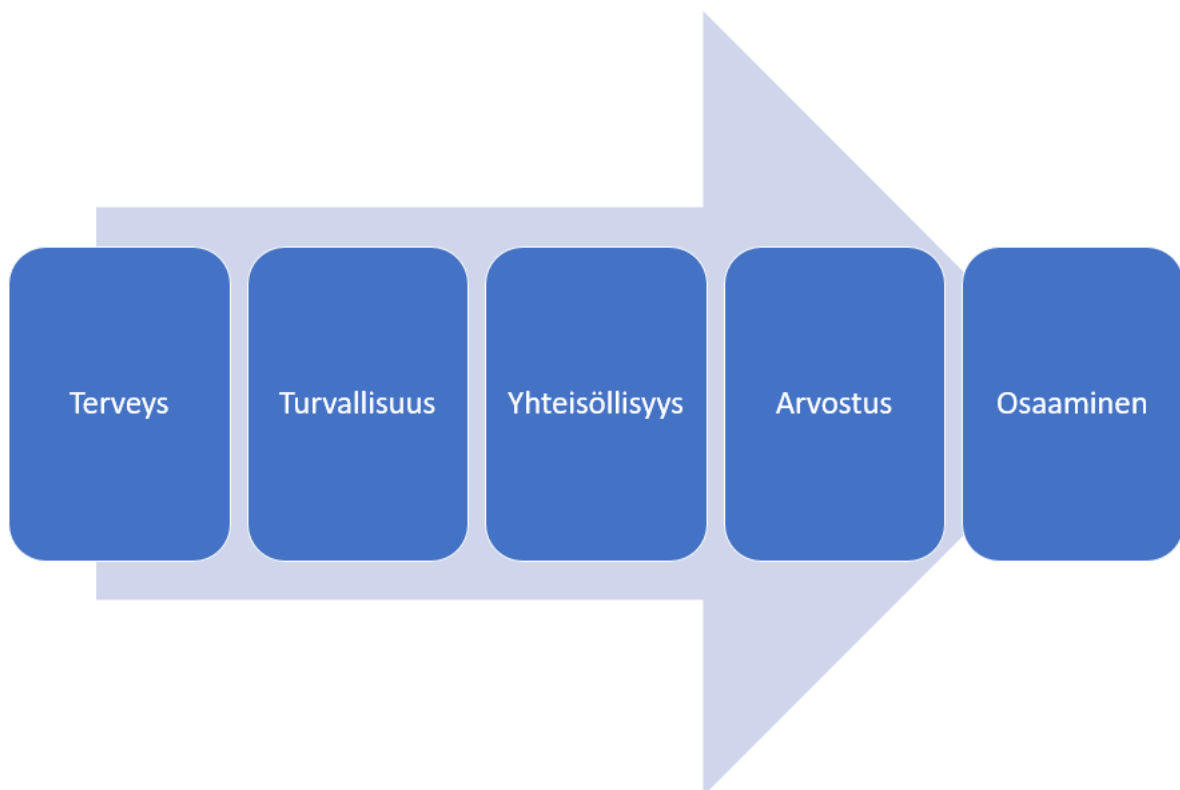
Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Mukaiillen Manka & Manka 2016, kuva 11.)

Psykologiseen pääomaan, terveyteen ja fyysiseen kuntoon pystyy yksilö vaikuttamaan itse. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Psykologinen pääoma on osaksi synnynnäistä ja osaksi olosuhteiden luomaa, mutta noin neljäänkymmeneen prosenttiin pystyy yksilö itse vaikuttamaan: itseluottamusta voi kasvattaa, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä voi lisätä. (Manka & Manka 2016.)



Kuva 5. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ja sen muodostumiseen vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Manka & Manka 2016, kuva 23.)

Ihminen oppii parhaiten organisaatiossa, jossa on vakiintuneet, vahvat arvot, jotka työntekijä tunnistaa ja tuntee omakseen. Lisäksi yrityksen strategian ja vision tulee olla selvä, jotta työntekijät tietävät, mikä on tavoite. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys siihen, miten oppimiseen suhtaudutaan. Jos asiat eivät ole hyvin ja esimerkiksi työuupumusta on paljon, ei oppimistakaan pysty tapahtumaan. (Stenberg 2021, 25-27.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin rakentuminen. (Mukaillen Stenberg 2021, 27.)

Stenbergin mukaan työhyvinvoinnin peruspilarit ovat työntekijän terveydestä ja turvallisuuden tunteesta huolehtiminen. Näiden pilareiden ollessa kunnossa yhteisöllinen tekeminen kasvaa ja muiden arvostus lisääntyy. Kun kaikki edellä mainitut tekijät terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys ja arvostus ovat kunnossa päästään ylimmälle tasolle osaamiseen ja sen kehittymiseen. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, ryhmähenki, esihenkilö ja työ itse. Sisäisesti työntekijän asenteet vaikuttavat oppimiseen paljon. Asenne on taas sidonnainen yksilön hyvinvointiin. (Stenberg 2021, 25–27.)

Jo pitkään on uskottu, että aivomme rapistuvat ikääntyessä, mutta nykyiset tutkimukset todistavat toista. Wihuri kirjoittaa, että aivomme uusiutuvat ja muovautuvat myös aikuisiällä. Aivoissa rakentuu uusia yhteyksiä, syntyy uusia aivosoluja ja aivojen myeliinikerros kasvaa koko ihmiselämän ajan. Ihminen voi siis oppia ja kehittyä koko ikänsä ajan. (Wihuri 2014.)

Ihmiselle on tärkeää kehittyä jatkuvasti. Uuden oppiminen on osa ihmisyyttä. Välittävässä työyhteisössä välitetään ihmisen haluista kehittyä. Ihmisen kasvulle annetaan tilaa ja kehittymistä tuetaan. Kun halutaan oppia uutta ja kehitetään uutta, tapahtuu virheitä väistämättä. Kehittyäkseen ihmisen täytyy mennä pois mukavuusalueeltaan. Välittävässä työyhteisössä virheistä opitaan ja niistä voidaan jopa kiittää; "ilman tätäkään virhettä ei olisi opittu tätä toista asiaa". Kehittämiseen otetaan mukaan kaikki halukkaat. Kaikilla on mahdollisuus heitellä ideoita ja pallotella ajatuksia tulematta teilatuksi. (Rämö 2017.)

2.4 Aivojen luontainen toiminta

Nykytyöelämä on nopeatempoista, repaleista, alati muuttuvaa ja monikanavaista. Ihmisille tulee viestejä useista kanavista yhtä aikaa, puhelimet soivat, kollega soittaa ja asiakaskin odottaa ovella. Hybridityöskentely on tuonut uudet haasteet eri yhteydenpitokanavien kautta. Nykyisin odotetaan myös vastauksien saapuvan todella nopeasti. Ei sähköposti, tai vielä vähemmän chattiviesti, voi odotella montaa hetkeä, kun lähettäjä jo ihmettelee, että eikö se tullut perille. Aivomme kuormittuvat tällaisessa ympäristössä valtavasti. Hoidamme montaa asiaa yhtä aikaa ja tilaa rauhoittumiselle ei juurikaan ole. Tämän lisäksi valitettavasti nykyisin myös media on hyvin negatiivista ja nopeatempoista, mikä osaltaan lisää esimerkiksi turhan huolen määrää. Joka päivä luemme Ukrainan sodasta tai koronasta tai milloin mistäkin vitsauksesta ja kokemamme huoli asioista kasvaa. Kiire on myös vahvemmin pinnalla kuin koskaan. Teknologiat kehittyvät huimaa vauhtia ja tekoälykin on saapunut tuomaan helpotusta arkeen. Jostain syystä nämä tekniset harppauksen tuntuvat vain kasvattavan kiireen tuntua tai ihan konkreettista kiirettä. (Wihuri 2014, luku 1.)

Aivomme kuormittuvat edellä kuvatussa hektisessä ympäristössä liikaa. Aivoillamme on Antti-Juhani Wihurin mukaan luontaisia taipumuksia, joiden avulla olemme kehittäneet yhteiskunnan

sellaiseksi kuin se tänä päivänä on. Nämä aivojen luontaiset taipumukset ovat ominaisuus automatisoitua, mielen vaeltaminen ja mielen arvosteleminen ja vastustaminen. Ihmisen aivot pyrkivät siis automatisoimaan tekemistämme. Kun aivoihin on luotu uusi ”reitti”, muistavat aivot tuon reitin. Kun sama asia tapahtuu uudelleen, käyttävät aivot tuota samaa vanhaa ”reittiä”. Kävely on hyvä esimerkki automaatiosta. Emme mieti miten kävelemme, teemme sen automaattisesti. Toinen aivojen luontainen ominaisuus on mielen vaeltaminen. Huomaamme mielen vaeltamisen, kun pitäisi kuunnella jotakin ja huomaamme, että emme ole yhtään tietoisia siitä, mitä piti kuunnella. Ajatuksemme ovat harhautuneet jonnekin aivan muualle. Jatkuva tietotulva valitettavasti kasvattaa mielen luontaista taipumusta vaeltamiseen. Kolmas aivojen luontainen taipumus on mielen takertuminen, arvosteleminen ja vastustaminen. On hyvä tunnistaa, että tämä ominaisuus on aivojen luontainen taipumus. Käymme koko ajan sisäistä keskustelua asioiden arvottamisesta: lisää tätä, ei tätä jne. Osa asioista jää neutraaleiksi, eivätkä siksi saa paljonkaan huomiota. Tämä mielen kolmas luontainen ominaisuus voi uuvuttaa meidät täysin. Pyrimme kohti asioita, jotka herättävät hyviä tunteita, kun taas yritämme kaikin tavoin välttämään asioita, jotka herättävät negatiivisia tunteita. Pyrimme estämään muutoksen, jotta kokisimme hyvän tunteen uudelleen jne. Tällainen käytös kuluttaa paljon energiaamme. Näiden kolmen mielen luontaisten taipumusten tiedostaminen lisää mahdollisuutta vaikuttaa niiden haitalliseen ylivaltaan. (Wihuri 2014, luku 3.)

Nykytyöelämä on aivoillemme kuluttavaa. Välittävässä työyhteisössä on hyvä tunnistaa aivojen edellä mainitut kolme luontaista ominaisuutta; mielen automatisoituminen, vaeltaminen ja vastustaminen/arvostelu. Näiden ymmärtäminen lisää ymmärrystä yksilön käyttäytymiseen. Lisäksi näiden tunnistaminen saattaa auttaa oman käytöksen havainnoimisessa. Kun jää itse kiinni, että keskittyminen ei ole säilynyt jossakin tietyssä asiassa, niin voi armollisesti ajatella, että aivot toimivat vain niin kuin niille on luontaisesti tapana toimia ja tuoda ajatukset takaisin oikeaan asiaan lempeästi. Tässä aivoja kuormittavassa yhteiskunnassa tarvitaan juuri näitä kolmea asiaa: ymmärrystä, armollisuutta ja lempeyttä, eli inhimillisyyttä. (Wihuri 2014.)

Päätin ottaa teoreettiseen viitekehykseen laajan näkökannan ihmisen toiminnasta. Ihmisiin haluan usein kokea, että tekemämme päätökset ovat harkittuja ja tietoisia päätöksiä. Kuitenkin jo vuonna 2007 Leipzigin Max-Planck-instituutti julkaisi tutkimuksen, jossa koehenkilön piti ratkaista erilaisia tehtäviä painamalla oikeaa tai vasenta nappia. Tutkimuksessa koehenkilöiden aivotoiminnan mukaan aivot olivat tehneet ratkaisun jo 7 sekuntia ennen napin painallusta. Wohlleben tulkitsee asiaa niin, että tiedostamaton ajattelu teki päätöksen ja tiedostettu ikään kuin keksi selityksen ratkaisulle. (Wohlleben 2017, 18.)

Tutkimusta siitä, kuinka paljon käytämme tiedostettua ja tiedostamatonta ajattelua, on vielä alkutekijöissään, mutta näyttäisi siltä, että käytämme tiedostamatonta eli vaistonvaraista ajattelua

enemmän kuin uskommekaan. Wohllebenen mukaan ”Tunteet ovat alitajunnan kieli, joka omalta osaltaan estää meitä hukumasta jokapäiväiseen informaatiotulvaan”. Pelko, kipu, onnen tunne, suru ja ilo laukaisevat meissä ihmisissä nopeita reaktioita, jotka voivat jopa pelastaa henkemme. Nuo tunteet ovat sidoksissa suoraan alitajuntaamme ja tietoinen minämme ei ehdi puuttua päätöksiin, jotka tehdään tunteiden perusteella. Wohllebenin mukaan ihminen pystyy aktivoimaan tunteensa myös tietoisesti, ei vain hormonaalisesti. Kirjan esimerkin mukaan äidinrakkaus aktivoituu, sekä biologisen lapsen saannissa hormonaalisesti alitajunnan yhteydellä tiedostamatta, että adaptioproessin myötä tiedostaen. Ihminen pystyy myös pohtimaan tunteita, pidentämään niiden kestoa ajatuksen voimalla ja palauttamaan niitä myöhemmin mieleensä. (Wohlleben 2017, 19–23, 255.)

Ichijo & Nonakan (2006) mukaan on olemassa perinteistä tietoa ja tietoa luovaan teoriaan pohjautuvaa tietoa. Nykyiset asiantuntijaorganisaatiot luovat tietoa koko ajan. Näissä organisaatioissa luodaan tietoa yhdessä. Jokainen tiedon luomiseen osallistuva yksilö tuo oman näkemyksensä asiaan. Näin syntyy koko ajan uutta totuutta sosiaalisten vuorovaikutusten kautta. Tiedon muodostumiseen vaikuttavat yksilöiden arvot, ihanteet ja kontekstit. Tiedon luonti on siis alati muokkautuvaa ja kehittyvää. Osa kaikesta nykyisestä tiedosta muuttuu myös ajan kuluessa epäkurantiksi. Yhdessä luotu tieto on siis harvoin absoluuttista ja erehtymätöntä. (Ichijo & Nonaka 2006.)

Tiedostamattomiin päätöksiin vaikuttaa paljon toisen ihmisen ruumiinkieli. Ruumiinkielemme on usein tiedostamatonta. Ruumiinkielemme, siihen mitä välitämme sanoitta, vaikuttaa meidän ennakoajatuksiemme. Ennakoajatuksiimme pystymme vaikuttamaan paljon. Ihmisten kohtaamisessa tulisikin miettiä, mitä haluaa välittää. Jos kohtaaminen, syystä tai toisesta, tuntuu hankalalta, tulisi ennen kohtaamista käydä sisäinen keskustelu itsensä kanssa. Mitä haluan keskustelulla saavuttaa? Onko mielentilani oikea keskustelun aloittamiseen? Dalai-Lama (2010) puhuu kirjassaan toisten arvostamisesta. Osoittamalla muita ihmisiä kohtaan ystävällisyyttä, rakkautta ja kunnioitusta, he vastaavat samalla tavalla. Jos taas kohdistat toiseen ihmiseen negatiivisia tunteita, vastaavat he noihin tunteisiin samalla tavalla. Kaikki on sidoksissa kaikkeen: tiedostamaton toimintamme on avain onnistuneeseen kommunikointiin. (Dalai-Lama 2010, 37–62.)

Nyky-yhteiskunnassa korostuu itsekkyyks ja minäkeskeisyys. Työelämässä pyritään tekemään asioita hyvin, pyritään etenemään ja halutaan menestyä. Itsekäs toiminta luo tappelemista, kiistoja, varastamista ja ilkeitä sanoja. Itsekäs käytös painaa muita ihmisiä alaspäin ja itse ikään kuin kohoaa korkeammalle. Mutta itsekkään käytöksen hinta on kova: kukaan ei voi hyvin. Mikä tähän olisi sitten ratkaisu? Ystävällisyyttä ja suvaitsevuuutta voi Dalai-Laman (2010) mukaan harjoitella. Mielen tyyneyttä ja rauhaa voi etsiä ja oppia. Toisten tarpeet voi laittaa tietoisesti etusijalle ja katsoa alkaako ne tuomaan itselleen hyvää. Voi alkaa tietoisesti välittämään muista ihmisistä ja asioista.

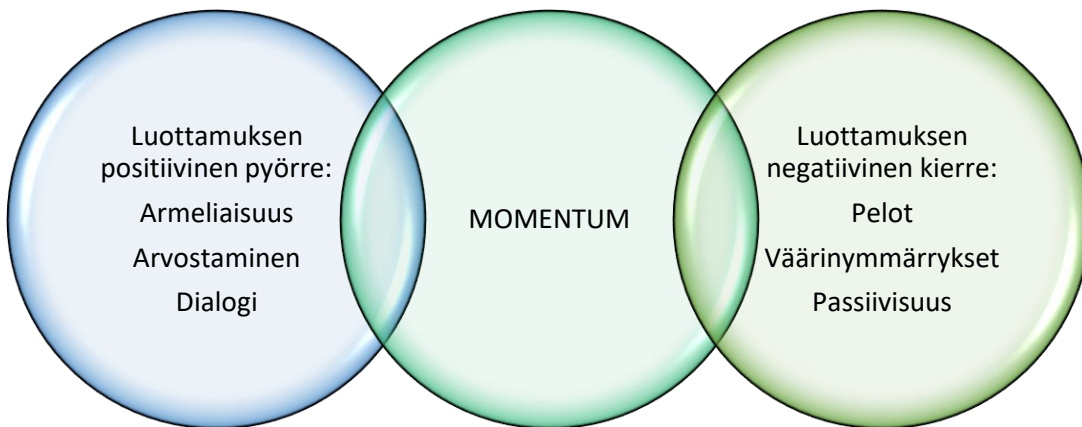
Pysähtyä tietoisesti ja alkaa tiedostamaan ja havainnoimaan asioita ympärillä ilman arvostelua. Näin ihmisten arvostus toisiaan kohtaan vähitellen kasvaa. (Dalai-Lama 2010, 37–39.)

