



Esihenkilön vuorovaikutustaitojen osa-alueet osana työyhteisöä: työntekijän näkökulma

Sirpa Lehtonen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen osa-alueet osana työyhteisöä: työntekijän näkökulma

Sirpa Lehtonen
Palveluliiketoiminnan koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2024

Sirpa Lehtonen

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen osa-alueet osana työyhteisöä: Henkilökunnan näkökulma

Vuosi

2024

Sivumäärä

47

Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida case-yrityksen viimeisimmän työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, jotka osoittivat työmotivaation, työnhallinnan ja työskentelyedellytysten olevan korkealla tasolla sekä tutkia millä tavoin näissä on onnistuttu. Tässä tutkimuksessa keskityttiin syventämään näitä teemoja ja tarkastelemaan esihenkilöiden vuorovaikutusta sekä luottamusta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa paneuduttiin erityisesti luottamuksen, palautteen antamisen sekä työntekijöiden arvostamisen teemoihin. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, miten nämä teemat konkreettisesti ilmenevät työympäristössä ja mikä on niiden vaikutus ollut tutkittavaan aiheeseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa painotettiin kehityksellistä näkökulmaa. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua ja sisällönanalyysiä tutkimusmenetelminä. Teoreettisena taustana hyödynnettiin useita lähteitä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Haastatteluihin osallistui viisi työntekijää case-organisaatiosta, jotka tarjosivat syvälistä tietoa keskeisestä tekijästä yrityksen kokonaislaatuudesta vuorovaikutuksesta.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella havaittiin, että case-yrityksessä esihenkilötyöskentely, positiivinen ilmapiiri, palautteenanto sekä yleinen viihtyvyys ovat säilyneet hyvällä tasolla. Näiden tulosten pohjalta case-yritys voi jatkaa nykyisen johtamistason ylläpitämistä tai hakea keinoja sen parantamiseksi esimerkiksi tulevissa palaverissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole esittää konkreettisia kehitysideoita, vaan pikemminkin tarkastella lähtötilannetta työtyytyväisyystutkimuksen tulosten valossa ja pohtia, miten case-yritys voisi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa.

Asiasanat: Positiivisuus, vuorovaikutus, luottamus, arvostus, palaute

Sirpa Lehtonen

The Importance of Communication Skills of a Supervisor in the Workplace: Staff Perspective

Year

2024

Pages

47

The objective of the thesis was to analyze the latest employee satisfaction survey results of the case company, which indicated high levels of work motivation, job control, and working conditions, and to examine how these aspects have been achieved. This study focused on investigating these themes and examining the interaction of supervisors and the trust from the perspective of employees. The research particularly investigated the themes of trust, feedback provision, and appreciation of employees. Semi-structured interviews were conducted to find out how these themes manifest themselves in the work environment and what their impact has been on the studied topic.

The thesis was conducted as a qualitative study, emphasizing a developmental perspective. Semi-structured interviews and content analysis were used as research methods. Multiple sources from relevant literature were utilized as theoretical background. Five employees from the case organization participated in the interviews, providing in-depth insights into the key aspects of the company's overall interaction.

Based on the analysis of the interview data, it was observed that in the case company, supervisor collaboration, positive atmosphere, feedback and general well-being remain at a good level. With these results as a basis, the case company can continue to maintain its current level of management or seek ways to improve it, for example, in future meetings. The purpose of this thesis is not to present concrete development ideas, but rather to examine the starting point in light of the employee satisfaction survey results and consider how the case company could utilize the findings of this study in the future.

Keywords: Positivity, interaction, trust, appreciation, feedback.
Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritysesittely.....	7
3	Organisaation toimintakyvyn edellytykset.....	8
4	Case-yrityksen lähtötila.....	10
5	Esihenkilön vuorovaikutustaidot työyhteisössä.....	11
5.1	Hyvän vuorovaikutuksen ja kannustamisen merkitys.....	12
5.2	Keskustelun ja viestinnän merkitys vuorovaikutuksessa.....	14
5.3	Sosiaalinen vuorovaikutus.....	15
5.4	Vuorovaikutuksen haasteita.....	15
6	Työyhteisön luottamus.....	17
6.1	Luottamuksen horjuminen.....	19
6.2	Arvostus.....	19
6.3	Palautteen merkitys.....	21
7	Työn merkitys ja työhyvinvointi.....	24
8	Tutkimuksen menetelmä, valinta ja toteutus.....	26
8.1	Teemahaastattelu.....	26
8.2	Työntekijähaastattelut.....	27
8.3	Eettisyys.....	28
8.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	29
8.5	Haastatteluaineiston analyysi.....	30
9	Haastattelujen analyysi.....	32
9.1	Yleiset käytöstavat ja henkilöstön inhimillinen kohtaaminen.....	32
9.2	Haastattelujen tulokset luottamus ja arvostus työyhteisössä.....	34
9.3	Haastattelujen tulokset palautteen merkityksestä.....	36
9.4	Riskit.....	37
10	Johtopäätökset.....	38
	Lähteet.....	40
	Kuviot.....	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Hyvät vuorovaikutustaidot muodostavat keskeisen osan niin sosiaalista kanssakäymistä kuin menestyksestä työelämääkin. Ne edistävät avointa ja rakentavaa kommunikaatiota, luoden samalla positiivista ilmapiiriä ja mahdollistaen tehokkaan yhteistyön monenlaisten ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, 41.) Vuorovaikutustaidot ovat siten olennainen elementti niin ihmis-suhteissa, työelämässä kuin elämänhallinnassakin.

Tämän opinnäytetyön päämääränä on syventää ymmärrystä esihenkilötyöskentelyn vuorovaikutustaitojen roolista Solo Sokos Hotel Paviljongin ruokaravintola Trattoriassa sekä aamiais- ja kokousravintolassa. Tutkimuksen keskiössä on selvittää, kuinka vuorovaikutustaidot vaikuttavat työympäristön ilmapiiriin, työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Erityisesti huomio kohdistuu vuorovaikutuksen keskeisiin osa-alueisiin, kuten luottamukseen, arvostukseen, palautteen antamiseen ja esihenkilöiden rooliin näiden tekijöiden tukemisessa ja edistämässä. Teemahaastattelujen avulla tavoitteena on täydentää yleistä tietämystä vuorovaikutustaitojen merkityksestä syventämällä ymmärrystä siitä, miksi tietynlaiset vuorovaikutustavat ovat tehokkaita ja miten ne vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Ottaen huomioon, että työtyytyväisyyskyselyt perustuvat laajaan otantaan eikä niistä voida päätellä syitä yksittäisiin tuloksiin, tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan lähemmin sisäisiä tekijöitä, erityisesti lähijohtamista. Tämän teeman alle kuuluvat arvostus, luottamus ja palaute. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa ei huomioida asiakkaita, yhteistyökumppaneita, vastaanoton henkilökuntaa tai ylimmän johdon esihenkilöitä.

Tärkeät käsitteet, kuten esihenkilön vuorovaikutus, luottamus, palautteen merkitys ja arvostus, ovat keskeisiä työyhteisön dynamiikan ymmärtämisessä. Niitä käsitellään tässä opinnäytetyössä eri näkökulmista. Myös positiivisen johtamisen vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja työtyytyväisyyteen analysoidaan. Työtyytyväisyys on oleellinen osa organisaation menestystä, erityisesti nykyaikaisessa työelämässä, jossa työhyvinvointi ja tehokkuus ovat ensisijaisen tärkeitä tavoitteita.

Aihe on merkityksellinen nykypäivän yrityksissä, sillä oikeanlaisen kommunikaation on havaittu vaikuttavan merkittävästi henkilökunnan kokemukseen työpaikasta ja omaan työhyvinvointiin. Hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön sekä vähentää työuupumusta ja sairauspoissaoloja. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja vahvistaa näitä vuorovaikutustaitoja työyhteisöissä. (Työterveyslaitos 2024a.)