Välittävässä työyhteisössä on tärkeä tunnistaa myös tiedostamaton toiminta. Vietämme melkein 1/3 valveillaoloajastamme työyhteisön parissa ja varmasti teemme tiedostamattomia tekoja ja päätöksiä hurjan määrän tuossa ajassa. Joskus tekemämme tiedostamaton päätös tai teko voi olla toiselle todella loukkaava tai negatiivisia tunteita herättävä. Avoimuus tällaisissa tilanteissa olisi erittäin tärkeää, eli että voidaan ja uskalletaan tulla sanomaan asioista. Jos toinen on tehnyt päätöksen tiedostamatta mitä on tehnyt, tulee tällainen reaktio tietysti hänellekin yllätyksenä. Kun asioista puhutaan avoimesti, niin tällaisista tilanteista ei pääse syntymään isoa ongelmaa. Välittävässä työyhteisössä avoimuus on erittäin tärkeää. ”Ellei ihmisen sielussa vallitse rauha, ihminen ei voi rakentaa suhteitaan toisiin ihmisiin rauhalle, eikä rauhanomaisia suhteita voi syntyä ihmisten ja kansakuntien kesken (Dalai Lama 1963).”

Välittävässä työyhteisössä tunnistetaan tarve rauhoittumiselle, oppimiselle ja sivistämiselle. On hyvä, että kerrotaan ihmisen alkukantaisista reaktioista, kehokielestä ja esimerkiksi itsekkästä käytöksestä ja siitä miten nämä vaikuttavat koko työyhteisöön. Tällöin ihmiset oppivat tunnistamaan omaakin käytöstään paremmin ja alkavat huomioimaan muita enemmän. (Wohlleben 2017, Dalai-Lama 2010.)

2.5 Välittäminen

Välittämisen rakentuminen vaatii erilaisia elementtejä. Luottamus on yksi tällainen elementti. Luottamus on tunnetila, johon vaikuttaa mielialamme. Luottamusta syntyy yleensä arvomaailmojen ollessa samankaltaiset. Asenteet vaikuttavat luottamuksen syntyyn. Luottamuksen voi rikkoa, luottamusta voi kasvattaa tai luottamuksen voi menettää hetkessä. Luottamuksen voi ansaita. Rakastin erään yrityksen slogania ”Trust is something you earn, every day.” eli suomeksi ”Luottamus on sellaista, jota ansaitaan lisää, joka päivä.” Olen pitänyt tuota lausetta tärkeänä ohjenuoranani elämäksäni. Luottamus on tunne, joka ei ole vain olemassa, vaan sen eteen tehdään tekoja joka päivä. Jos luottamukseen syntyy kolo, on tuo kolo täytettävissä, ansaittavissa takaisin, teoilla. Ihmisellä on anteeksi antamisen mahdollisuus ja romuttuneen luottamuksen voi antaa anteeksi ja tarjota toisen mahdollisuuden. Tällöin tarvitaan päätöstä luottaa eli voidaan tehdä tietoinen päätös luottaa. Luottamuksen lopullinen menettäminen tarkoittaa yleensä teiden erkanemista toisistaan. Totaalisesti menetettyä luottamusta on mahdoton palauttaa entiselle tasolle. (Pentikäinen 2014.)



Kuva 7. Luottamuksen pyörteet (Mukaillen Ikonen 2015, 146.)

Luottamusta on monen tasoista. Jokaisella ihmisellä on itseluottamusta, joillakin enemmän ja toisilla vähemmän. Itseluottamuksen lisäksi on olemassa yhteisluottamusta. Yhteisluottamus on uskoa siihen, että me yhdessä voimme saavuttaa tavoitteet ja päästä yli ongelmista. Jokainen tiimin jäsen luottaa toiseen, tietää toisen vahvuudet ja heikkoudet sekä uskoo, että yhdessä olemme vahvempia. Yhteisön jäsenet vaikuttavat toistensa itseluottamukseen ja yhteisön yhteisluottamukseen. Kun uskoo toiseen ihmiseen ja hänen kykyihinsä, kasvattaa tämän itseluottamusta. Kun jokainen ryhmän jäsen uskoo toiseensa, kasvatetaan yhteisluottamusta. (Rauhanen, Leppänen & Heikkilä 2013.)

Välittävässä työyhteisössä luottamus on kaiken perusta. Päättämme luottaa toisiimme. Työyhteisössä noudatetaan samoja arvoja, joihin kaikkien on helppo samaistua. Välittävässä työyhteisössä sitoudutaan myös samankaltaisiin asenteisiin työyhteisöä ja kollegoita kohtaan. Näin syntyy välittävä, luottamuksellinen ilmapiiri, jossa ihmiset voivat olla erilaisina hyväksytyjä. Kun luottamuksen ilmapiiri vallitsee, myös kommunikointi on avointa ja tieto kulkee. (Ikonen 2015.)

Välittäminen ei ole vain tunnetta, vaan se on myös konkreettisia tekoja. Silti tunteemme, tekomme ja asenteemme pitää kohdata, jotta välittämisen kulttuuria syntyy. Välittäminen on jokaisen ihmisen perustavanlaatuisen ominaisuus. Välitämme perheestämme niin, että olemme valmiit tekemään kaikkemme sen eteen. Usein välittäminen sanana resonoikin enemmän yksityiselämän puoleen kuin työelämään. Tässä tutkimuksessa tutkitaan kuitenkin välittävää työyhteisöä ja halutaan selvittää mitä välittävä työyhteisö on, miten sellaista voidaan rakentaa ja kehittää. Kuten edellisissä luvuissa esitettiin, välittäminen vaatii oikeanlaista asennetta, luottamusta, arvostamista, kehittymisen halua, inhimillisyyttä ja toisen ymmärtämistä. Välittäminen vaatii myös yksilön henkistä ja fyysistä hyvinvointia; itsestään välittämistä, jotta pystyy välittämään muista. Välittäminen vaatii myös sitä,

että ymmärtää yksilön luontaisia, tiedostamattomia ja tiedostettuja toimintoja. (Wihuri 2014, Manka & Manka 2016.)

Mitä välittäminen sitten on? Meillä jokaisella on tarve tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja vastaanotetuksi. Jotta tämä tarve tulisi tyydytetyksi ihmisen täytyy kokea tulevansa huomatuksi ja kohdatuksi. Välittävällä ihmisellä on halu tehdä hyvää toiselle kuuntelemalla, osoittamalla empatiaa ja kiinnittämällä huomiota toiseen ihmiseen. (Piironen-Malmi & Strömberg 2008.)

Jotta lapsesta kasvaa välittävä aikuinen, vaaditaan kasvatukselta paljon. Maailma on muuttunut teollistuneessa tietoyhteiskunnassa niin, että yhteisöllinen välittäminen on vähentynyt merkittävästi. Syrjäytymistä nähdään kaikissa ikäluokissa. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa siihen, että välittäminen ja huolenpito toisista ihmisistä säilyy myös nyky-yhteiskunnassa. Etä- ja hybridityöskentely on tuonut oman haasteensa välittämisen vähenemiselle. Kun emme ole suorassa kohtaamisessa toisen ihmisen kanssa, on helpompi olla välittämättä. On tärkeää muistaa, että kasvaminen ei pääty lapsuudesta aikuiseksi kasvamiseen, vaan kasvua tapahtuu koko ihmisen elämän ajan. Siksi on tärkeää, että panostamme aikuisenkin ihmisen kouluttamisessa siihen, että välittäminen ja toisista ihmisistä huolenpito säilyy tulevaisuudessakin. (Piironen-Malmi & Strömberg 2008, Ruohomäki 2021.)

Välittäminen on kiinni pitkälti asenteesta ja ajattelutavasta. Se ei ole itsestään selvä ihmisen ominaisuus, vaan opittu tapa käyttäytyä toisia kohtaan. Välittäminen on aitoa, herkkää. Se vaatii empatiakykyä ja luottamusta. Välittämistä voi siis oppia ja siinä voi kehittyä. Kasvuvaiheessa olevan lapsen välittävään kasvatukseen kuuluu hoitoa, huolenpitoa, opetusta ja ohjausta. Lapselle opetetaan asioita, tietoja, taitoja ja asenteita, jotta hänestä voi kasvaa itsestään ja muista ihmisistä, ympäristöstä ja luonnosta aidosti välittävä aikuinen ihminen. Jos lapsi voi oppia välittämistä, niin silloin aikuinen ihminenkin voi oppia ja kehittyä välittämisessä. (Piironen-Malmi & Strömberg 2008.)

Välittämisen pedagogiikka kirjassa puhutaan ihmisen taidosta reflektoida. ”Reflektiivisyys on kykyä tarkastella omia tunteitaan, kyseenalaistaa omaa toimintaansa sekä etsiä ja löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja ratkaista eteen tulevia moraalistiriitoja” (Piironen-Malmi & Strömberg 2008, 9). Välittävässä työyhteisössä kannattaa panostaa siihen, että ihmiset osaavat reflektoida omaa käytöstään. Näin opitaan välttämään konfliktitilanteiden syntyä ja pystytään kasvattamaan ymmärrystä omaan ja toisten käytökseen.

Välittäminen on myös tahdon asia. Välittäminen vaatii sitä, että ihminen ymmärtää yhteisön ja kulttuurinsa arvot, tavat, normit ja säännöt. Välittäminen on sitä, että ihminen osaa ”olla ihmisiksi”. Välittämiseen liittyy vastuunkantoa, uskallusta puuttua asioihin (vaikka ne aiheuttaisivat lisävaivaa), auttamista ja tukea. (Piironen-Malmi & Strömberg 2008.)

Työyhteisössä välittämistä on työtehtävien hoidon lisäksi esimerkiksi se, että osoittaa muille arvostusta ja huomioi toisten onnistumiset, osallistuu hauskanpitoon, huolehtii työpaikan viihtyvyydestä, auttaa muita vapaa-ehtoisesti, ilmaisee mielipiteitään rakentavasti ja ennakoi asioita. Positiivisen palautteen antaminen toiselle aina kuin mahdollista lisää välittämistä. Naurua saa olla, mutta pitää huolehtia, että nauretaan yhdessä toisten kanssa, eikä koskaan toisille. Välittämistä on se, että kysellään kuulumisia, osoitetaan sympatiaa ja ollaan kiinnostuneita toista ja hänen työtään kohtaan. Välittäminen alkaa siitä, että tervehditään kaikkia! (Piironen-Malmi & Strömberg 2008, 184–187.)

Miksi työntekijä haluaisi sitten välittää työyhteisössä? Näin työntekijä myötävaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä ja työn ilon lisääntymiseen positiivisesti. Hän voi saada todellista nautintoa työn teosta ja kokea valtavaa työn imua. Hänet hyväksytään työyhteisöön juuri sellaisena kuin hän on. Hänen annetaan kehittyä ja loistaa. Välittävässä työyhteisössä työntekijä tuntee tulevansa kuulukseksi ja nähdyksi ihmisenä. (Hakanen 2011.)

2.6 Välittävä johtaminen

Välittävä johtaja välittää työntekijöistään, ei sen takia mitä he tekevät tällä hetkellä työkseen, vaan koska hän näkee työntekijässä ihmisen ja sen mitä hänestä voisi tulla. Välittäminen on välittävän johtajan ydin; keskipiste, jonka ympärille hän rakentaa kaikki päätöksensä. Välittäminen ei ole yksittäinen erillinen valinta, vaan peruslähtökohta kaikelle välittävän johtajan toiminnalle. (Younger 2021.)

Välittäminen ei ole tiedettä. Sitä ei pystytä määrittelemään yksiselitteisesti. Toinen ihminen välittää eri tavalla kuin toinen. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa välittää. Välittäminen on huolenpitoa ja ystävällisyyttä niitä kohtaan, joista välitämme. Younger (2021) kuvaa välittämistä ei tieteenä vaan taideteena. Välittäminen on luovaa. Jokainen ikään kuin maalaa oman näköistään taidetta: välittämällä. Youngerin (2021) mukaan välittäminen on aina huomioimista ja ystävällisyyttä. (Younger 2021.)

Miksi valitsisin olla välittävä johtaja? Työntekijät, jotka tuntevat, että heistä välitetään ihmisenä, ovat valmiit tekemään kaikkensa ja ylikin, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Heistä saa itselleen uskollisia ja kiitollisia työntekijöitä, jotka ovat valmiita toimimaan johtajan, tiimin ja organisaation eduksi. Välittävät johtajat koskettavat sydäntä ja saavat ihmisen tuntemaan siten, että heillä on väliä. He saavat työntekijän tuntemaan, että heidän työllään on vaikutusta ja tarkoitusta niin hänelle, kuin yritykselle ja asiakkaillekin. (Younger 2021.)

Välittävä johtaja kunnioittaa, on avulias, tukee ja on aidosti sitoutunut työntekijöidensä hyvinvoinnin edistämiseen. Välittävä johtaja pyrkii auttamaan alaisiaan löytämään ratkaisut ongelmiin, on myötätuntoinen ja antaa alustensa loistaa. Hän on pätevä ja yrittää toimia moraalisesti oikein. Hän on kiinnostunut jokaisesta työntekijästään, yksilönä. Välittävä johtaja on valmis venymään yli

velvoitteidensa täyttääkseen yksilön tarpeet. Hän on asiantunteva, omaa kokonaisvaltaista näkemystä, kommunikoi tehokkaasti, luo positiivisen ilmapiirin ja rakentaa hyviä tiimejä. (Levay & Andersson Bäck 2021, Yiannis 2014.)

Välittäville johtajilta odotetaan, että he välittävät työntekijöiden keskinäisistä suhteista ja ovat kiinnostuneita vastuullisuuden tärkeydestä. Heiltä odotetaan empatiakykyä, mutta myös kykyä reagoida asioihin ja tehdä päätöksiä. Välittävät johtajat ovat tarkkaavaisia ja huomaavat muutokset työyhteisössä nopeasti. He ovat tavoitettavissa helposti ja heitä on helppo lähestyä. (Yiannis 2014.)

Välittävän johtajan työ voi olla aikaa vievää. Hän on läsnä, näkyvä ja työntekijöiden tavoitettavissa. Välittävä johtaja ei ole synonyymi mukavalle johtajalle, vaan se merkitsee vastuun kantamista, työntekijöiden puolustamista ja pyrkimystä edistää heidän hyvinvointiaan. Välittävän johtajan ei kuulu miellyttää työntekijöitään. On väitetty, että välittävä johtaja voi aiheuttaa alaisissaan riippuvuutta. Siksi aito välittävä johtaminen pitää sisällään työntekijän itsenäisyyden korostamisen. Välittävän johtajan ajan jakaminen tasaisesti työntekijöiden kesken saattaa olla haastavaa. Välittävä johtaja saattaa uupua, jos hän pyrkii auttamaan kaikkia kaikin tavoin. Häneltä saatetaan odottaa ylisuoritusta ihmisten voimaannuttamisessa ja suojelemisessa. Siksi on tärkeää, että välittävä johtaja pitää myös huolta itsestään ja välittää itsestään, niin henkisesti kuin fyysisesti. (Levay & Andersson Bäck 2021, Younger 2021.)

Johtajat voivat välittää työyhteisöstään eri tavoin. Edellä on puhuttu pehmeistä arvoista ja ”täydellisestä” välittävästä johtamisesta. Kaikkien edellä mainittujen kriteerien ei tarvitse täytyä siihen, että johtajana olisi onnistunut. Välittämisen tasoja on paljon ja välittämiseen voi sitoa erityyppistä johtajuutta. Varman epäonnistumisen johtajana takaa sellainen käytös, että työntekijät saavat tunteen, että johtaja ei välitä heistä yhtään. (Yiannis 2014.)

2.7 Erilaiset organisaatiotyypit

Laloux:n (2016) kirjassa käydään läpi erilaisia organisaatiotyyppejä hyödyntäen eri värejä. Laloux (2016) määrittelee kirjassaan punaisen, meripihkan, oranssin, vihreän ja petroolinsinisen organisaatiotyypin. Värit ovat kehityksen mukaisessa aikajärjestyksessä. Teollistumisen alkuaikoina kovat arvot olivat pinnalla, tuotantotyöntekijöiden määrä oli organisaatioissa valtava ja samaa puuduttavaa mekaanista työtä tekivät useat työntekijät. Tietotyön määrä oli vähäistä. Vähitellen vuosikymmenien aikana tietotyön määrän lisääntyessä organisaatiotyypit ovat kehittyneet erilaisiksi. Kehityksen alun vuosikymmeninä punaisen, meripihkan ja oranssin värisissä organisaatiotyypeissä valitsi kovat arvot; niissä keskityttiin maksimaaliseen tulokseen ja ihmisten viihtyvyys ei ollut keskiössä. Tämän väriset organisaatiot olivat usein hierarkisia ja niitä johdettiin ylhäältä alaspäin

mentaliiteetilla. Keskityn tässä luvussa lähimpien vuosikymmenten organisaatiotyyppeihin eli vihreään ja petroolinsiniseen tyyppiin. (Laloux 2016.)

Laloux:n (2016) määrittämä vihreä organisaatiotyyppi korostaa sitä, että olemme töissä kuin yhtä perhettä. Yhteisö, jossa jokaisella yhteisön jäsenellä on arvo. Toisista huolehditaan ja jokaisella on tärkeä merkitys organisaation menestyksen saavuttamisessa. Ihmisille annetaan päätösvaltaa läpi organisaation, arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ja tuloksissa ei pyritä maksimoimaan voittoa, vaan pyritään toimimaan terveellä pohjalla huomioiden ihmiset, ympäristö ja luonto. Vihreät organisaatiot ovat päässeet pitkälle ihmisten huomioimisessa luomalla organisaatiosta perheen tyyppisen ympäristön, jossa ihmisistä välitetään. Vuosikymmenten kehityksessä on siis päästy vihreään organisaatioon, jossa ihmiset ovat keskiössä. (Laloux 2016.)