2 Yritysesittely

Case-yritys on suomen ensimmäisessä Solo Sokos Hotel Paviljongissa sijaitsevat ruokaravintola Trattoria sekä aamiais- ja kokousravintola. Solo Sokos hotel Paviljonki on osa S-ryhmää mikä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmän sisällä on 19 itse- näistä alueosuuskauppaa eri puolilla suomea. Osuuskauppojen toiminnassa on mukana lii- kenne- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä market- ja tavaratalo- kauppa. S-ryhmässä on toimipaikkoja yli 1800 ja ne työllistävät jo yli 34 000 henkilöä koko suomen laajuisesti. Alueosuuskauppojen ainoita omistajia ovat asiakasomistajat. Sokos Hotels -ketjulla on neljä erilaista hotellikonseptia, jotka kaikki tarjoavat omanlaisensa kokemuksen. Nämä konseptit ovat nimeltään Original, Break, Solo ja Heymo. Vaikka jokainen hotelli on ai- nutlaatuinen ja omaleimainen, niiden yhteinen tavoite on luoda onnellisia hetkiä ja tarjota unohtumattomia kokemuksia vierailleen. Solo by Sokos Hotels tarjoaa yksilöllistä ja henkilö- kohtaista palvelua persoonallisella tavalla. (S-ryhmä 2024.)

Osana Osuuskauppa Keskimaata Solo Sokos Hotel Paviljonki Jyväskylässä on pystyttänyt toi- mintansa perustaksi raja-aidattomuuden konseptin, joka poistaa selkeät osastorajat ja kan- nustaa työntekijöitä avuliaisuuteen ja yhteistyöhön osastojen välillä. Tämä lähestymistapa luo optimaaliset puitteet työrauhan ylläpitämiseen ja ilmapiirin positiivisuuden vaalimiseen, jopa kiireisinä aikoina. Solo Sokos Hotel Paviljongin strategiassa korostuu työntekijöiden vastuulli- suus ja asenne työtä kohtaan, jotka muodostavat perustan raja-aidattomuuden käytänteiden toteutumiselle ja hyvän työilmapiirin ylläpitämiselle. (Solo-hotellin palvelukäsikirja 2024.)

Ravintola Trattoria ja aamiaisravintola työllistävät yhteensä 60 henkilöä, mukaan lukien esi- henkilöt ja työntekijät keittiön sekä salin puolella. Esihenkilöitä kokonaisuudessaan on 16: Ra- vintolapäällikkö, apulaisravintolapäällikkö, keittiömestari, keittiöpäällikkö sekä 12 vuoroesi- henkilöä.

3 Organisaation toimintakyvyn edellytykset

Palveluliiketoiminnassa kilpailuedun luominen vaatii nykyaikaista strategista ajattelua ja toimintaa, jotka ulottuvat perinteisten rajojen yli. Pelkkä yksilöä arvostava johtaminen ja hyvä työilmapiiri eivät enää riitä menestyksen varmistamiseen. Todellinen kilpailuetu syntyy, kun nämä tekijät yhdistetään siten, että ymmärretään yksilöiden käyttäytymisen vaikutus toisiinsa sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden rooli asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisessa luomisessa.

Fischer ja Vainio (2014, luku 1) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostumisen koostuvan tunteesta ja kokemuksesta, jonka asiakas kokee liiketoiminnan kanssa. Positiivinen asiakaskokemus synnytetään huomioimalla asiakkaan tarpeet, kuuntelemalla häntä ja vastaamalla hänen kysymyksiinsä tehokkaasti ja nopeasti. Lisäksi on tärkeää, että yritys pitää kiinni antamistaan lupauksista ja tarjoaa korkealaatuista palvelua. Jotta jokainen työntekijä ja yksikkö voi ymmärtää oman roolinsa asiakaskokemuksen luomisessa, organisaatiossa on vallittava läpinäkyvyys. Prosessien on oltava selkeitä, ja henkilöstölle on tarjottava koulutusta, jotta he ymmärtävät oman panoksensa merkityksen palveluketjussa. Tällä tavoin varmistetaan, että jokainen osapuoli voi vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen ja siten edistää yrityksen kilpailukykyä. Yksilöiden kokemus työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamisesta ja henkilökohtainen sitoutuminen heijastuvat suoraan asiakaskokemukseen ja sitä kautta liiketoiminnan tuloksiin. Kun työntekijät kokevat työssään iloa ja tyytyväisyyttä, he ovat paremmassa fyysisessä ja henkisessä kunnossa ja välittävät myönteistä energiaa niin toisilleen kuin asiakkailleenkin. Yksilön myönteinen kokemus syntyy siitä, miten merkityksellisenä hän kokee oman panoksensa organisaatiossa sekä siitä, miten hän kokee tulevaisuuden arvostetuksi esihenkilöiden ja työtovereidensa toimesta. Tämä luo positiivisen ilmapiirin, joka heijastuu myös asiakaskohtaamisiin ja luo perustan positiivisille asiakaskokemuksille.

Positiiviset tunteet ovat avainasemassa sekä asiakaspalvelijoiden että asiakkaiden kyvyssä nähdä laajempia kuvioita ja ratkaista ongelmia yhdessä. Palveluliiketoiminnan menestyminen perustuu vahvasti asiakaskokemukseen, joka muodostuu sekä organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta että asiakaskohtaamisista. Palvelutoiminnassa pyritään ohjaamaan kokemusta, joka kuvastaa yksilöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja organisaation innostavaa ilmapiiriä. Tämä korostaa vuorovaikutuksen laadun merkitystä. (Fischer 2014.)

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 19) mainitsevat organisaation motivoituneiden osaajien säilyttämisen olevan keskeinen haaste ja tähän tarvitaan tarkkaa huomiota johtamisessa. Tutkimukset osoittavat, että motivoituneet työntekijät arvostavat jatkuvia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Heille oppiminen on merkittävä arvo sinänsä, joten johtamisessa on painotettava oppimisen tukemista. Tämä edellyttää avointa ja dialogista vuorovaikutusta, jossa korostuvat keskustelu, kuuntelu, hyvien kysymysten esittäminen ja arvostava palaute. Esihenkilön antama palaute on tärkeää, mutta yhä enemmän myös kollegoiden antama palaute saa

arvostusta. Vertaisarviointi ja kollegoilta saatu palaute ovat merkittäviä työntekijöiden kehittymisen kannalta. Tämä korostaa vertaisryhmien roolia oppimisen mahdollistajana. Samalla perinteinen johtamisen hierarkia saattaa madaltua, kun vertaissuhteet ja tasavertaisuus lisääntyvät. Johtamisen käsitteen laajentuessa kehityskeskusteluiden luonnekin muuttuu. Työntekijät ryhtyvät entistä enemmän käymään omia vertaiskeskustelujaan, mikä avartaa käsitystä kehityskeskusteluiden tarkoituksesta ja toteutuksesta. Tämäntyyppinen laajempi ymmärrys johtamisesta ja kehittymisestä on tärkeää organisaation menestyksen kannalta nykypäivän työelämässä.

4 Case-yrityksen lähtötila

Opinnäytetyön aihe pohjautuu viimeispäin työntekijöiden työtyytyväisyyttä koskevaan kyselyyn, joka toteutettiin vuonna 2023. Tutkimukseen osallistui yhteensä 60 työntekijää Ravintola Trattoriasta sekä aamiais- ja kokousravintolasta. Tutkimus on ositeltu salin puolelle (Liite 1.) sekä keittiön puolelle (Liite 2.), mutta tämä opinnäytetyö keskittyy kokonaisuuteen, ilman osastojen erittelyä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työmotivaatio, työnhallinta ja työskentelyedellytykset ovat korkealla tasolla työyhteisössä. Erityistä huomiota tullaan kiinnittämään näiden teemojen alateemoihin, joita ovat luottamus, arvostus ja palaute. Nämä alateemat valikoituivat keskeisiksi, koska ne liittyvät olennaisesti vuorovaikutukseen työyhteisössä ja niillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemukseen työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten erityisesti esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ja luottamus ilmenevät käytännössä työntekijöiden näkökulmasta.

Työtyytyväisyystutkimuksen suoritti ulkopuolinen yritys nimeltään Eezy flow Oy. Työtyytyväisyystutkimus tehdään kerran vuodessa ja saatujen tulosten perusteella tehdään toimintasuunnitelmaa seuraavalle kaudelle, jos tuloksista nousee jotain kehitettävää. Tarvittavat toimenpiteet muutoksiin mietitään yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta jokainen sitoutuisi aiheisiin.