Kirjassaan Laloux (2016) esittelee uudentyyppisen petroolinsinisen organisaation, joka on tällä hetkellä olemassa, mutta joka ei ole vielä laajalle levinnyt. Tässä petroolinsinisessä organisaatiossa hyväksytään yksilöt juuri sellaisina kuin he ovat. Jokainen pääsee antamaan oman täyden sisäisen potentiaalinsa, löytämään oman sisäisen itsensä ja oman sisäisen äänensä. Yksilön sisäisen äänen kuunteleminen nousee keskiöön. Petroolinsinisessä organisaatiossa yksilöt pystyvät käymään omaa sisäistä keskustelua ja tilanteet nähdään kasvun paikkana. Ihmiset voivat kasvaa ja ymmärtää itseään paremmin, kun he eivät anna pelon, suuttumuksen tai häpeän häiritä toimintaansa. Laloux:n sanoin kesytämme egomme. Päätökset tehdään seuraten omaa sisäistä ääntä. Ollaan tarkoina sille, että päätökset tuntuvat oikeilta syvällä sisimmässämme. Petroolinsinisessä organisaatiossa tunnistetaan se, että olemme kaukana oikeasta, aidosta luonnosta. Siinä tunnistetaan, että olemme vuosikymmenten saatossa joutuneet osaksi kulttuuria, joka ylistää mieltä, mutta unohtaa ihmisen kehon, arvostaa maskuliinisuutta feminisyyden ohi sekä on hävittänyt yhteisöllisyyden ja kaiken lisäksi yhteyden luontoon. Petroolinsinisessä organisaatiossa nämä menetetyt osiot tuodaan takaisin kunniaan, yhdeksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuudeksi, jossa ymmärretään, että olemme kaikki yhtä ja samaa; yksilö, sisäinen minä, kaikki muut ihmiset, luonto ja ympäristö. (Laloux 2016.)

Petroolinsininen organisaatio perustaa toiminta-ajatuksen sille, että kaikki seuraa luonnollista tapaa toimia. Päätökset tehdään seuraten luonnollista hierarkiaa. Työyhteisö antaa tilaa toimia omana itsenään, antaa ohjausta ja merkityksellisyyttä sekä luo tarkoitusta elämään. Organisaatio on kuin elävä olento, joka muokkaa muotoaan joka päivä. Ihmiset ovat kytköksissä toisiinsa eri tilanteissa eri tavoin ja organisaation näyttää kuin kalaparvelta, joka muokkautuu koko ajan kuitenkin pysyen yhdessä, vahvempana. (Laloux 2016.)

Organisaatiotyypit ovat siis kehittyneet pitkän ajan aikana ja niillä on omat erityiset tunnuspiirteensä. Kaikkia edellä esiteltyjä organisaatiotyyppejä esiintyy vielä nykyäänkin. On kuitenkin

selvää, että näistä eri värisistä organisaatiotyypeistä suosituimpia työpaikkoja länsimaissa ovat vihreät ja petroolinsiniset organisaatiot, joissa ihmiset ovat keskiössä. Yhä tärkeämmäksi nousee myös petroolinsinisten organisaatioiden näkemykset siitä, että olemme osa yhtä suurta kokonaisuutta. Työlle halutaan merkityksellisyyttä, varsinkin länsimaissa. Haluamme välittää itsestämme, toisistamme, ympäristöstämme ja luonnosta. (Laloux 2016, Saks 2021.)

Jokaisessa tässä luvussa esitetyn organisaatiotyypin omaavassa yrityksessä voi esiintyä välittämistä, jopa diktaattorimaisessa organisaatiossa voi olla välittävä työyhteisö. Joskus karkealta kuulostava johtaminen esimerkiksi huutaminen, voi kuvastaa välittämistä. Kuvitellaanpa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä on tekemässä jotakin ja toiset työntekijät huomaavat, että hän on tekemässä asiaa väärin, mutta eivät auta häntä tai puutu tilanteeseen. Tämä toisten huomiotta jättäminen aiheuttaakin henkeä uhkaavan tilanteen. Tällaisessa tilanteessa johtajan pinna saattaisi palaa ja asiaan puututtaisiin huutamalla. Vaikka johtajan käytös ei olisikaan korrektia, niin välittämistä tämä käytös tässä tilanteessa kuvastaisi mitä suuremmassa määrin. Välittämistä voi esiintyä siis missä vaan organisaatiotyypissä, vaikkakin luvussa tarkemmin esitetyissä vihreässä ja petroolinsinisessä organisaatiotyypissä välittämistä esiintyy varmasti enemmän, koska näissä organisaatioissa panostetaan pehmeisiin arvoihin ja yhteisöllisyyteen. (Laloux 2016.)

2.8 Välittävä organisaatio

Saksin tutkimuksen mukaan välittämistä esiintyy eri tasoilla, niin organisaatio-, johto- kuin työkaveritasoillakin. Välittämisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi kiitollisuus, anteeksianto, rohkaiseminen, hienotunteisuus, myötätunto, yhteisöllisyys, suvaitsevaisuus ja hyväntekeväisyys. Välittävässä organisaatiossa on luottamusta, kunnioitusta, reiluuutta, turvallisuutta ja välittävää ilmapiiriä. Välittävän organisaation päätökset perustuvat siihen, että muiden hyvinvointi huomioidaan, ei vain yksilöiden vaan koko organisaation, ympäristön ja luonnon kannalta. Päätöksissä huomioidaan myös se, että useammat sidosryhmät hyötyisivät niistä, ei vain yritys itse. Eettiset periaatteet huomioidaan omana osionaan niin tapahtumissa, käytänteissä ja prosesseissa. Välittävässä organisaatiossa ihmisten välisiin suhteisiin ja viestintätapoihin panostetaan ja yhteisymmärrystä rakennetaan. Asioita tehdään johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. (Saks 2021.)

Saks on lähtenyt tutkimaan välittävää organisaatiota kolmen eri tasoisen välittämisen kautta. Hän puhuu organisaatio, johtaja ja työkaveri tasoista välittämisestä. Hänen mukaansa välittämistä voi esiintyä vain yhdellä tasolla, joidenkin tasojen välillä tai kaikilla kolmella tasolla. Tutkimuksessaan hän on tutkinut miten näiden eri tasojen välittäminen vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin. Saksin mukaan paras ilmapiiri tavoitetaan, kun välittämistä tapahtuu niin organisaatio, johtaja kuin työkaveri tasolla. Olen todennut tässä tutkimuksessa, että työyhteisössä esiintyy aina välittämistä,

mutta välittämisen taso vaihtelee paljon ja sen kohdistuminen on epätasaista. Saks on lähtenyt mitaamaan välittämisen vaikutusta näiden kolmen eri tason kautta. (Saks 2021.)



Kuva 8. Välittämisen lähteet ja niiden keskinäinen vaikutus ilmapiiriin (Mukaillen Saks 2021, Figure 2.)

Saks toteaa tutkimuksessaan, että välittäminen pitäisi tunnistaa osana HR-toimintaa. Välittämistä voidaan hänen mukaansa kehittää erilaisilla välittämistä kasvattavilla väliintuloilla. Näitä väliintuloja pitäisi olla jokaisella tasolla niin organisaatio, johtaja kuin työkaveri tasoillakin. Näin nostetaan välittämisen kulttuuria joka tasolla ja organisaation välittämisen määrä ja vahva ilmapiiri kasvavat. (Saks 2021.)

2.9 Välittävä työyhteisö, yhteenveto

Hain tähän teoriaosuuteen tietoa siitä, mitä välittämisestä työelämässä on tutkittu. Hain teoriaosuuteen tietoa hakusanoilla: välittäminen, välittävä työyhteisö, välittävä työ, välittävä kulttuuri, välittävä organisaatio, välittävä johtaminen sekä suomeksi että englanniksi. Hakuja tehtiin Google Scholarin ja Haaga-Helian kirjaston hakupalveluja hyödyntäen sekä artikkeleista, lopputöistä että kirjoista. Avointa google hakua käytettiin kartoittamaan yleistä kirjoittamista aiheesta. Suomenkielisiä osuuksia tuli todella vähän. Useimmat löydetyt lähteet liittyivät välittämiseen opetus- tai hoitoalan töissä. Niissä välittämistä on tutkittu ja välittämisestä on kirjoitettu paljon. Olin yllätynyt kuinka vähän välittävästä työyhteisöstä oli ylipäättään kirjoitettu. Eniten lähteitä löytyi hakusanalla ”välittävä johtaminen” sekä englanninkielisistä lähteistä ”caring organizations” - hakusanalla.

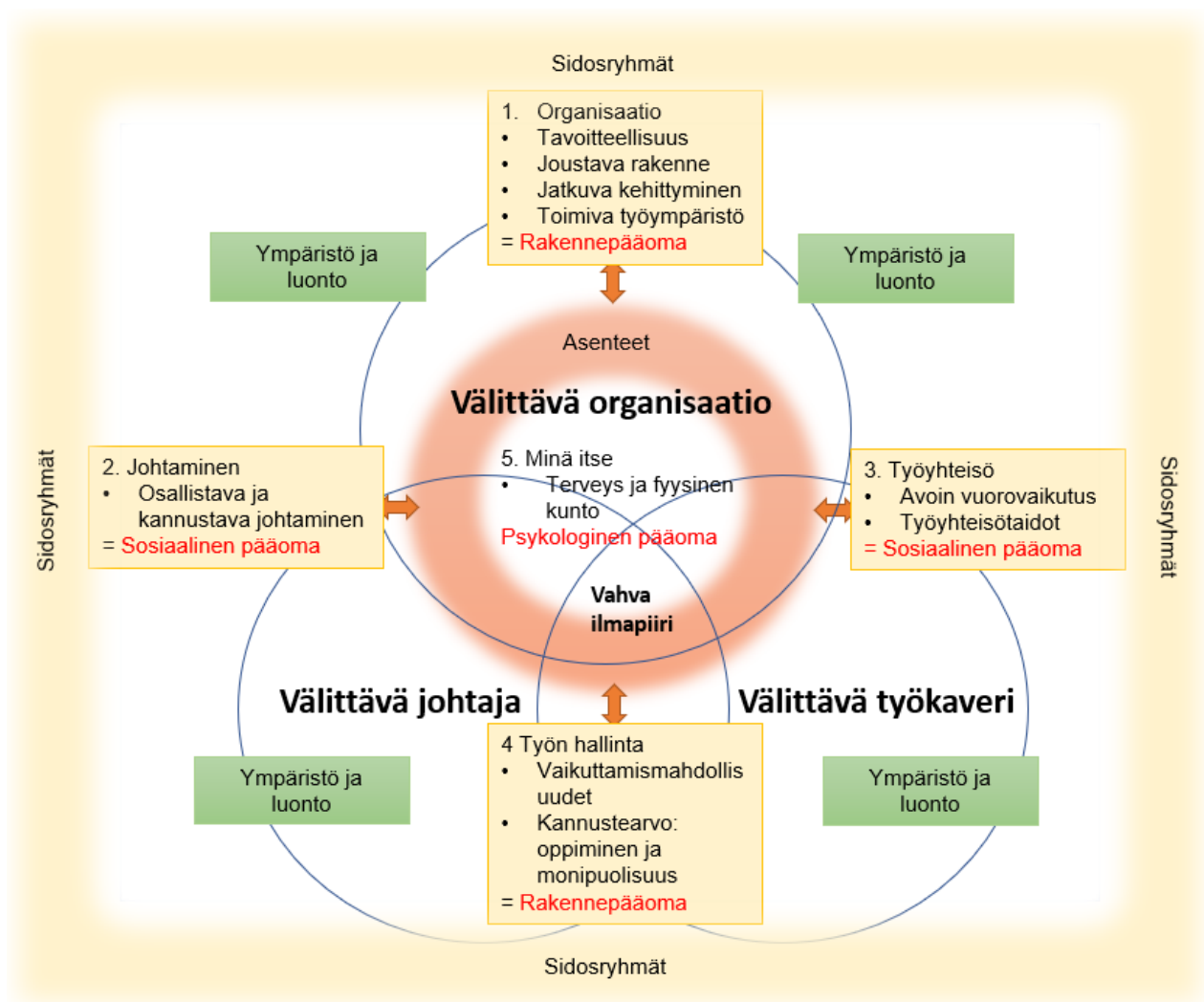
Tässä tutkimuksessa on tarkoituksellisesti tutkittu termiä välittävä työyhteisö eikä välittävä organisaatio. Työyhteisöllä halutaan viitata vahvasti siihen, että yhteisö koostuu ihmisistä. Välittävä työyhteisö tässä tutkimuksessa on vahvasti tunnetta sisältävä termi. Sitä on vaikeaa määrittää yhdellä ainoalla oikealla tavalla. Välittämisen taso työyhteisössä vaihtelee koko ajan, tärkeintä on, että välittäminen ei käänny pelkästään sisäänpäin yksilöä kohti. Välittävä työyhteisö ei tarkoita yhteisöä, jossa ei koskaan olisi konflikteja. Välittävässä työyhteisössä nämä konfliktit kohdataan inhimillisesti, välittäen. Välittävässä työyhteisössä kaikki kulminoituu välittämisen ympärille, välitetään niin toisesta ihmisestä, yhteisöstä, ympäristöstä, sidosryhmistä, yhteiskunnasta ja nykyisin ennen kaikkea luonnosta. Kun teemme päivittäisiä päätöksiä välittämisen näkökulmasta levitämme välittämistä. Näin syntyy vahva välittävä työyhteisö, jossa viihdytään.

Useissa nykyisissä työpaikoissa voidaan huonosti. Kuten tässä tutkimuksessakin on tuotu esille, mielenterveyden ongelmat ovat viime vuosina lisääntyneet merkittävästi sairauspäivien määrässä. Ahdistuneisuus, masennus ja unihäiriöt lisääntyvät. Kurjuuden ilmapiiristä kirjoitetaan ja siitä puhutaan. Tosielämän työelämä tuntuu olevan kovin irrallaan siitä, mitä esimerkiksi opetetaan kouluissa. Kuitenkin työhyvinvoinnista, työn imusta, pehmeistä arvoista ja viihtyvyydestä puhutaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Jostakin syystä näitä toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi ei kuitenkaan saada vietyä käytäntöön.

Välittämisen määrä yhteiskunnassamme on vähentynyt. Milloin osallistuit viimeksi talkoisiin? Milloin autoit naapuria? Tunnistatko tilanteen, jossa olemme samassa tilassa toisen ihmisen kanssa, mutta olemme täysin keskittyneitä puhelimeemme jopa niin paljon, että emme edes huomaa tätä toista ihmistä? Ihmiset tarvitsevat huomatuksi tulemistä. Se on meidän kaikkien perustarve. Sisäinen arvomme haluaa tulla huomatuksi ja saada arvostusta. Jos koemme, että emme tule huomatuksi tuntuu elämä tarkoituksettomalta, olemme pettyneitä, emmekä usko, että meillä on väliä. Jotta voi välittää ja tulla välitetyksi, tulee ymmärtää mistä välittäminen rakentuu. Se rakentuu

ihmisen omien heikkouksien tunnistamisesta ja niiden hyväksymisestä, niin omana heikkoutena, kuin toistenkin heikkoutena. Välittäminen rakentuu luottamuksesta ja arvostamisesta. Välittämistä voi opetella ja sitä pystyy kasvattamaan.

Välittävän työyhteisön jäsenten tulee ymmärtää välittämisen edellä esitetyt peruslähtökohdat. Välittävä työyhteisö pyrkii rakentamaan välittämistä ytimen, joka määrittelee kaiken toiminnan. Välittävässä työyhteisössä sallitaan kaikki tunteet, niin negatiiviset kuin positiiviset, mutta näidenkin tunteiden taustalla on ensisijaisesti välittäminen, joko ihmisestä, asiasta, ympäristöstä, sidosryhmästä tai luonnosta.



Kuva 9. Välittävä työyhteisö (Mukaiillen Saks 2021, figure 2 ja Manka & Manka 2016, kuva 11.)

Kuvassa 9 on kuvattu välittävän työyhteisön muodostumista. Kuvaan on yhdistetty Manka & Mankan (2016) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja Saksin (2021) teoria kolmitasoisesta välittämisestä sekä sidosryhmien, ympäristön ja luonnon huomioiminen. Näistä elementeistä koostuu välittävä

työyhteisö parhaimmillaan. Välittämistä esiintyy joka tasolla ja työyhteisö yhdessä välittää koko kokonaisuudesta. Välittämisen määre jätetään usein mainitsematta ikään kuin itsestäänselvyytenä.

Välittävässä työyhteisössä pyritään kasvattamaan välittämisen määrää ja välittämistä opetellaan. Ihmisiä kohdellaan korrektisti ja epäkorrektiin käytökseen puututaan. Välittävässä työyhteisössä vallitsee positiivinen ja salliva ilmapiiri. Olemme kaikki ihmisiä, inhimillisiä olentoja, joiden päivät vaihtelevat toisistaan. Välittävässä työyhteisössä arvostetaan muita, annetaan toisten auttaa sekä annetaan positiivista palautetta aina, kun se on mahdollista. Tätä kaikkea on välittävä työyhteisö.

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Tutkimuskohteena minulla on välittävä työyhteisö ja kehittämisen kohteena minulla on välittävän työyhteisön kehittäminen. Välittämisestä työelämässä puhutaan tällä hetkellä aivan liian vähän. Viimeiset parikymmentä vuotta on keskitytty tehostamiseen, ulkoistamiseen ja tuloksiin. Työhyvinvoinnista on koko ajan keskusteltu, mutta sellaiseen tapaan, että ikään kuin työhyvinvointi ei olisi meidän jokaisen vastuulla vaan olisi täysin riippuvainen esimerkiksi työnantajan tarjoamista eduista.

3.1 Tutkimuksen äärellä

Miksi välittämistä työyhteisössä on edes tarvetta tutkia? Mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa? Tutkimuksella hankitaan tietoa. Tutkimuksella hankittu tieto on vain yksi tiedonhankinnan muodoista. Tietoa on arkielämässä monenlaista. Tehdään asioita niin kuin on totuttu tekemään. Tehdään johtopäätöksiä olemassa olevan tiedon ja kokemuksen perusteella. Haetaan tietoa esimerkiksi auktoriteeteiltä tai varmoista lähteistä. Tutkimuksellisen tiedon avulla voidaan esimerkiksi syventää ajattelua, rikastuttaa arkitiedon luomaa kuvaa asioista, herättää kiinnostusta uusiin aihealueisiin, luoda uusia käsitteitä ja näkökulmia sekä ymmärtää asioita paremmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 18–20.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan välittämistä työyhteisössä. Tutkimus on työelämän tutkimista, jossa yhdistyy teorian, kokemuksen ja ammattikäytännön yhdistäminen. Tämän soveltavan tutkimuksen tuloksena toivotaan saavutettavan käytännöllistä hyötyä, jota voidaan hyödyntää työelämässä suoraan. Samalla tutkimuksen toivotaan kehittävän yksilön valmiuksia eli kvalifikaatioita sopeutua työelämän muutoksiin. (Vilkkä 2015, 16–21.)

3.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tähän tutkimukseen on valittu lähestymistavaksi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella selvitetään suppeata kohdetta mahdollisimman paljon. Se antaa tilaa tapahtuman/ilmiön monimuotoisuudelle. Tämän tapaustutkimuksen tuloksena on tarkoitus ymmärtää syvällisesti mitä välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan ja miten sitä voidaan kehittää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 49–79.)

Tutkimus etenee alla olevan suunnitelman mukaisesti. Etenemistapa on tyypillinen tapaustutkimukselle.



Kuva 10. Tutkimuksen eteneminen vaiheittain. (Mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tutkimuksen eri vaiheita käydään alla olevassa taulukossa tarkemmin läpi. Tämän tutkimuksen vaiheet eivät etene numerojärjestyksessä ja voi olla mahdollista, että vaiheisiin palataan useaan otteeseen, mutta tutkimuksen etenemistä helpottaa, että suunnitteluvaiheessa on pohdittu vaiheet ja niiden sisällöt.

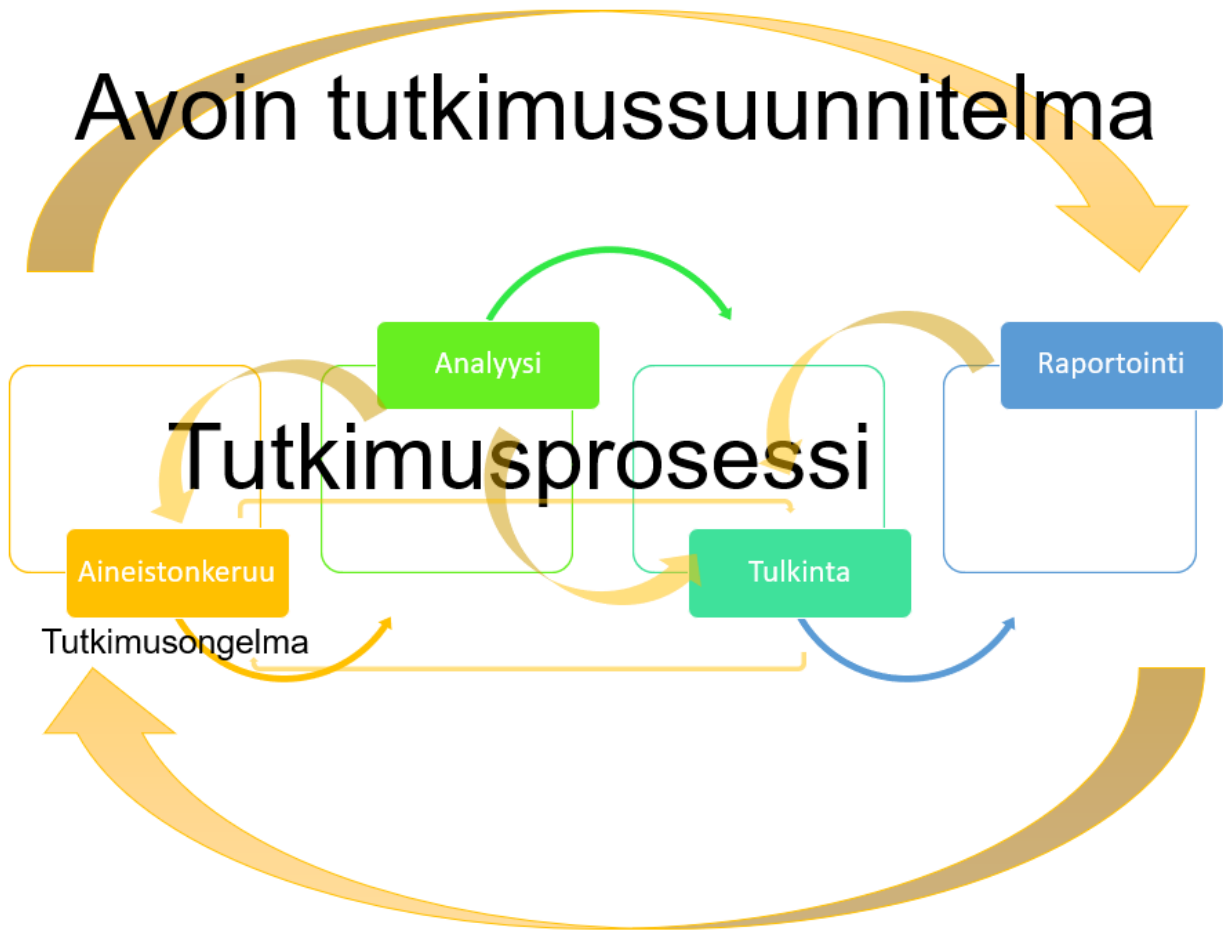
Taulukko 1. Vaihesuunnitelma

Vaihe	Mitä teen?
1	Tutustun kirjallisuuteen ja artikkeleihin: Mitä välittämistä työyhteisössä on kirjoitettu? Miten välittäminen yleensäkin määritellään? Mitä välittämistä ihminen tarvitsee? Mitä tapahtuu, jos ei välitetä?
2	Tutustun tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin ja aineiston analysointiin.
3	Teen havainnointia ja syvähaastatteluja ”Välittävä työyhteisö” –teeman ympäriltä.
4	Päätin analysoida havainnoinnilla ja haastatteluilla keräämiäni tietoja ryhmittelemällä. Etsin yhteneväisyyksiä välittävän ja ei-välittävän työyhteisön välillä. Havainnoinnista esitän tulokset taulukkomuodossa ja haastatteluista ajatuskartan saturaatiopisteen saavuttaneista huomioista.
5	Esittelen työmallin, joka on kehitetty tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella, kehittämään välittävää kulttuuria. Kerron miten käytännön toteutus sujui.
6	Pohdin tutkimaani aineistoa ja teen johtopäätöksiä

3.3 Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on tehty käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen ”tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta” (Vilkkä 2015, 118). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää absoluuttista totuutta vaan kerätä tietoa ihmisten aidoista kokemuksista ja käsityksistä. Näiden tietojen yhteen kokoamisella voidaan havaita jotakin uutta ja siten kehittää malleja, ohjeita, tietoa ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015, 118–121.)

Laadullisessa tutkimuksessa avoin tutkimussuunnitelma korostuu. Tutkimusprosessi ei etene vaiheittain vaan syklisenä voidaan palautua jopa tutkimusongelmaan asti. (Eskola, Suoranta 2005, 15–16.)



Kuva 11. Laadullisessa tutkimuksessa avoin tutkimussuunnitelma korostuu (Mukaillen Eskola, Suoranta 2005, 15–16.)

Aineisto ohjaa tutkimusta. Tutkimus ei etene niin, että aineistoa kerätään ensin ja sitten vasta analysoidaan. Tutkittavan aiheen kerättyyn aineistoon palataan moneen kertaan. Näkökannat aiheeseen kehittyvät sitä mukaa, kun aineistoa kertyy. (Kananen 2012, 96.)

3.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimukseen kerättiin aineistoa havainnoinnilla, tutkimushaastatteluilla ja esittelemällä konkreettinen malli välittävän työyhteisön kehittämiseen. Tarkoituksena oli löytää yhteneväisyyksiä sille, mikälainen on välittävä työyhteisö, miten se rakentuu ja miten välittämistä voidaan kehittää. Vastakohtana varsinkin havainnoinnissa tuotiin esille se mitä tapahtuu työyhteisöissä, joissa välittäminen on matalaa.

Havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä, johon kuuluu systemaattista tietojen keruuta. Tieteellisessä havainnoinnissa havainnoija kohdentaa aistinsa tarkemmin kuin arjen tilanteissa tutkittavaan ilmiöön. Havainnoinnin etuja ovat se, että tilanteita päästään seuraamaan

kokonaisuuksina, reaaliaikaisesti ja pidemmällä aikajaksolla. Havainnoinnin avulla tutkijan on mahdollista todentaa, miten hänen keräämänsä aineisto toteutuu käytännössä. Sillä saadaan kerättyä tietoa erilaisista vuorovaikutustilanteista ja ryhmäilmiöistä. (Puusa & Juuti 2018.)

Havainnoinnin tarkoituksena on ollut havaita käyttäytymistä mikä liittyy välittämiseen työyhteisössä ja sitä kautta tuottaa aineistoa syvähaastatteluja ja kehittämistyömallia varten. Havainnointi on yksi tämän tutkimustyön aineistonkeruumenetelmistä. Olen havainnoidessani seurannut ulkopuolisen tarkkailijan roolissa yksilöitä ja heidän vuorovaikutustaan ympäristöön, niin toisiin ihmisiin kuin asioihin. Olen havainnoinnissa keskittynyt yhteneväisyyksiin välittämisen kannalta ja halunnut ottaa mahdollisimman laajan otannan kaikista liittymäkohdistani työelämään. (Ojasalo ym. 2009, 103–107.)

Havainnointitekniikkana olen käyttänyt strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimatonta havainnointia ei luokitella etukäteen ja sillä yritetään saavuttaa mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa ilmiöstä. Välittävä työyhteisö on ollut tutkijan intohimoni jo vuosien ajan, jo vuosia ennen havainnointikautta. Opintojen alussa tein päätöksen tutkia välittävää työyhteisöä opinnäytetyössäni ja tuolloin aloin pitämään havainnointipäiväkirjaa erilaisista havainnoista liittyen välittävään työyhteisöön. Käytin havainnointiin haamuasiakkuus havainnointitapaa eli olin tarkkailtavien joukossa ihan tavallisena työntekijänä, opiskelijana tai asiakkaana ja havainnoitavani eivät olleet tietoisia, että tarkkailin heidän toimintaansa (Ojasalo ym. 2015, 117). Näin halusin varmistaa, että saan ensikäden tietoa siitä, miten välittämistä tapahtuu aidoissa tilanteissa. Koin, että jos henkilöt tietäisivät olleensa tarkkailtavana juuri tästä aiheesta, vaikuttaisi se heti heidän käyttökseen. Olen näin halunnut saavuttaa mahdollisimman paljon ja monipuolisesti välittämiseen liittyvää havainnointia. Olen haamuasiakkaana esiintyvänä pitänyt erityisen tärkeänä sitä, että havainnoinnin lopputuloksista on mahdotonta tunnistaa jotakin tiettyä yritystä, yksilöä tai työyhteisöä. (Ojasalo ym. 2015, 116.)

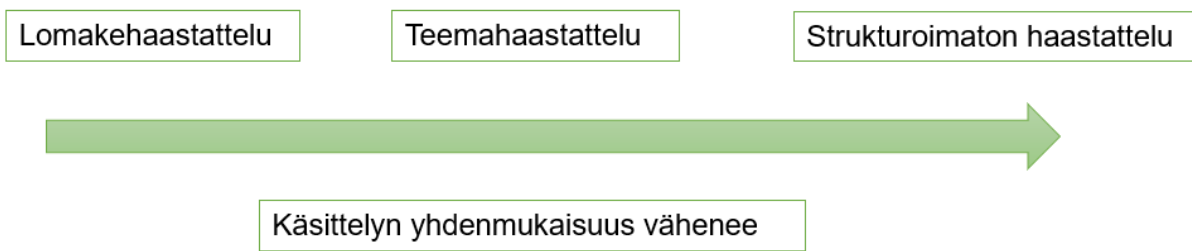
Käytin havainnoinnissa hyväkseni myös netnografiaa eli havainnoin sosiaalista mediaa. Netnografiassa tutkija tutkii pitkäkestoisesti ja syvällisesti tiettyä verkossa toimivaa ryhmää. Netnografia perustuu etnografiaan, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen piirissä olevien ihmisten arkeen, selittäen ja kuvaten ihmisten toimintaa heidän omassa ympäristössään. Netnografiassa taas seurataan online-yhteisöjen keskustelutilanteita tekstien, kuvien ja videoiden pohjalta. Siinä korostuu tietokonevälitteisyys, mahdollisuus nimettömyyteen, saatavuus ympäri maailman ja tiedon tallentuminen. Tutkija voi havainnoida tietyn online-yhteisön toimintaa passiivisesti, vain tarkkailemalla, tai aktiivisesti, osallistumalla yhteisön toimintaan, oman valintansa mukaan. Netnografian lähtökohtana on aina tutkittava ilmiö, jonka ympäriltä tutkitaan, miten online-yhteisö käyttäytyy ja minkälainen kulttuuri ilmiön ympärille muodostuu. (Ojasalo ym. 2015, 117-119.)

Havainnointi keskittyi työssäni tehtyihin havaintoihin useista eri työyhteisöistä, LinkedIn -seuranasta sekä opiskelun aikana tehdyistä havainnoista. Havainnointi sijoittui vuosien 2020–2023 aikana tehtyihin havaintoihin. Näistä havainnoista pidettiin havainnointiaikana havainnointipäiväkirjaa, nauhoitettiin kuunneltavia ajatustallenteita sekä otettiin kuvallisia muistiinpanoja, jotka toimivat havainnointiaineistona (Vilkkä 2015, 142–151).

Käytin tutkimuksessa toisena aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelu soveltuu useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin tiedonkeruumuotona. Se on ehkä yleisimmin käytetty tutkimuksen tiedonkeruumuoto. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Siinä hankitaan tietoa suoraan ilmiöstä ja pystytään porautumaan tutkittavaan ilmiöön syvemmin. Haastattelumenetelmiä on useita. Tutkija päättää haastattelumenetelmän ja perustelee valinnan. Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi esimerkiksi, kun halutaan kartoittaa ennestään tuntematonta ilmiötä, selvittää ilmiötä tai syventää ilmiöstä saatuja tietoja. Haastatteleva tutkija välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu eroaa keskustelusta siten, että ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa” (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.1.2). (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 3 ja 4.)

Syvähaastattelut ovat yksi strukturoimattoman haastattelun muoto. Syvähaastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä, joissa haastattelija ohjaa haastateltavan keskustelemaan vastauksissaan syvällisesti. Syntyy keskustelu, jossa vastaukset rakentavat haastattelun jatkon. Haastatteluihin valitaan henkilöt (informantit) heidän tietojensa perusteella. Syvähaastatteluihin valikoituukin yleensä vain muutama henkilö, jotka haastatellaan syvällisesti ja perinpohjaisesti. Syvähaastattelu on täysin vapaa haastattelumuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 4.2.2.)

Teemahaastattelut ovat taas yksi puolistrukturoituja haastattelun menetelmiä. Niissä haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Kysymykset on päätetty ennalta, mutta niiden sanamuoto voi vaihdella. Teemahaastatteluissa siis kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 4.2.3.)



Kuva 12. Haastattelumenetelmien suhde toisiinsa. (Mukaiillen Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2 kuvio 3.)

Keräsin tutkimukseen aineistoa siis tutkimushaastatteluilla. Haastattelin yritysjohtajia syvähaastatteluissa. Haastattelut olivat joko toimitusjohtajia tai henkilöstöjohtajia. Osa haastatteluista oli ulkomaalaisia, joten haastatteluja käytiin sekä suomeksi että englanniksi. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä ja ne litteroitiin. (Vilka 2015, 122–142.)

Haastatteluihin kutsutut ihmiset kontaktoitiin ensin puhelimitse ja kysyttiin lupaa haastatella opinnäytetyötä varten. Tämän jälkeen sovittiin Teams tapaamisista. Haastattelut alkoivat sillä, että kerroin tekeväni opinnäytetyötä aiheesta välittävä työyhteisö ja sen kehittäminen. Tässä yhteydessä kerrottiin haastateltaville, että haastattelu tullaan nauhoittamaan. Kerroin haluavani keskustella haastateltavien kanssa luottamuksellisesti aiheesta välittävä työyhteisö ja sen kehittäminen. Tavoitteena oli saada kerättyä aineistoa välittävän työyhteisön kehittämistyömalliin. Keskustelu pyrittiin pitämään avoimena ja rohkaistiin haastateltavia kertomaan aiheesta omia kokemuksia ja syvällisempiä ajatuksia. Keskustelu ei rajoittunut vain alla esiteltyihin teemoihin, vaan sen annettiin kehittyä haastateltavan mukaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 97–100, Ghauri & Gronhaug 2005, 131-138.)

Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Mitä sinulle tarkoittaa termi välittävä työyhteisö? Mitä termiä käyttäisit?
- Onko sinun mielestäsi tarvetta korostaa välittämisen merkitystä työyhteisössä? Jos on, miksi?
- Teen vain työni, en välitä muusta. Miten tällainen näkyy?
- Miten teillä kehitetään välittämisen kulttuuria? Vai kehitetäänkö ollenkaan?

Haastateltavien määrää ei ollut päätetty etukäteen, vaan haastattelujen myötä seurattiin saturaation saavuttamista. Kun haastatteluissa alkoivat samat asiat tulla useaan kertaan esiin, tiedettiin saturaatiopiste saavutetuksi. Koska tässä tutkimuksessa käytetään sekä havainnointia että haastatteluja aineistonkeruumenetelminä, vaikuttaa saturaation saavuttamiseen molempien menetelmien tulokset (Kananen 2012, 99–103).

Tutkimuksessa käytettiin siis kolmea eri aineistonkeruumenetelmää, havainnointia, haastattelua ja netnografiaa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan Burgessin (1982) mukaan monimetodiseksi lähestymistavaksi tai Denzin (1970) mukaan triangulaatioksi. Valitut menetelmät täydensivät toisiaan ja takasivat paremman varmuuden tutkinnan tuloksista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.4.)

3.5 Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät tuotettiin kirjalliseen muotoon. Kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa pelkistettiin ja aineistosta tunnistettiin toistuvat rakenteet. Näitä päävaiheita tarkasteltiin kriittisesti, jotta tulosten laatu ja luotettavuus pystyttiin takaamaan. Vilkkaan mukaan ”tulkinta muodostuu vasta sitten, kun tutkimusaineisto on luokiteltu aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti ja teoriaohjaavasti (Eskola & Suoranta 2000) ja tulkittu teoreettisen viitekehyksen avulla” (Vilka 2015, 156). Havainnoinnilla kerätty aineisto oli hajanaista ja se ei liittynyt automaattisesti yhteen, vaan kerättyä dataa piti rakentaa loogiseksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkimuksessa havainnot on ensin kerätty yhteen. Koska havainnoista tehtyjä päiväkirjamerkintöjä, kuunneltavia ajatuksia ja kuvallisia muistiinpanoja oli eri muodoissa, muutettiin ne ensin kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen havainnot järjestettiin ranskalaisin viivoin listaksi. Tästä listasta voitiin aloittaa pelkistäminen eli aineiston selkeyttäminen ja tiivistäminen. Lopputuloksena yhdistettiin yksittäiset havainnot haluttuihin ryhmiin. Ryhmäjaottelun toteuttamiseen käytettiin teorian ja havainnoinnin sekä haastattelujen tietoja. (Ojasalo ym. 2009, 106, 121–130.)