Laadukas johtaminen, joka on ollut työskentelyssä mukana Solo Sokos Hotel Paviljongin avaamisesta saakka ja missä esihenkilöt toimivat systemaattisesti ja linjakkaasti, johtaa korkeatasoiseen suoritukseen. Pelkkä työtyytyväisyyden mittaaminen antaa kuvan nykytilasta, mutta henkilökunnan tyytyväisyys jokapäiväisessä tekemisessä on mittarina laadukkaalle ja positiiviselle johtamiskulttuurille. Iso organisaatio mahdollistaa laadukkaan johtamisen ja sen, että jokainen esihenkilö on sitoutunut johtamiseen, yritykselle laadittujen arvojen mukaisesti. Solon arvot, jotka ohjaavat jokaisen tekemistä niin esihenkilöstä työntekijään ovat: teen sen tyylillä, asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin astiat, kehittäminen ja kehitys sekä vastuu on minun. Arvot ovat laadittu henkilökunnan kanssa yhdessä, ja näiden pitää toteutua niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden toiminnassa. Solon perusidean mukaan päälliköt ovat vastuussa pääasiassa johtamisesta, mutta kaikilla esihenkilöillä oleva oma vastuualue toimii motivaattorina. Myös työntekijöitä on vastuutettu yrityksessä erilaisilla rooleilla. Koska Solo Sokos Hotel Paviljongin ravintolat palvelevat viikon jokaisena päivänä, on sitä kautta johtaminen myös kokoaikaista.

5 Esihenkilön vuorovaikutustaidot työyhteisössä

Hyvä johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Kun työyhteisö toimii hyvin, työ sujuu tehokkaammin ja tulokset paranevat. Hyvä johtaminen on siis investointi työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Jokainen esihenkilö voi kehittää johtamistaitojaan ja pyrkiä luomaan positiivisen ja kannustavan ilmapiirin omassa tiimissään. (Työterveyslaitos 2024b.) Mankan (2011, 166) mukaan aito johtajuus luo perustan vahvalle luottamukselle, mikä puolestaan edistää työyhteisötaitoja ja parantaa koko ryhmän suorituskykyä. Juuti ja Vuorela (2015, 11-12) korostavat myös johtamisella olevan tärkeä merkitys työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamuksellisuudelle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Työyhteisön ilmapiirin on tutkittu vaikuttavan työpaikan tulokseen. Fischer ja Vainio (2014, luku 2) määrittelevät yhden keskeisimmistä vuorovaikutustaidoista olevan toisen kunnioittaminen ja hyväksyvä kohtelu. Onnistunut vuorovaikutus perustuu siihen, että kunnioitamme toisia ihmisiä aidosti, sillä ilman tätä elementtiä mikään yksittäinen tekemme ei pysty luomaan positiivista vaikutusta toisiin. Vuorovaikutustaidot ovat perustana sille, että voimme yhdessä rakentaa työtämme muiden ihmisten kanssa kohti yhteisiä päämääriä.

Kuuselan (2013, 9) mukaan vuorovaikutustaidot ovat esihenkilölle tärkeitä ja ne voivat myös ratkaista sen, pääseekö tiimi asetettuihin tavoitteisiin ja sen takia on tärkeää tunnistaa johtamiseen kohdistuvat odotukset. Esihenkilön suhtautuminen työntekijöihin sekä oikeanlainen kohtelu vaikuttavat vallitsevaan ilmapiiriin sekä työssä viihtyvyyteen. Humanistisen ihmiskäsityksen perusajatuksena on, että jokainen yksilö on ainutlaatuinen ja arvokas omana itsenään. Tässä näkemyksessä korostetaan jokaisen ihmisen kunnioittamista riippumatta heidän taustastaan tai ominaisuuksistaan. Tämä lähestymistapa kannustaa avoimeen ja kunnioittavaan suhtautumiseen toisia ihmisiä kohtaan sekä korostaa yksilöllisyyden merkitystä positiivisena ja arvokkaana tekijänä. (Brofelt, Korpela, & Samppala 2020.) Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 70) mukaan vastuu vuorovaikutuksen rakentumisesta ihmisten välillä on molemmiin puolista. Jokainen voi ainoastaan vaikuttaa omaan tapaansa vuoro vaikuttaa. Fischer ja Vainio (2014, luku 2) tuovat esille että, henkilö, jolla on vahvat vuorovaikutustaidot, pystyy työskentelemään saumattomasti muiden kanssa ja kykenee ratkaisemaan ristiriitatilanteita ennen kuin ne kasvavat suuriksi esteiksi yhteistyölle.

Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esihenkilö pystyy saamaan onnistumisia aikaiseksi koko tiimissä (Kuusela 2013, 9). Kuusela (2013, 13) jatkaa määrittelemällä esihenkilön roolin moniulotteiseksi. Alla olevan kuvan (Kuvio 1) sakaroita tullaan tarkastelemaan joissain määrin tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa osioissa.



Kuvio 1: Vuorovaikutustaidot. (Kuusela 2013, 40)

Esihenkilön tulisi pyrkiä olemaan henkilö, joka johtaa, ohjaa, tukee ja rohkaisee sekä toimii omalle tiimille mahdollistajana. Toiminnan kehittäminen ja päätöksien teko on osa esihenkilön toimintaa ja siinä on vahvasti mukana palautteen antaminen ja saaminen, mutta yksin kukaan ei saa mitään aikaiseksi. Siksi on tiimi ja tiimin kanssa yhteistyö pitää toimia. (Kuusela 2013, 15.)

5.1 Hyvän vuorovaikutuksen ja kannustamisen merkitys

Kauppilan (2000, 70) mukaan hyvässä vuorovaikutuksessa positiivinen sosiaalinen kontakti on avainasemassa, ja sen syntyminen edellyttää, että toinen henkilö tulkitsee toisen kontaktipyrkimyksen tai viestin myönteiseksi. Sosiaalisen kontaktin muodostumiseen vaikuttavat aiemmin, jo opitut ihmissuhdetilanteista saadut kokemukset. Nämä tekijät ovat läsnä viestin tulkinna, jonka perusteella se analysoidaan joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Järvinen (2008, 85-99) on luokitellut työyhteisön yhdeksi kantavaksi rakenteeksi avoimen vuorovaikutuksen. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu oikeus saada tietoa työhön liittyvistä asioista sekä vastavuoroisesti pitää kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehityskohteista. Myös rakentava ja asiallinen kommunikointi on keskustelussa oleellista. Hajottavaa keskustelumallia tulisi välttää työpaikalla, jotta keskinäinen yhteistyö olisi sujuvaa eikä tulisi keskinäisiä ongelmia. Fischer ja Vainio (2014, luku 2) toteavat, että yksilöllä on valta päättää, osallistuuko hän negatiiviseen vai positiiviseen vuorovaikutukseen. Hän voi tehdä tietoisin päätöksen siitä, millaiseen ilmapiiriin hän haluaa osallistua ja millaisia vuorovaikutustapoja haluaa omaksua.

Ficherin ja Vainion (2014, luku 2) mukaan työyhteisön vuorovaikutustilanteissa merkityksellistä on yksilön kyky hallita omia tunteitaan ja käsitellä aiempia kokemuksiaan, jotka voivat vaikuttaa nykyisiin kohtaamisiin. Tunteiden säätelyssä ratkaisevaa on se, millaisen asenteen yksilö ottaa eri tilanteisiin. Kyky säädellä omia tunteita voi vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 104) kertovat

työntekijöiden kokevan jatkuvaa innostusta saadessaan tunnustusta ja huomiota teoistaan. Kun heidän toimintaansa kiinnitetään huomiota ja keskitytään positiivisiin tuloksiin, vahvistaa se heidän kykyään iloita niistä entisestään. Onnistumiset luovat pohjan uusille onnistumisille. Kun yksilö uskoo ja visualisoi jonkin asian mahdollisuuden ja tavoiteltavuuden, se todellakin toteutuu jollakin tavalla. Päivittäiset valinnat eivät aina tiedostavasti liity unelmiin tai tavoitteisiin, mutta ne voivat silti edistää niiden saavuttamista. Todellinen halu johonkin päämäärään saa aikaan sen, että koko maailmankaikkeus tuntuu tukevan sitä saavuttamisessa. Unelmat ohjaavat ihmisen mieltä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Alla olevassa kuvassa (Kuvio 2) on hyvin nähtävillä, minkälaisia taitoja positiivisen kierteen syntymiseen tarvitaan.