Havainnoin erilaisissa tilanteissa työyhteisöjen toimintaa. Pidin päiväkirjaa siitä, millaiset tilanteet loivat kuvaa välittävästä työyhteisöstä tai välittämisestä yleisesti. Havainnoin myös tilanteita, joissa selvästikään ei välitetty toisesta yhtään tai haluttiin jopa vaikeuttaa toisen työtä. Havainnoidessani kiinnitin huomiota myös ympäristöön, miten välittävä asenne näkyi konkreettisesti työympäristössä tai miten taas ei välittävä asenne näkyi siellä. Lisäksi aistin erilaisia tuntemuksia, jotka liitin myöhemmin välittävään tai ei välittävään työyhteisöön. Havainnoinnin aikana herkistyin ihmisten toisista huomioimisesta kyyneliin asti välittävissä kohtaamisissa, kun taas toisessa ääripäässä ihmetelin sitä, miten aikuinen ihminen sortuu lapsellisiin tekoihin vain tullakseen huomatuksi. Päätin analysointivaiheessa käyttää kriteerinä tilanteiden jakoa kahteen ryhmään ja esittää tulokset taulukkomuodossa:

Taulukko 2. Esimerkki havainnointitaulukosta

Havainnointitaulukko

KUN EI VÄLITETÄ

KUN VÄLITETÄÄN

Analysoinnin lopputuloksena havainnot ryhmiteltiin kahteen eri ryhmään sen mukaan, esiintyikö tilanteissa toisesta, ympäristöstä, sidosryhmästä tai luonnosta välittämistä vai ei.

Syvähaastattelut taas nauhoitettiin ja litteroitiin Teams-ohjelmistolla. Tämän jälkeen katsottiin nauhoitukset läpi useampaan kertaan ja koottiin tärkeimmät huomiot tekstimuotoon listaksi. Tekstit kirjoitettiin yleis- ja kirjakielillä, eivätkä ne noudattaneet sanatarkasti haastateltavien vastauksia. Vastaukset koottiin teemoittain teemahaastattelun rakenteen mukaisesti:

- Mitä sinulle tarkoittaa termi välittävä työyhteisö? Mitä termiä käyttäisit?
- Onko sinun mielestäsi tarvetta korostaa välittämisen merkitystä työyhteisössä? Jos on, miksi?
- Teen vain työni, en välitä muusta. Miten tällainen näkyy?
- Miten teillä kehitetään välittämisen kulttuuria? Vai kehitetäänkö ollenkaan?

Tärkeimmät kohdat nostettiin esiin tulokset osiossa kirjoitettuna tekstinä ja sitaatteina. Osa haastateltavien vastauksista saavutti saturaatiopisteen ja alkoi toistua haastateltavien vastauksissa tai havainnoinnin yhteydessä tehtyjen havaintojen kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 98–100.)

Lopuksi haastateltavien vastaukset pelkistettiin ja ryhmiteltiin seuraavan taulukon mukaisesti 5 eri luokkaan.

Taulukko 3. Esimerkki haastattelujen tulokset

Yhdistetty luokka	Haastateltavan ilmaisu
Välittävä työyhteisö terminä	•
Huomioita välittämisestä	•
Välittävän työyhteisön herättämiä epäilyjä	•
Välittävä työyhteisö koostuu	•
Välittävän työyhteisön tunnuspiirteitä	•

4 Havainnoinnin tulokset

Tähän tutkimukseen on käytetty havainnointia yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Päätin heti opintoihin hakiessani keväällä 2020 tehdä opinnäytetyön välittävistä työyhteisöistä. Olen siitä lähtien aktiivisesti tehnyt havainnoita siitä, millaiset asiat esiintyvät välittävissä työyhteisöissä ja millaiset asiat viestivät siitä, että työyhteisöissä ei enää välitetä. Havainnointia olen tehnyt vuodesta 2020, kevääseen 2023, noin kolme vuotta. Olen tehnyt havainnoita niin työelämässäni kuin opintojen parissa sekä erilaisissa sosiaalisissa kanavissa kuten LinkedInissä. Tänä aikana olen työskennellyt kolmessa eri työyhteisössä, osallistunut 12 eri kurssille ja käyttänyt LinkedIniä paljon.

Aidoissa tilanteissa osallistuin havainnointiin aivan kuin normaali työntekijä tai opiskelija. Muut ihmiset eivät olleet tietoisia, että havainnoin näissä tilanteissa. Siksi pidänkin tärkeänä, että havainnoinnin lopputuloksesta ei käy ilmi mistä yrityksestä, opiskeluryhmästä tai postauksesta on kyse. Aina havainnoiteja tehdessäni olen koonnut havainnointipäiväkirjaa, kirjoittanut muistiinpanoja tai nauhoittanut ajatuksiani. Olen tähän opinnäytetyöhön kerännyt kokooman näistä havainnoista.

Havainnoinnin on ollut tarkoituksena olla vain pieni osa aineistoani. Olen kuitenkin halunnut havainnoida aitoja tilanteita. Tästä syystä en ole ilmoittautunut havainnoinnista osallistuessani siihen. Välittäminen on niin hauras asia, että uskon, että jos olisin ilmoittanut tekeväni havainnointia, olisi se muuttanut tositalanteita. Tällä havainnoinnilla sain vahvistusta sille, että on olemassa selkeitä tunnusmerkkejä, mistä välittämisen määrää voi havainnoida. Välittämisen määrä tässä opinnäytetyössä lähtee sellaisesta tilanteesta, jossa useimmat työntekijät eivät välitä enää mistään muusta kuin vain hoitavat pakolliset työnsä. Toisessa ääripäässä työntekijät välittävät niin ihmisistä kuin asioista, ympäristöstään ja luonnosta; kaikki kaikista ja kaikesta.

4.1 Havainnoinnin tulokset

Kun lähdin purkamaan havainnoinnista tekemiäni päiväkirjamerkintöjä, muistiinpanoja ja nauhoituksia, toin ne ensin kaikki samaan muotoon kirjallisiksi. Olen halunnut pitää havainnot epävirallisessa muodossa, en niinkään saattaa niitä formaaliin tai virallisempaan muotoon. Enemmän olen yrittänyt kirjoitetussa muodossa saada säilytettyä tunnetta, jota nämä tilanteet pitävät sisällään. Tämän jälkeen ryhmittelin havainnot kahteen eri ryhmään. Toiset sellaiseen, joista huomaa, että työyhteisössä ei välitetä ja toiset sellaiseen, jotka ilmentävät välittämistä. Kokosin alla esitettyihin taulukoihin ne havainnot, jotka alkoivat näkyä useammassa havainnossa ja toistaa itseään.

Taulukko 4. Havainnointitulokset, kun työyhteisössä ei välitetä

KUN EI VÄLITETÄ
Ei tervehditä kaikkia eikä kysellä mitä kuuluu.
Työpisteet sekavia ja nuhruisia. Pinot voivat olla jopa vuosia vanhoja.
Aina kun ehdotetaan muutosta, sanotaan, "On jo kokeiltu ja ei toiminut." Ei kannusteta.
On hiljaista.
Syödään ja kahvitellaan erikseen.
Syntyy kuppikuntia, "siiloja".
Voidaan esim. kävellä roskan ohi. Ei ole minun!
Ei auteta toista. Tehköön itse!
Ajotellaan toisista: mitähän tuokin tekee? Vertaillaan kuka tekee enemmän ja kuka vähemmän.
Ei näytetä tunteita.
Tehdään vain töitä, yleensä itsekseen ja yleensä on KIIRE, jota korostetaan.
Töihin tulo on pakkopullaa!
Piilotetaan virheet ja etsitään syyllisiä!
Esihenkilötkään eivät välitä. Kunhan tulevat paikalle ja ottavat valituksia vastaan, niin kyllä se siitä.

Nämä havainnot, kun työyhteisössä ei välitetä, masensivat minua. On uskomatonta, kuinka paljon Suomessa on työyhteisöjä, joissa voidaan huonosti ja joissa ei välitetä. Se, että ei enää välitetä, tuntuu olevan yksilön turvamekanismi; kun asiat eivät toimi työyhteisössä, niin rakennetaan muuri oman itsensä ympärille ja lakataan välittämästä muusta kuin siitä, että oma työ hoidetaan, niin pienellä vaivalla kuin mahdollista. Ilmankaan työtä ei voi olla, koska siitä saadulla palkalla mahdollistetaan sitten aito, oma elämä. Lomaa odotetaan kuin kuuta taivaalta, lottovoitosta haaveillaan ja eläkepäivät ovat koko ajan mielessä. Näinkö todella haluamme viettää pitkän työuramme? Inhoten jokaista työpäivää ja haaveillen erimuotoisista vapaa-ajoista.

Seuraavassa havainnointitaulukossa käydään läpi, millaista on olla töissä sellaisessa työyhteisössä, jossa välitetään niin ihmisistä, asioista kuin ympäristöstä.

Taulukko 5. Havainnointitulokset, kun työyhteisössä välitetään

KUN VÄLITETÄÄN
Tervehditään kaikkia yksilöinä, kysellään kuulumisia, jäädään kuuntelemaan.
Yleisolemus on siisti. Muut huomaavat, jos asiat alkavat kertyä työpöydällesi ja kysyvät asiasta.
Heitellään ideoita. Kokeillaan kaikenlaisia ideoita. Opitaan yhdessä kaikista kokeiluista. Ei tuomita.
Pulputusta kuuluu sieltä ja täältä.
Kahvitellaan ja syödään yhdessä aina, kun mahdollista.
Kaikki voivat jutella kaikkien kanssa.
Kaiken ei tarvitse kuulua työtehtäviin, mutta silti voi tehdä pikku juttuja ihan pyytämättä.
Pohditaan ongelmia yhdessä. Työstetään asioita yhdessä.
Jutellaan työtehtävistä avoimesti. Pyydetään apua ja tarjotaan apua.
Nauretaan, itketään, iloitaan, surraan..
Töiden lomaan kuuluu myös hetkiä, jolloin panostetaan tiimihengen ylläpitoon, kerrotaan kuulumisia tai vaan jutustellaan.
Töihin tullaan ihan mielellään. Joskus tietysti ei jaksaisi, mutta työpaikalla fiilis taas paranee.
Virheitä tekevät kaikki! Niistä voidaan oppia ja niitä käsitellään ja jaetaan avoimesti.
Esihenkilöt huomaavat mitä ympärillä tapahtuu. Moikkaavat kaikkia ja kysyvät mitä kuuluu? Ongelmat käsitellään ja siirrytään eteenpäin. Ymmärretään inhimillisyyttä ihmisissä.

Tämän havainnointitaulukon jälkeen tulee innostunut olo. Haluaisin itse työskennellä tuollaisessa työympäristössä, jossa välittäminen heijastuu kaikkialle. Vietämme aikuisista aktiivivuosistamme suurimman osan työyhteisössä, miksi valitsisimme työyhteisön, jossa ei välitetä. Siinäpä se, aina ei voi valita. Valitettavasti yksi työyhteisön jäsen ei voi muuttaa työyhteisöä välittäväksi, jos sellaista ei johdon puolelta sallita. Välittävä työyhteisö tarvitsee välittävien työntekijöiden lisäksi välittävän johdon. Ilman toista ei voi olla toista.

4.2 Esimerkkitapaus

Käyn vielä läpi yhden havainnointitilanteen, joka selventää taulukoissa esitettyä eroa välittävän työyhteisön ja ei-välittävän työyhteisön välillä. Yhdessä työyhteisössä oli tilanne, että kukaan ei katsonut kopiopaperin lisäämisen keskuskopiokoneeseen olevan hänen tehtävänsä. Loppujen lopuksi tilanne meni niin pahaksi, että tulosteita tulosteltiin minne muualle vain paitsi keskuskopiokoneelle. Kukaan ei lisännyt paperia. Esihenkilöt eivät ratkaisseet tilannetta puuttumalla ongelmaan. Lopulta joku työyhteisössä antoi periksi ja täytti paperit. Mutta tämä tilanne jätti työyhteisöön pahan olon. Tässä tilanteessa välittämistä ei tapahtunut miltään tasolla.

Välittävässä työyhteisössä edellä kuvatun laisia tilanteita ei edes huomata. Jokainen täyttää kopio-paperit keskuskoneeseen. Jos joku ei osaa, hän pyytää apua ja häntä opetetaan. Ei kenellekään tule edes mieleen, että minä en voisi täyttää paperia, koska se ei ole minun työni. Välittävässä työyhteisössä tartutaan tällaisiin pikkuhommiin kuin itsestään. Ihmiset ovat päättäneet välittää ympäristöstä ja toisistaan. On kivakin hoitaa tällainen pikkuhomma, niin seuraavan ei tarvitse.

5 Haastattelujen tulokset

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytin syvähaastatteluja. Valitsin haastateltaviksi yritysjohtajia, niin toimitusjohtajia kuin henkilöstöjohtajakin. Kontaktoin haastateltavat ja pyysin heiltä lupaa haastatella heitä opinnäytetyötäni varten. Haastattelut käytiin Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen aluksi pyysin lupaa haastattelun nauhoittamiselle. Kerroin haastateltaville, että keskustelut käydään luottamuksellisesti. Nämä syvähaastattelut olivat avoimia eli keskustelimme teemojen ympärillä vapaasti. Kerroin haastattelun aluksi, että tutkin opinnäytetyössäni välittävää työyhteisöä ja sen kehittämistä. Olin muotoillut teemat kysymysten muotoon. Koin, että näin oli helppo aloittaa keskustelu kunkin teeman kohdalla. Teemat, jotka haastattelun aikana käytiin läpi, olivat (liite 1):

1. Mitä sinulle tarkoittaa termi välittävä työyhteisö? Mitä termiä käyttäisit?
2. Onko sinun mielestäsi tarvetta korostaa välittämisen merkitystä työyhteisössä? Jos on, miksi?
3. Teen vain työni, en välitä muusta. Miten tällainen näkyy?
4. Miten teillä kehitetään välittämisen kulttuuria? Vai kehitetäänkö ollenkaan?

Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, molempien sukupuolien edustajia. Aineistossa on esitetty suoria sitaatteja haastatteluista, jotta haastattelujen kerryttämästä tiedosta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Jotta henkilöt säilyttävät anonymiteetin, olen merkannut sitaatteihin haastateltavat numerojärjestyksessä seuraavasti (haastateltu 1-4).

5.1 Välittävä työyhteisö haastattelut

Ensimmäisenä teemana ohjasin haastateltavia keskustelemaan siitä mitä heille tarkoittaa termi välittävä työyhteisö? Kävi ilmi, että välittävä työyhteisö (tai englanniksi caring work society) ei ollut tuttu työelämästä sellaisenaan kenellekään haastatelluista. Kaikilla haastatelluilla oli sitä vastoin oma käsityksensä välittävästä työyhteisöstä. Heille oli selkeää välittävän työyhteisön konsepti ja idea. Välittäväksi työyhteisöksi koettiin sellainen työyhteisö, jossa ollaan inhimillisiä. Tärkeää olisi se, että koko yhteisö haluaisi yhdessä kehittää yritystä. Tähän vaaditaan välittävää työyhteisöä.

Olen ajatellut, että välittäminen työyhteisössä on itsestäänselvyys, mutta ei se tarkemmin ajateltuna taida ollakaan. (haastateltu 1)

Ihmiset nähdään ihmisinä. Välittävässä työyhteisössä otetaan yksilön halut ja tarpeet huomioon. Parhaimmillaan välittävä työyhteisö haluaa ymmärtää yksilöitä. (haastateltu 2)

On selkeät sopimukset, tavoitteet ja visiot ja porukka tietää mitä heiltä odotetaan. (haastateltu 3)

Välittäminen luo tunteen, että kuulut yritykseen ja muut välittävät sinusta. (haastateltu 4)

Haastateltujen kanssa käytiin keskustelua siitä, että työssä välittäminen ei ole täysin sama asia, kuin esimerkiksi perheen kesken välittäminen. Välittämistä työyhteisössä pohdittiin myös mahdollisesti pelottavana asiana. Välittäminen pitää sisällään paljon tunteita. Jos luon syvällisiä suhteita työkavereihin, niin miten käsittelen tilannetta vaikeissa tilanteissa, kuten esimerkiksi huonon käytöksen tai irtisanomisen sattuessa kohdalle. Pohdimmekin välittämiseen liittyvää pelkoa kaikkien haastateltavien kanssa.

Välittäminen työyhteisössä saatetaan kokea myös pelottavana asiana. (haastateltu 3)

Ei vaikeiden asioiden hoito ole sen vaikeampaa, jos välittää, vaan päinvastoin, jos kaikki toiminta perustuu siihen, että välitetään, niin välittäminen määrittää tietynlaisen tavan toimia. Jos olen tekemässä päätöstä ja ajattelen aina ensin välittävästä näkökulmasta, on se lähtökohta tekemälleni päätökselle. Näin tiedän, että päätös on aina inhimillinen ja perustuu oikeisiin arvoihin. (haastateltu 3)

Kun on välittävä johtaja esimerkiksi irtisanomistilanteissa, niin tällainen irtisanomiseen ajautuminen voi tulla muulle yhteisölle yllätyksenä, että näin tapahtui. Mutta yleensä välittävä johtaja on tarjonnut uusia mahdollisuuksia ja keskustellut henkilön kanssa useaan kertaan. Antanut ja tarjonnut mahdollisuuksia muuttua. Loppujen lopuksi ei jää jäljelle kuin välittävä päätös siitä, että kyseisen työntekijän ja yrityksen maailmat eroavat eri suuntiin. (haastateltu 1)

Kun kysyin tässä kohdassa, löytyisikö välittäminen sanalle parempaa termiä, mitä on enemmän käytetty bisnesmaailmassa. Haastateltavat toivat esiin tukemisen ja arvostamisen. Tukemisen todettiin olevan yksisuuntainen ele, kun taas välittäminen on molemmin suuntaista. Lopputuloksena ehkä arvostaminen oli lähimpänä vastaavaa haastateltujen mielestä, vaikka suoraa vastaavuutta välittämislle ei löydettykään.

Toisena haastatteluiden teemana ohjasin keskustelua siihen, että koetaanko tarpeelliseksi korostaa välittämisen merkitystä työyhteisöissä. Haastatellut toivat paljon positiivisia näkökohtia välittämisen merkitykselle työyhteisössä. Useimmat haastatellut totesivat, että nykyisin työllä pitää olla tarkoitusta työntekijöille. Välittävä työyhteisö kokee jokaisen työpanoksen merkityksellisenä. Välittävässä työyhteisössä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja yhteisöön kasvaa. Ihmiset välittävät toisistaan ja joustavat puolin ja toisin. Välittävässä työyhteisössä koettiin, että ihmiset käyttäytyvät korrektisti.

Ihmiset varmaankin puuttuvat epäkohtiin ja asioihin, kun joku on huonosti, kun aidosti välitetään. (haastateltu 2)

Työntekijät ajavat välittävässä työyhteisössä helpommin yrityksen ja työyhteisön etua kuin pelkästään omaansa. (haastateltu 4)

Välittäminen on hyvä ohjenuora työyhteisössä, esimerkiksi: ”Jos olen välittävä ihmisenä, käytäydynkö näin kollegani kohtaan.” tai ”Välitänkö tärkeää tietoa eteenpäin, jos olen välittävä.” (haastateltu 3)

Kaikki haastatellut kokivat, että välittävässä työyhteisössä viihdytään paremmin. Tämä koettiin tärkeänä kilpailutekijänä, niin ihmisten sitouttamisessa kuin rekrytoidessa uusia ihmisiä. Ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä.

Ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä. Sitä haetaan muualta, jos oma yhteisö ei sitä tarjoa. (haastateltu 2)

Toimiva bisnesmalli + välittävä ilmapiiri = avain menestykseen. (haastateltu 4)

Kolmantena teemana ohjasin haastateltavia keskustelemaan sellaisesta kulttuurista, jossa ei enää välitetä mistään muusta kuin siitä, että oma pakollinen työ tulee hoidettua. Kaikki haastatellut tunnistivat myös tämän ilmapiirin. Haastatellut kertoivat, että noissa työpaikoissa on hiljaista. Ihmiset ovat usein siiloutuneita. "Ihmisillä voi olla tunne, että heistä halutaan päästä eroon", yksi haastatelluista totesi.

Ei välitetä -kulttuuri heijastuu usein asiakaspalveluun: Mä oon vaan töissä täällä! Asiat eivät suju. Tekemiset tippuvat tuolien väliin. Ei välitetä siitä mitä toinen on luvannut. (haastateltu 1)

On hiljaista. Ihmiset ovat vetäytyneet omiin siiloihin. On siiloutumista. (haastateltu 4)

Ihmisillä voi olla tunne, että heistä halutaan päästä eroon. (haastateltu 1)

Neljäntenä teemana ohjasin haastateltavia keskustelemaan siitä, miten välittävää kulttuuria voidaan kehittää. Haastatelluilla oli tähän kohtaan paljon erilaisia ehdotuksia.

Työntekijöille pitää olla selvää, että nykytyömaailmassa työ ei ole vain työtehtävien suorittamista. Kaikkien pitää olla osa yritystä ja sitoutua ilmapiiriin, jota halutaan ylläpitää. Tämä koskee kaikkia eikä ajattelu, että "muut voivat tehdä niin, mutta minun ei tarvitse", ole hyväksyttävä. (haastateltu 4)

Ihmisille pitää selittää millaista välittävää kulttuuria juuri tässä työyhteisössä halutaan. Jonkinlaiset lauseet ja kulttuurisitoumukset tulisi kehittää luomaan yhtenäistä tarkoitusta. (haastateltu 2)

Kun yrittää tehdä oikeita asioita, oikeinpäin ja siten, että asiat voi perustella hyvin, niin päätösten takana on helppo seistä. Tuolloin ei tarvitse pelätä päätösten tekoa, eikä päätösten tarvitse olla suosittuja. Välittävässä työyhteisössä on hyvä lähteä siitä, että asiat ovat julkisia, eikä niitä yritetä salata tai piilotella. Keskitytään ihmisiin ja kysytään mitä mieltä he ovat, se on aitoa välittämistä. (haastateltu 1)

Meillä on käytössä varhaisen välittämisen malli. Ei vain terveydenhuollon oppaana vaan ihan opas esihenkilöille, jossa kerrotaan varhaisesta välittämisestä. Koen myös, että vuosittaiset kehityskeskustelut ovat yksi välittämisen väline. (haastateltu 2)

Paras työkalu on se, että miettii omia vanhoja esihenkilöitä! Kopioi mikä tuntui itsestä hyvältä ja jättää pois mikä on itseään harmittanut. Opi muiden käytöksestä! (haastateltu 1)

Ollaan avoimia ja otetaan ihmisiä mukaan tekemiseen, vaikka juuri tuo tekeminen ei ehkä kuuluisi suoraan heille. Ihmisille syntyy rooleja. Osataanko me nähdä tämä sama ihminen uudessa roolissa ja antaa hänelle tilaa kehittyä. Välittäminen ei liity pelkästään työhön. Meidän pitää opetella tuntemaan toisemme kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Tästä syystä pitää välillä järjestää hauskaa tekemistä töissä, joka ei suoraan liity työhön. Kohottavaa yhteistä tekemistä. (haastateltu 3)

5.2 Yhteenveto

Haastattelut olivat kokonaisuudessaan täyttä asiaa. Tietyt asiat toistuivat usean haastateltavan kanssa. Valitsin edelliseen kappaleeseen tärkeimmiksi kokemani sitaatit, kun taas tässä yhteenvetossa esittelen haastattelujen muita tuloksia taulukkomuodossa, ryhmiteltynä 5 eri luokkaan. Haastattelut olivat koskettavia ja jokaisessa haastattelussa haastateltavat puhuivat niin kauniisti välittämisestä, välittävästä johtamisesta ja välittävästä työyhteisöstä, että haastattelijana liikutuinkin syvästi.

Taulukko 6. Haastattelujen tulokset

Yhdistetty luokka	Haastateltavan ilmaisu
Välittävä työyhteisö terminä	<ul style="list-style-type: none"> • Termiä "välittävä työyhteisö tai välittävä kulttuuri" ei tunnustettu käytettäväksi nykyisessä työelämässä. • "Hoidan vain työni (I don't care anything else)" käytös tunnustettiin hyvin. • We care for people! -tyyppiset iskulauseet tunnustettiin.
Huomioita välittämisestä	<ul style="list-style-type: none"> • Välittäminen ei vaadi intohimoa työtä kohtaan! • Yksilöiden välittämisessä on eroja! Jopa isompia kuin yrityskulttuureissa. • Välittävä on kaksisuuntainen termi, kun taas esimerkiksi tukeminen on yksisuuntaista. • Välittämistä pidettiin jopa itsestäänselvyytenä hyvin johdetussa yrityksessä. • Parhaiten ne yritykset menestyvät, jotka huolehtivat ihmisistään ja joissa välitetään. • Etätö lisää tarvetta välittämisen kulttuurille.
Välittävän työyhteisön herättämiä epäilyjä	<ul style="list-style-type: none"> • Pelko –voiko esimerkiksi irtisanoa toista, tai antaa rakentavaa palautetta, jos välittää. • Erilaista välittämistä kuin perheenjäsentä kohtaan. • Perheestä välitetään, kuuluuko välittäminen terminä yritysmaailmaan.
Välittävä työyhteisö koostuu	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajana yrittää tehdä oikein, ei olla suosittu. Kun päätökset voi perustella ja tehdä avoimesti, voi välittäväkin johtaja tehdä vaikeita päätöksiä. • Työhön ei kuulu vain työtehtävien hoito, vaan työntekijän kuuluu tukea tietynlaista ilmapiiriä ja asennetta. • Kaikkien työllä on merkitystä ja kaikilla on yhteinen tavoite • Miten me autetaan toinen toisiamme? Miten me teemme yhdessä? • Positiivinen ihmiskäsitys vallitsee laajasti. Roolit ovat eri, mutta ihmiset ovat tasa-arvoisia ja arvostettuja ihmisinä. • Välittäminen on sitä, että välittää ihmisen huonoistakin päivistä. Siitä, että ei olla tänään ihan sata.
Välittävän työyhteisön tunnuspiirteitä	<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelu, avoimuus • Arvostus • Inhimillisuus • Työn merkityksellisuuden kokemisen arvo nousussa. • Välittäminen vaatii luottamuksen ilmapiiriä.

6 Työmallin esittely ja kokeilu

Tutkimuksen myötä on tullut esiin, että välittävän työyhteisön kehittäminen vaatii panostusta. Tällä työmallilla on tarkoitus parantaa toisesta välittämisen taitoa työyhteisössä. Työmalli antaa yksilöille tilaisuuden tulla huomatuksi ja kiitetyksi positiivisella tavalla. Työmalli tarjoaa jokaiselle työntekijälle tilaisuuden kertoa omasta työpäivästään kaikille. Se pistää myös jokaisen miettimään mitä joku toinen työyhteisössä tekee, millaisia ongelmia hän kohtaa, mikä näyttää tehtävän ulkopuoliselle hienolta ja sen missä toinen on hyvä.

Työmalli on aivan yksinkertainen, mutta kysymykset tähtäävät siihen, että toisesta välittäminen syttyy uudelleen tai kehittyy uudelle tasolle. Se lisää organisaation tietämystä yrityksen eri toiminnoista ja siitä kuinka oma tekeminen vaikuttaa toisen tekemiseen. Kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta kasvaa. Työmallin tarkoituksena on myös saada työntekijät huomaamaan eri puolia omasta työstään.

6.1 Työmallin toteutus käytännössä

Työmallia voi käyttää erilaisissa työpajoissa tai isommissa kokonaisuuksissa esim. tyky-päivissä. Etukäteen tehtävät valmistelut riippuvat siitä, miten isosta työpajasta on kyse. Otan tähän esimerkiksi tyky-päivän tapahtuman järjestämisestä. Tyky-päivään osallistuu mahdollisuuksien mukaan koko yritys.

Ensimmäiseksi jaetaan henkilöstö maksimissaan kahdeksan hengen ryhmiin niin, että jokaisessa ryhmässä on mahdollisimman monelta eri osastolta työntekijöitä. Ryhmille määritetään ohjaajat ja kysytään heidän suostumuksensa ohjaajiksi. Ryhmän ohjaajille järjestetään yksi koulutus ennen tapahtumaa, jossa käydään työmalli läpi yhden esimerkin avulla (liite 3). On hyvä kouluttaa yksi varajohtaja sairaustapausten takia.

Toiseksi lähetetään etukäteen tietoa työpajasta henkilöstölle. Etukäteistiedotteessa kerrotaan mihin ryhmään henkilö kuuluu ja kuka ryhmää ohjaa (liite 2). Samalla pyydetään henkilöstöä miettimään jokaista ryhmän jäsentä ja heidän tehtäviään kohdassa 6.2 esitettyjen kysymysten avulla.

Työpajassa ryhmät jakautuvat ohjaajan mukana omiin ryhmiinsä. Ryhmän ohjaaja kysyy ensimmäistä vapaaehtoista "Tähtihenkilöä". Valitaan ensimmäinen Tähtihenkilö, joka esittäytyy ja kertoo tittelinsä kaikille. Nyt ryhmän ohjaaja kertoo, että hän esittää kysymyksiä (neljä kohtaa) yksi kerrallaan muulle ryhmälle Tähtihenkilöstä ja Tähtihenkilön tehtävänä on vain kuunnella. Tähtihenkilö siis on hiljaa ja ei kommentoi, kun muut ryhmän jäsenet kertovat Tähtihenkilöstä sen mitä tietävät. Jos muut ryhmän jäsenet eivät tiedä mitä Tähtihenkilö esimerkiksi tekee, voivat he aivan hyvin arvata tai jopa todeta, että eivät tiedä yhtään. Tehtävässä ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Kun

kaikki neljä kohtaa on käyty läpi ja ryhmä on kertonut olettamansa vastaukset Tähtihenkilöstä, niin ryhmän ohjaaja antaa Tähtihenkilölle luvan puhua. Nyt muu ryhmä vain kuuntelee ja Tähtihenkilö kertoo. Ryhmän ohjaaja käy kaikki neljä kohtaa läpi ja Tähtihenkilö kertoo muille omat näkemyksensä työstään. (liite 3)

Tehtävä jatkuu siten, että ryhmän ohjaaja valitsee seuraavan Tähtihenkilön ja hänen kanssaan toistetaan sama kuin ensimmäisen Tähtihenkilön kanssa. Eli ryhmä kertoo ensin, kuinka he näkevät Tähtihenkilön neljän eri kohdan kautta ja sitten Tähtihenkilö kertoo itse omat näkemykset neljään eri kohtaan. Näin jatketaan, kunnes kaikki ryhmän jäsenet ovat saaneet olla Tähtihenkilöinä. Ryhmän ohjaaja on viimeinen Tähtihenkilö. Tehtävä päättyy tähän.

Työmallin läpikäyminen maksimissaan kahdeksan henkilön kanssa vie helposti puolitoistatuntia. Jos suunnittelee päivää, kannattaa lopetusajan kanssa varata hieman joustoa, että kaikki varmasti ehtivät olla Tähtihenkilöinä (esimerkiksi lounaalta voi vähän myöhästyä). Ryhmän ohjaajalla on tärkeä rooli työmallin vetäjänä. Hän kellottaa tehtävää, jotta kaikille ryhmän jäsenille jää suunnilleen sama aika olla Tähtihenkilönä. Yleensä n. kymmenen minuuttia tähtihenkilönä oloon on riittävä. Ryhmän ohjaaja saa myös osallistua ryhmäkeskusteluun aina kun muut ryhmän jäsenet kertovat Tähtihenkilön vastauksia.

6.2 Työmalliin valitut kohdat

Työmalli koostuu neljästä eri kohdasta. Esittelen tässä luvussa nuo kohdat ja perustelen, miksi nuo kohdat on valittu työmalliin. Neljä kohtaa ovat:

1. Mitkä työtehtävät kuuluvat Tähtihenkilölle? Mitä hän tekee päivittäin töissä?
2. Mitä ongelmia Tähtihenkilö kohtaa töissään? Mitkä asiat työpäivän aikana voivat harmittaa häntä?
3. Mikä on Tähtihenkilön työtehtävissä ”siistiä, mageeta” ulkopuolisen silmin?
4. Missä Tähtihenkilö on tosi hyvä?

Kohdan yksi tarkoituksena on, että muut pohtivat mitä Tähtihenkilön työtehtävät ovat ja mihin häneltä kuluu aikaa eniten työpäivässä. Esimerkiksi tuotannon työntekijän täytyy miettiä mitä asiakaspalvelussa tehdään, mihin he käyttävät eniten aikaa päivässä ja päinvastoin.

Kohdan kaksi tarkoituksena on, että muut pohtivat mitä ongelmia Tähtihenkilö kokee töissään ja mikä häntä saattaa harmittaa työpäivän aikana. Tähtihenkilön on hyvä kuulla, että muut ymmärtävät hänen ongelmiaan ja tietävät mitkä asiat harmittavat. Tässä kohdassa voi myös tulla esiin Tähtihenkilön puheenvuoron aikana sellaisia harmituksen kohteita, jotka poistuvat, jos joku alkupäässä prosessia tekeekin asiat vähän eri tavalla. Tämän kohdan nerokkuus voi johtaa jopa korjauksiin työntekoprosesseissa.

Kohdan kolme tarkoituksena on, että muut pohtivat mikä Tähtihenkilön hommissa on hienoa. Esimerkiksi myyntitykki saattaa olla tosi leipääntynyt matkustelemaan, mutta ulkopuolisin silmin hän pääsee näkemään uusia paikkoja, yöpymään hotelleissa, käymään tapahtumissa. Kun näitä asioita kuulee toisen sanomana, niin ikään kuin muistaa asioiden hienojakin puolia. Omasta työstä näkee uuden perspektiivin.

Neljännän kohdan tarkoituksena on antaa positiivista palautetta, myös henkilöiltä, joilta sitä ei yleensä kuule. Tämä positiivinen palaute saattaa yllättää ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.

6.3 Palaute osallistujilta

Työmallia on kokeiltu viidessä eri organisaatiossa ja seitsemässä eri työpajassa. Työpajojen jälkeen on pyydetty palautetta (liite 4). Työmalli on saanut pelkästään positiivista palautetta. On yllättytty siitä, kuinka vähän itse asiassa tiedämme mitä omassa yrityksessä tapahtuu ja siitä, kuinka vähän tiedämme mitä muut tekevät. Työmallin käyttö saa ihmiset kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sen lopputuloksena välittäminen toisesta työkaverista ja hänen tekemisistään lisääntyy. Toisaalta jotkut harmituksen aiheet saattavat hälventyä, koska niitä on saatu jaettua muiden kanssa. Myös kaikenlainen negatiivinen olettaminen häviää, kun ymmärretään miksi asiat ei esimerkiksi tapahdu niin nopeasti kuin luulisi. Positiivisen palautteen antaminen lopussa jättää kaikki hyvälle mielelle.

7 Pohdinta

Tätä tutkimusta tehdessäni ymmärsin, kuinka välittäminen on monitasoista. Välittämistä voi myös ilmaista monella tapaa. Oli vaikeaa löytää tutkimuksia välittävistä organisaatiosta ja välittävästä johtajuudesta siten kuin välittäminen asiana minulle resonoi. Yhdessä vaiheessa jopa kadotin oman punaisen lankani, miksi kirjoitin tästä aiheesta, koska lukemani tutkimukset latistivat minua. Sitten luin Youngerin kirjan ensimmäiset tekstit ja tajusin, että hän on kirjassaan kuvannut juuri sellaista välittämistä johtamisessa mitä minä halusin tutkia tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tarkoitetaan termillä välittävä työyhteisö?
2. Miten välittävä työyhteisö rakentuu?
3. Miten välittävää työyhteisöä voi kehittää?

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan ja lopputuloksena esitettiin toimiva malli välittävän työyhteisön kehittämiseksi. Tässä lyhyt selostus tutkimuksen etenemisestä ja sen aikana tehdyistä havainnoista.

Tutkin välittävää työyhteisöä, en vain välittävää johtamista. Välittävällä työyhteisöllä tarkoitin sitä, että kaikki välittävät työyhteisössä toisistaan, asioista ja ympäristöstä. Havainnoidessa huomasin tunnusmerkkejä niin välittävän, kuin ei välittävän työyhteisön käyttäytymisessä. Välittävässä työyhteisössä ei tulla töihin vain hoitamaan omat työt, vaan tullaan aamulla töihin, tervehditään, huikaetaan mitä kuuluu, pysähdytään ja huomataan/aistitaan tuossa hetkessä, että voiko kaikki hyvin. Ollaan ovet avoimina erilaisille keskeytyksille ja pikku keskusteluille, jos sellaisia tulee tarjolle. Pistetään kiire syrjään ja pysähdytään hetkeksi kuuntelemaan toista (Rämö 2018).

Ihminen on kokonaisuus ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Työn ulkopuolella tapahtuvat huolet ja murheet vaikuttavat työminään. Välittävässä työyhteisössä tämä ymmärretään. Ymmärretään, että ei olla koko ajan sata, vaan on hetkiä, että ollaan parempia ja toisena huonompia, niin kuin yksi haastateltu asian ilmaisi. Toinen haastateltavista sanoi, että välittävän työyhteisön pitäisi olla hänen mielestään itsestänselvyys. Haastateltava myönsi kuitenkin heti asiaa ajateltuaan, että näin ei kyllä varmaankaan ole. Kolmas haastateltava taas pohti, että oma lähiporukka voi tuoda välittämisen tunteen vahvasti esiin. Voi olla, että yrityksen sisällä on välittämisen eri osastojen ja tiimien välillä suuriakin eroja.

Laadullinen tutkimus eteni syklisenä ja näin kävi minullekin. Alkuperäinen tutkimuksen nimi oli välittävän työyhteisön kehittäminen. Ajatuksena oli, että teoriaosuuteen haen aikaisempia tutkimuksia välittävästä työyhteisöstä. Huomasin nopeasti, että tällä termillä asiasta on kirjoitettu todella vähän

liittyen nykyiseen bisnesmaailmaan. Tätä oli ihmetelty myös monessa aiheesta sittemmin löytämässäni tutkimuksessa, joita käytin lähteenäni. Caring tai välittäminen on vähän käytetty sana yleisessä bisnesmaailmassa, näin totesivat kaikki haastatellutkin. Tietysti mietin ja haastatteluissa kysyinkin, että käytetäänkö välittämisestä jotakin toista sanaa ja sitä kautta lähdin etsimään tietoa, mutta tämäkin tie toi minulle vain lisäpalasia siitä mitä välittäminen sananaan pitää sisällään. Ehkä lähimmät termit olivat tukeminen ja arvostaminen, mutta nämäkin termit näen vain osana välittämistä. Tajusin, että minun pitää teoreettisessa viitekehysessä etsiä tietoa siitä mitä välittäminen on, mistä se koostuu, miten se ilmenee ja mitä tarvitaan, jotta voi välittää. Jouduin etsimään näitä tietoja eri alan kirjallisuuksista. Jotta välittämistä voi ymmärtää, niin kuin minä olen sitä halunnut tässä tutkimuksessa tutkia, täytyi ymmärtää ihmisen luontaista käytöstä. Sellaista käytöstä, jota emme välttämättä joka hetkessä tunnista. Ihmisen keho ja aivot ovat ihmeelliset. Teemme useimmat asiat samalla tavalla tänään kuin teimme ne eilen ja emme varmasti kiinnitä noihin joka päivä toistamiimme asioihin mitään huomiota. Wihurin kirja avasi minulle tietoa siitä, että tämän hienon ihmisen ominaisuuden, automaation, tunnistaminen ja sen rikkominen omassa käytöksessä on keskeistä, kun välittävää työyhteisöä halutaan kehittää (Wihuri 2014). On tärkeää, että kaikki ymmärtävät, että omaa käytöstä pitää hieman muuttaa; ei paljon, mutta pienikin muutos jättää tilaa välittämisen kasvulle. Yhteisen välittämisen!

Palasin siis tutkimuksen nimeämiseen asti ja muutin tutkimuksen nimeksi välittävä työyhteisö ja sen kehittäminen. Tutkimuksen pääpaino muuttuikin siihen, että tutkin mitä välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan.

Tutustuin myös siihen mitä välittämisestä oli kirjoitettu kasvatuksen yhteydessä. Opin, että välittäminen on opittu asia (Piironen-Malmi & Strömberg 2008). Tämän vuoksi tarkastelin myös ihmisen oppimista työyhteisössä ja yleensäkin. Ihminen oppii koko ikänsä, joten välittämistäkin voi oppia. On vain kysymys siitä, halutaanko työyhteisössä panostaa välittämisen kasvattamiseen. Mielestäni ja useiden tutkimusten lopputulos oli, että kyllä kannattaa.

Opin teoriaosuutta kirjoittaessani, että välittäminen on myös tahdon asia. Välittäminen on tunne, mutta ennen kaikkea välittäminen on myös tekoja. Ihminen pystyy vain päättämään, että hän alkaa välittämään enemmän. Tekemään pieniä tekoja, joilla ilmaisee välittävänsä, huomaavansa toisen. Tiedämme sen, että muutoksen tekoon isommassa ihmisryhmässä tarvitaan tietty massa, tällöin loput ihmismassasta alkavat seurata perässä. Eli jos työyhteisöstä tietty määrä ihmisiä alkaa välittämään toisista enemmän alkaa välittäminen kertaantua lumipallon tavalla. Havainnoidessa huomasin, että muutos alkaa pienistä teoista kuten siitä, että alkaa tervehtimään kaikkia. Hyvät teot toiselle ihmiselle saavat hänetkin huomaamaan toiset ja vastavuoroisesti tekemään hyviä tekoja eteenpäin.

Tutkimuksen edetessä kävi hyvin selväksi, että itsestään välittämistä ei voi korostaa liikaa. Emme pysty välittämään muista, jos oma jaksaminen on täysin lopussa. Aidossa välittävässä työyhteisössä en usko, että tällaista tilannetta edes tulee, koska siellä huomataan jaksamisen ongelmat toisessa ajoissa ja aletaan puuttua tilanteeseen, niin esihenkilöiden kuin kollegoiden puoleltakin. Mutta nykytyöyhteisöissä välittämisen taso on päässyt rapistumaan ja tätä myötä esim. burn outit ovat kasvaneet merkittävästi. Ei oteta ihmistä huomioon kokonaisuutena ja luullaan, että kaikki on hyvin, kun koskaan ei kysytä. Voidaan myös luulla, että ihminen valittaa turhasta. Yksi haastateltava viittasi varhaisen välittämisen malliin ja haluan tuoda esille, että sillä ei yleensä ole aidosti mitään tekemistä tässä tutkimuksessa tutkittavan välittävän työyhteisön kanssa. Se on yleensä työpaikoilla implementoitu työterveyden tuoma malli, jossa otetaan kantaa siihen, miten ongelmien, esimerkiksi jaksamisongelmien kanssa toimitaan. Yleensä kun varhaisen välittämisen mallin toimenpiteet otetaan käyttöön, ollaan jo välittävän työyhteisön ulkopuolella. Tarkoitan sitä, että aidosti välittävässä työyhteisössä jaksamisen ongelmat olisi huomattu jo paljon aiemmin ja niihin olisi jo puututtu.

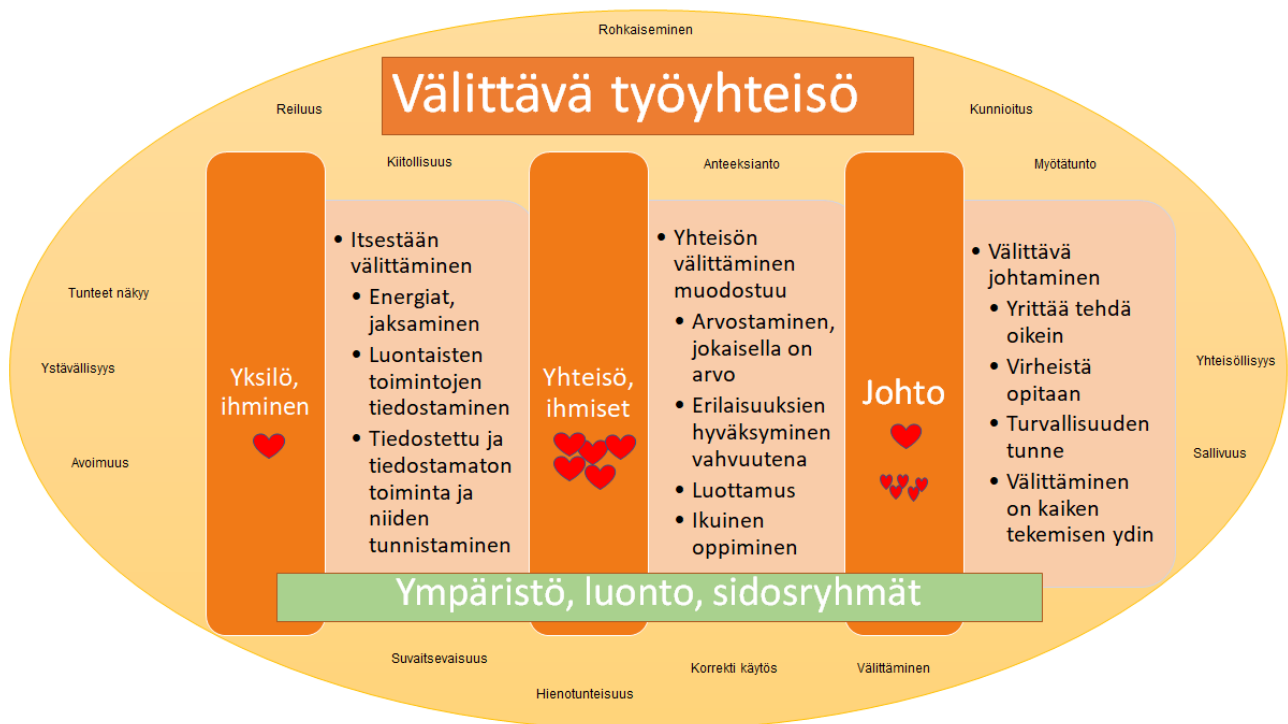
Yksilöllä on myös velvollisuus huolehtia omasta jaksamisestaan, niin henkisestä, mutta varsinkin fyysisestä jaksamisestaan. Kukaan ei voi tietää henkilön omista henkilökohtaisista ongelmista enemmän kuin henkilö itse. Esimerkiksi konkreettinen kipu voi olla sellainen asia, joka ei näy suoraan päällepäin, vaikka vaikuttaa toimintaamme. Jos ei henkilö kerro muille, että minuun sattuu, on sitä vaikeaa huomioida tehtäviä jaettaessa. Avun hakeminen tällaisissa henkilökohtaisissa ongelmassa onkin tärkeää ja välittävässä työyhteisössä on tehty konkreettisia tekoja siihen, että henkilön on helppo hakeutua hoitoon, niin fyysisten vaivojen, kuin henkisen tuen tarpeeseen. Välittävässä työyhteisössä voidaan tällaisistakin ongelmista yleensä jutella avoimesti, koska ihminen hyväksyy kokonaisuutena. Välittävässä työyhteisössä inhimillisyys sallitaan.

Tässä yhteydessä on vielä tärkeää tuoda esille se, että välittäminen vähenee nyky-yhteiskunnassa. Teollistuminen, digitalisoituminen ja nyt viimeiseksi etätyö ovat vähentäneet ihmisten välittämistä, niin välittämistä toisistaan kuin myös asioista, ympäristöstä ja luonnostakin (Piironen-Malmi & Strömberg 2008). Siksi on todella tärkeää, että välittämisen kasvattamiseen ja kehittämiseen aletaan tietoisesti panostamaan. Välittamisestä täytyy yleisesti puhua enemmän. Välittämistä pitää opetella ei vaan ihmisen kasvuvaiheesta lapsesta aikuiseksi vaan läpi ihmisen koko elämän. Välittäminen kaipaa muistutusta. Välittäminen kaipaa tekoja. Välittäminen kaipaa anteeksi antamista ja eteenpäin katsomista.

Välittämisen lisäämiseksi tarvitaan konkreettisia työmallia. Tässä opinnäytetyössä esitellään yksi työmalli, jolla välittämistä työyhteisössä voidaan kasvattaa. Työmalli on todella yksinkertainen ja kuka vaan voi ottaa sen käyttöön. Hieman muunneltuna sitä voi käyttää tiimien kesken tai koko

organisaatiolle. Työmallia on nyt kokeiltu useissa eri työpajoissa ja jokaiselta työpajalta on saatu kiitosta työmallin vetämisestä. On selvää, että tiedämme työyhteisöissä liian vähän siitä, mitä kollegamme tekevät, millaisia ongelmia he töissään kohtaavat, mistä he työssään tykkäävät ja se, että emme tule antaneeksi tarpeeksi positiivista palautetta toisillemme. Kun ajatukset tämän työmallin avulla sanoitetaan ääneen ja lopuksi kuunnellaan tähtihenkilöä itseään, huomataan session lopuksi, että kaikki ovat saaneet tulla nähdyksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi. Juuri sellaisena kuin he ovat. Tätä välittävä työyhteisö on parhaimmillaan.

Olen edellä tässä luvussa esitellyt lyhyesti tutkimuksen aikana selvinneet asiat välittävästä työyhteisöstä. Johtopäätöksenä teoreettisen viitekehyksen, havainnoinnin, haastattelujen ja työmallin työpajojen perusteella päädyin rakentamaan välittävän työyhteisön kaaviokuvan (kuva 12).



Kuva 13. Välittävän työyhteisö koostuu näistä tekijöistä (Tutkimuksen yhteenveto)

Kuvassa 13 näytetään mistä välittävä työyhteisö koostuu: yksilöstä, yhteisöstä ja johdosta. Työyhteisö on suorassa kanssakäymisessä ympäristön, luonnon ja sidosryhmien kanssa. Koko kuvaa ympäröi keltainen välittämisen kupla. Välittämistä löytyy jokaisesta rajapinnasta. Välittäminen koostuu taas kuvassa esitetyistä arvoista kuten sallivuudesta ja avoimuudesta. Välittäminen koostuu myös ymmärryksestä ihmisen luontaiseen toimintaan.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tätä tutkimusta on yritetty tehdä rehellisesti ja huolellisesti noudattaen tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettisiä sääntöjä. Tutkimuksessa on pyritty tuottamaan työmalli, josta käytännössä voi hyötyä useat työyhteisöt. Tutkimukseen haastatelluilta henkilöiltä on pyydetty hyväksyntä tulla haastatelluksi. Heiltä on pyydetty lupa nauhoittaa haastattelu ja käyttää haastatteluja tutkimusaineistona. Haastateltavien henkilöllisyys on pysynyt luottamuksellisena. (Ojasalo ym., 2009, 48–50.)

Havainnointi on suoritettu niin, että havainnoin yleisiä tilanteita työelämässä, koulumaailmassa ja sosiaalisessa mediassa. Havainnot eivät kohdistuneet yhteen henkilöön vaan olivat havaintoja yhteisöjen toiminnasta yhdessä. Havainnointiperiodi on ollut pitkä ja sinä aikana havainnoija on ollut esimerkiksi kolmen eri työyhteisön jäsenenä. Näin ollen havainnot eivät kohdistuneet kehenkään tiettyyn henkilöön eikä lopputuloksista ole selvitettävissä mihin henkilöön, tilanteeseen tai yhteisöön havainnot liittyvät. Tässä kohdassa koin eettistä epävarmuutta, koska en informoinut henkilöitä tai yhteisöjä havainnoinnistani. Koin kuitenkin niin, että lopputulokset vääristyisivät, jos havainnoitavat tiedostaisivat jonkun tarkkailevan tilanteita.

Pohtiessani tämän tutkimuksen luotettavuutta voin todeta, että molempien havainnoinnin ja haastattelujen osalta saturaatiopiste saavutettiin ja teemat alkoivat toistaa itseään. Sain molemmilla menetelmillä koottua mielestäni luotettavan koon välittävän työyhteisön määrittämisen ja kehittämisen aineistoksi. (Vilkkä 2015.)

Teoreettisen viitekehykseen hain aineistoa luotettavasta kirjallisuudesta. Luotettavuuden totesin, joko tunnettavuuden tai kirjoittajan taustan tutkimisella. Käytin aineistossa myös kirjallisuutta, johon olin tutustunut Haaga-Helian kursseilla. Artikkelihaussa keskityin vertaisarvioituihin tutkimuksiin, vaikkakin luin myös esimerkiksi Kauppalehden artikkeleja. Olen pyrkinyt merkkamaan lähteet oikein. Täytyy kuitenkin todeta, että useammassakin lähteessä on voinut olla samankaltaista sisältöä kuin viittaamassani lähteessä. Koska halusin määrittää mitä tässä tutkimuksessa välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan, olen tutustunut aiheeseen myös yritysmaailman ulkopuolelta. Olen tutkinut esimerkiksi, miten välittäminen yleensä on määritetty tai sitä, miten ihminen toimii luonnostaan ja miksi tämä olisi hyvä huomioida, kun kehitetään välittävää työyhteisöä. Teoreettinen viitekehykseni on täten laaja ja pitää sisällään erilaista kirjallisuutta.

Uskon, että olen luonut kattavan tietopohjan (teoreettisella viitekehysellä, havainnoinnilla ja haastatteluilla) jolle olen voinut perustaa käytännön työmallin kehittämisen. Työmallissa on huomioitu välittävän työyhteisön kehittämisen peruspilarit: ihminen haluaa tulla huomatuksi, nähdyksi ja kuuluksi positiivisella ja hyväksyvällä tavalla.

Työmallia on testattu useissa eri työpajoissa. Jokaisesta työpajasta on pyydetty palautetta. Työmalli on ollut menestys jokaisessa sessiossa. Sen yksinkertaisuus on hämmästyttänyt monia. Usein on kommentoitu, että oli ihanaa tietää mitä toiset tekevät tai en ole koskaan ajatellutkaan mitä he siellä toisella osastolla tosiaan tekevät. Työmallin käyttö on lisännyt juuri niitä asioita, joilla välittämistä kehitetään.

Tutkittaessa on aina tunnistettava, että kyseessä on inhimillinen toiminta, jossa näkyy tutkijan omat vajavaisuudet ja rajoitukset (Kananen 2015). Tutkijana voin todeta, että välittävä työyhteisö on aiheena hyvin tärkeä minulle. Tällä on saattanut olla vaikutusta lopputulokseen. Tutkijana uskon, että aidosti välittävä työyhteisö parhaimmillaan on parasta mitä työelämässä voi olla. Tutkimuksen aikana tutustuin teoreettisissa viitekehyksissä myös aiheen negatiivisiin puoliin ja epäonnistuessaan välittävä työyhteisö voi olla myös uuvuttava paikka olla töissä ja tällöin antaa aivan erilaisen lopputuloksen kuin mitä tässä tutkimuksessa on esitetty.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut herättää keskustelua välittämisestä työelämässä ja siitä, että ihmiskuntana meidän täytyy taistella kollektiivisen välittämisen puolesta.

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen myötä on selvinnyt, että välittämistä voidaan lisätä, kehittää ja oppia. Olisi hienoa, jos voitaisiin kehittää lisää erilaisia työmalleja, jotka pyrkivät kasvattamaan välittämisen määrää. Hybridityöskentelyn aikana myös etäkehittämismalleja olisi hyvä kehittää. Miten kasvattaa välittämistä etätyössä?

Jatkotutkimusehdotuksena olisi hienoa tehdä kvantitatiivinen tutkimus, jossa pyrittäisiin tutkimaan välittämisen määrää eri työyhteisöissä. Onko edes mahdollista mitata ja antaa joku arvo kunkin yrityksen välittävän työyhteisön määrästä? Mielenkiintoista olisi myös nähdä tutkimus siitä onko etätyö vähentänyt välittämisen määrää. Työhyvinvoinnin ja välittävän työyhteisön korrelaatiota olisi myös mielenkiintoista selvittää.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämän tutkimuksen tekeminen oli minulle todella haasteellista. Olen niin kauan halunnut tutkia ja kirjoittaa välittävästä työyhteisöstä. Olen huolissani nyky-yhteiskunnasta ja siitä, miten välittäminen tuntuu vähentyvän kaikkialta. Naapuria ei auteta entiseen tapaan. Ystäville ei vaan piipahdeta käymään. Talkoisiin on vaikea saada porukkaa. Kiven kaivamiseen ei tarvita apua, kun voidaan käyttää konetta. Ihmisiä ei tarvitse kohdata, kun voi netin kautta pitää yhteyttä. Yhdessä tekeminen vähenee koko ajan. Tämän myötä toisen huomioiminen ja toisesta välittäminen vähenee. Työikäiset voi tilastojen mukaan huonosti. Mielenveysongelmat kasvavat. Uskon vahvasti, että meidän

tulee panostaa välittämiseen. Koska tämä aihe on niin tärkeä minulle koin opinnäytetyön ohjeistukset todella rajoittavaksi. Onnekseni minulla oli hyvä ohjaaja, ihana kanssaopiskelija kirjastolla ja aviomieheni tukemassa.

Kun sitten nöyryyin seuraamaan prosessia ja tutkimus eteni syklisesti ja monen vuoden ajan, niin huomasin, että yllätyin monessa kohdassa. Opin itse uusia asioita. Sain mielettömän hyvät haastattelukokemukset. Sain palautetta havainnoinnista (juuri tuollaista meillä on, ei-välittävää (taulukko 4) ja haluaisin olla tuollaisessa välittävässä yhteisössä (taulukko 5). Sain vetää työpajoja työmallin mukaan ja nähdä miten malli toimii käytännössä. Teoreettisen viitekehyksen rajausta oli haasteellista, kun halusin selvittää välittämistä laajemmin, mutta antoisaa, kun vain pysyin uskollisena itselleni ja tutkin kirjallisuutta asiasta laajemmin. Oli ihanaa tunnistaa itsessään asioita, jotka estävät oman kehittymisen, esimerkiksi mielen vaeltamisen.

Aloitin tämän opinnäytetyöprosessin heti, kun hain kouluun vuonna 2020. Otin ensimmäisessä jaksossa kurssin tutkimusmenetelmät ja teinkin opinnäytetyösuunnitelman aika pitkälle. Hain hyväksynnän aiheelle jo 2021 vuodenvaihteessa. Työrintamalla on ollut sen verran vilskettä, että prosessi on venähtänyt ihan viime metreille asti. Vuoden 2023 alussa päätin, että nyt kevään aikana on aika yhdistää kaikki keräämäni materiaalit ja hoitaa opinnäytetyö maaliin.

7.4 Loppusanat

Tutkimuksen myötä on käynyt selväksi, että välittävä työyhteisö terminä ei ole kovinkaan käytetty nykyisessä yritysmaailmassa. Sen mitä välittävällä työyhteisöllä tarkoitetaan, määrittää kukin työyhteisö itse. Jokaisessa työyhteisössä on välittämistä olemassa jossakin määrin. Välittämisen määrä tai laatu eivät ole vakioita. Tämän tutkimuksen myötä olen oppinut, että välittävää työyhteisöä voi kehittää ja välittämisen määrää voi kasvattaa. Olen vakuuttunut, että ihmiset viihtyvät työssään paremmin, jos välittävään työyhteisöön panostetaan ja sen kehittäminen koetaan tärkeänä. Mielestäni on tärkeää panostaa välittämisen merkityksen korostamiseen. Kuten tässä tutkimuksessa on käynyt esiin, välittäminen vähenee nyky-yhteiskunnassa. Kuinka moni meistä on hätkähtänyt luettuaan, että joku on voinut olla kuolleen asunnossaan pitkiäkin aikoja, ilman että kukaan on huomannut. Kukaan ei ole välittänyt. Välittämisen puute koskettaa meistä jokaista ja emme haluaisi itse kokea moista.

Välittäminen ei ole asia, joka tapahtuu itsestään tai joka kasvaa itsestään. Välittämiseen niin yhteiskunnassa, perheessä, kun yrityksissäkin pitää panostaa. Sitä pitää opetella ja siitä tulee muistuttaa. (Saks 2021, Piironen-Malmi & Strömberg 2008.)

Välittävä työyhteisö hyväksyy ihmiset sellaisena kuin he ovat. Välittävä työyhteisö tarjoaa ihmisille kasvun mahdollisuuksia. Välittävässä työyhteisössä koetaan yksilöiden erilaisuus vahvuutena. Yksi

haastateltavista sanoi, että välittävä johtaja yrittää tehdä asioita oikein ja oikeinpäin. Tässä kulminoituu välittävän työyhteisön mahdollistava tekijä: johtaja, joka yrittää toimia oikein ja oikeinpäin. Jo sana yrittäminen tuo inhimillisyyttä työyhteisöön. Myös johtajat tarvitsevat välittämistä, tukea ja auttamista. Välittävä työyhteisö osallistaa kaikkia ja sallii ihmisten osallistua asioihin, jotka eivät suoraan hänelle kuulukaan. Näin saadaan parhaat lopputulokset siinä, mitä ikinä olemme tekemässäkään. Yhdessä, välittäen. (Saks 2021, Levay & Andersson Bäck 2021, Younger 2021.)

“There is someone wiser than any of us ... and that is all of us.” Napoleon Bonaparte

Lähteet

Andrews Ted. 2008. Parantajan käsikirja. Delfiini kirjat.

Blomgren, Jenni. 2023. Sairauspäivärahat jatkavat kasvu-uralla – vuonna 2022 koronavirus näkyi aiempaa selvemmin sairauspäivärahaa saaneiden määrässä. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6874>. Luettu: 29.4.2023.

Burgess, R.G. 1984. Multiple strategies in field research. Teoksessa R.G. Burgess (toim.) Field research: A sourcebook and field manual. London: Allen and Unwin, 163-175. Teoksessa: Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu_Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 29.4.2023.

Dalai Lama. 1963. Maani ja Kansani Puolesta Hänen Pyhyytensä Tiibetin Dalai Laman Muistelmat. WSOY.

Dalai Lama. 2010. Dalai-Lama: Sydämeni neuvoja. Bazar.

Denzin, N. K. 1970. The research act. Chicago: Aldine. Teoksessa: Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu_Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 29.4.2023.

Elley-Brown, M. & Pringle, J. 2019. Creating More Caring Organizations. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2247260134?parentSessionId=llc6w3OyIVTLZ-dmOcx0R%2FQAqJwyMYEPwy6HtJRAjGq%3D&pq-origsite=primo&accountid=27436>. Luettu: 12.12.2022.

Eskola J. & Suoranta J.. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, M. A., Finkel, S.M. & Pek, J. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. Journal of Personality and Social Psychology. 95. 1045-1062. Teoksessa: Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.4.2023.

Fukuyama, F. 2020. Identiteetti – Arvostuksen vaatimus ja kaunan politiikka. Docendo. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 31.3.2023.

Ghuri & Gronhaug. 2005. Research Methods in Business studies. Pearson Education. London.

Gössling, T. & van Liedekerke, L. 2014. The caring organisation. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/1513729919?accountid=27436>. Luettu: 12.12.2022.

- Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere. E-kirja. Luettu 2.4.2023
- Howell, J.P. & Wanasika, I. 2019. Snapshots of great Leadership. Routledge. New York. E-kirja. Luettu 12.4.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu_Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 29.4.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. 2006. Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers. Oxford University Press. USA. E-kirja. Luettu: 1.5.2023.
- Ikonen, Mirjami. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 15.3.2022.
- Juuti, Pauli. 2018. Huono Johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.4.2023.
- Kananen, Jorma. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Leino E. 1878–1926. Sitaatti. Teoksessa: Laine, J. 1989. Suuri sitaattisanakirja. Otava.
- Parkatti M. & Koskela-Manninen M. KEVA. 2023. Webinaari 2 - Kevan palvelut osakeyhtiöasiakkailla 21.4.2023. Webinaarikalvo. Luettu 21.4.2023
- Laloux, Frederic. 2016. Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Nelson Parker. Brussels, Belgium.
- Levay, C. & Andersson Bäck, M. 2021. Caring Leader Identity Between Power and Powerlessness. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/01708406211006245>. Luettu: 13.4.2023.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.4.2023.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät_Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät_Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.5.2023.

Pentikäinen, Mikael. 2014. Luottamus. Otava. E-kirja. Luettu: 12.4.2023.

Piironen-Malmi, U. & Strömberg, S. 2008. Välittämisen pedagogiikka. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.4.2023.

Rauhala, I., Leppänen M. & Heikkilä A. 2013. Pääasia_Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.4.2023.

Ruohomäki Virpi. 2021. Hyödynnä koronavuoden opit etätyössä. Luettavissa: <https://hybridi-suomi.fi/blogit/hyodynnna-koronavuoden-opit-etatyosta/>. Luettu: 13.1.2023

Rämö Ari. 2017. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen liikekirjat.

Saks, M. A. 2021. A Model of Caring in Organizations for Human Resource Development. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/15344843211024035>. Luettu 18.4.2023.

Siilasmaa, Risto. 2018. Paranoidi Optimisti. Tammi. E-kirja. Luettu: 15.3.2022.

Spicer, A. 2018. Business Bullshit. Routledge. New York. E-kirja. Luettu 25.4.2022.

Stenberg, Martin. 2021. Tietoperusteinen arvonluonti -Tietojohdaminen ja tietopääoman kehittäminen. Omakustanne.

Vihonen, Anu. 2018. Mieli-lehti 2/2018, NLP-yhdistys.

Vilkkä, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wihuri, Antti-Juhani. 2014. Mindfulness työssä. Talentum. E-kirja. Luettu 15.2.2023.

Wohlleben, Peter. 2017. Eläinten salattu elämä. Gummerus. Helsinki.

Yiannis, Gabriel. 2014. The caring leader – What followers expect of their leaders and why? Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/1742715014532482>. Luettu 13.4.2023.

Younger H. R. 2021. The art of Caring Leadership. Berrett-Koehler Publishers. E-kirja. Luettu: 31.3.2023.

Liitteet

Liite 1. Syvähaastattelun teemat

Haastattelu – Välittävä työyhteisö

Puhutaan välittävästä työyhteisöstä.

- Mitä sinulle tarkoittaa termi välittävä työyhteisö? Mitä termiä käyttäisit?
- Onko sinun mielestäsi tarvetta korostaa välittämisen merkitystä työyhteisössä? Jos on, miksi?
- Teen vain työni, en välitä muusta. Miten tällainen näkyy?
- Miten teillä kehitetään välittämisen kulttuuria? Vai kehitetäänkö ollenkaan?

Interview - Caring work society

Let's talk about Caring work society:

- What does the term caring work society mean to you? What term would you use?
- Your opinion: Is there a need to highlight "Caring" when talking about work societies? If yes, why?
- I don't care anything else, just do my job. How do you recognize this behavior?
- How do you develop caring as a culture? Or do you at all think about developing it?

Liite 2. Työmallin ohjeistus työryhmälle etukäteen

Välittävän työyhteisön kehittäminen – tiimityö

- 8 hengen ryhmät
- Kesto n. 1,5h
- Ryhmän ohjaajille vartin koulutus etukäteen, jotta tietävät miten tehtävä sujuu. (esim. teette yhden harjoittelukierroksen: yksi ohjaaja on tähtihenkilö, muut ryhmä ja sinä vetäjä)

Ryhmän ohjaajille etukäteen:

- Lyhyt koulutus mitä tehdään (käydään yksi esimerkkierros)
- Erillinen ohje, joka annetaan tulostettuna mukaan ryhmätyöhön muistilapuksi.

Etukäteen tieto henkilöstölle, että voivat valmistautua:

TYKY-dagens grupper för förmiddagen

Mieti etukäteen jokaista oman ryhmäsi henkilöä sekä itseäsi, ja ole valmis kertomaan alla esitettjä asioita. Ei tarvitse selvittää oikeita vastauksia, vaan tarkoitus on hieman pohtia henkilöiden työtehtäviä.

- Mitkä työtehtävät kuuluvat henkilöille? Mitä he tekevät päivittäin töissä?
- Mitä ongelmia he kohtaavat töissään? Mitkä asiat työpäivän aikana voivat harmittaa?
- Mikä on heidän työtehtävissä "siistiä, mageeta" ulkopuolisen silmin?

Fundera i förhand vad personerna i din grupp gör och på dig själv, och var beredd på att berätta om sakerna nedan. Det är inte meningen att hitta rätt svar, utan att tänka på personernas arbetsuppgifter.

- Vilka arbetsuppgifter hör till personerna? Vad gör de dagligen på jobbet?
- Hurdana problem möter de på jobbet? Vilka saker kan irritera under arbetsdagen?
- Vad är "coolt, häftigt" i deras jobb från en utomståendes synvinkel?

Jos puutut listalta tai on muuta kysyttävää, ole yhteydessä [REDACTED]!

Om du saknas från listan eller har annat att fråga, var i kontakt med [REDACTED]!

TYKY-aamupäivän ryhmät

Ryhmä 1

Ryhmä 2

Ryhmä 3

Ryhmä 4

Ryhmä 5

Ryhmä 6

Ryhmä 7

Ryhmän ohjaajat ja jäsenet lueteltu tähän alle.

Liite 3. Välittävän työyhteisön kehittäminen -työmalli

TYÖOHJEISTUS RYHMÄTYÖ 1

Asettukaa piiriin (myös ryhmän ohjaaja).

Kaikilta kännykät äänettömälle (ryhmän ohjaaja saa käyttää kellon takia).

Valitkaa ensimmäinen tähtihenkilö (vapaaehtoisia yleensä löytyy).

Kokonaiskesto max. 10 min. Max. 8 minuuttia ryhmän vastauksia ja loput tähtihenkilön vastauksia.

Kerrotaan kaikille, miten tehtävä etenee:

- Tähtihenkilö vain kuuntelee aluksi, ei kommentoi
- Ryhmän ohjaaja esittää ryhmälle kysymyksiä koskien tähtihenkilöä
- Muut ryhmän jäsenet kertovat olettamuksiaan. Ei ole väliä onko vastaukset oikeita vai väärä.
- Kysymykset ovat:
 - Mitkä työtehtävät kuuluvat Tähtihenkilölle? Mitä hän tekee päivittäin töissä?
 - Mitä ongelmia Tähtihenkilö kohtaa töissään? Mitkä asiat työpäivän aikana voivat harmittaa häntä?
 - Mikä on Tähtihenkilön työtehtävissä ”siistiä, mageeta” ulkopuolisen silmin?
 - Missä Tähtihenkilö on tosi hyvä?
- Kun ryhmä on kertonut näkemyksensä näihin neljään kohtaan, saa tähtihenkilö itse vastata kuhunkin kysymykseen: ”kertoa oikeat vastaukset”.
- Vaihdetaan tähtihenkilöä ja aloitetaan alusta. Jokainen ryhmän henkilö saa olla kerran tähtihenkilö, myös ryhmän vetäjä (viimeisenä).

PIDÄ TAUKO TARVITTAESSA 5 MIN.

Liite 4. Työpajasta saatu palaute

Saadut arvosanat ja kirjallinen palaute:

kavereihin ja työtehtäviin	Ryhmätyö 1 - Avoin palaute
10	Oli todella mielenkiintoista kuulla muiden työtehtävistä. Kiva oli tavata työkavereita jota harvemmin näkee.
9	helt trevligt att få veta vad de andra sysslar med
9	Jätte bra idé! Som ny i huset har jag ju nästan ingen aning vad nån håller på med, men här fick jag ju iallafall veta en dels uppgifter :)
9	
10	
10	
9	Oli mielenkiintoista oppia, mitä työkaverit tekevät
10	
9	
10	
9	Tämä oli oikein hyvä, sai tutustua toisiin ja heidän työtehtäviin. Keskustelu olisi ehkä voinut olla hieman vapaampaa.

Saatu suullinen palaute:

Mahtava tehtävä! Oli kiva tietää mitä muut tekevät.

Muut ei todellakaan tienneet mitä minä päivittäin teen.

Saimme ratkaistua yhden ongelman, kun selvisi, että minun tekemiseni vaikutti toisen tekemään tehtävään.

Oli ihana miettiä omiakin vastauksia ja kiva nähdä miltä oma tehtävä toisista vaikuttaa.

Oli kiva saada positiivista palautetta.

Tosi hyvä harjoitus!

Meiltä meinasi aika loppua kesken.

Tehtävästä tykättiin tosi paljon!