Kuvio 2: Positiivisen kierteen syntyminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104)

Fischer ja Vainio (2014, luku 3) taas määrittelevät positiivisen kierteen rikastuttavan yksilön hyvinvointia, edistävät luovuutta, ihmissuhteiden muodostumista ja lisäävän elämäniloa. Positiiviset tunteet myös rohkaisevat positiiviseen poikkeavaan käyttäytymiseen, käynnistäen myönteisen spiraalin. Positiiviset tunteet vahvistavat sitkeyttä yksilöissä, auttaen heitä voittamaan vaikeudet. Lisäksi ne luovat hedelmällisiä työyhteisöjä, jotka kukoistavat tuotteliaisuudessa ja edistävät yritysten menestystä.

Kuusela (2013, 46) toteaa hyvän esihenkilön kannustavan avoimeen ja rehelliseen kommunikointiin, jolloin tiimin jäsenet uskaltavat tuoda esille omia mielipiteitään ja ideoitaan ilman pelkoa negatiivisesta palautteesta. Esihenkilön rooli on myös ratkaista mahdollisia konflikteja sekä luoda positiivinen ja kannustava työilmapiiri. Kuusela (2013, 46-51) jatkaa kertomalla kannustamisen olevan positiivisten tunnetilojen herättämistä, tietoista kuuntelua ja kiinnostusta toista kohtaan. Se on keskustelun tukemista, ajattelun herättelyä ja osallistuvuuden

edistämistä. Kannustaminen luo hyvää työilmapiiriä ja rakentaa luottamusta. On tärkeää, että esihenkilö pysyy lupauksissaan ja toimii osoittaakseen aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan.

5.2 Keskustelun ja viestinnän merkitys vuorovaikutuksessa

Kuusela (2013, 46-51) sanoo keskustelun olevan avainasemassa työpaikan tehokkaassa toiminnassa ja tiimityöskentelyssä. Tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen, uusien ajatusten ja ideoiden jakaminen sekä yhteisten päätösten tekeminen edesauttavat työn sujumista ja tiimin yhteishengen rakentumista. Yhteisiin keskusteluihin osallistuminen ja niissä aktiivisesti mukana oleminen auttavat luomaan vahvaa yhteistä työyhteisöä, jossa jokaisen panos ja näkemys ovat arvokkaita. Esihenkilö on keskeisessä roolissa varmistamassa, että keskustelut ovat rakentavia ja osallistavia, ja että tiimi toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tärkeää on myös, että työntekijän ja organisaation välinen viestintä on selkeää ja sujuvaa. Järvinen (2008, 99-100) toteaaakin, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet tiedon hyödyntämiseen ja viestinnän tulee olla avointa ja totuudenmukaista, ja työntekijän odotetaan sitoutuvan siihen itsekin. Positiivisen työntekijäkokemuksen takaamiseksi on välttämätöntä, että viestinnässä noudatetaan kaikille yhteisiä selkeitä pelisääntöjä.

”Viestintä on perusta ihmisen vuorovaikutukselle” (Kauppila 2000, 26)

Kuusela (2013, 46) kertoo vuorovaikuttamiseen vaikuttavan sen, miten avoimesti ja rehellisesti osapuolet keskustelevat. Jos keskustelu on vilpittöntä ja pyrkii ymmärtämään toisten näkökulmia, se edistää yhteistä näkemystä luomalla myönteistä ilmapiiriä ja luottamusta. Vuoropuhelu voi myös auttaa rakentamaan parempaa yhteisymmärrystä ja vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä. Kaiken kaikkiaan vuoropuhelu on tärkeä työkalu työyhteisössä ja monessa muussa yhteydessä. Se edistää yhteistyötä, ymmärrystä ja hyviä ratkaisuja, sekä auttaa kasvattamaan ja vahvistamaan vuorovaikutustaitoja. Jatkossa, jos työyhteisössä halutaan edistää yhteistä näkemystä ja vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä, kannattaa panostaa vuoropuheluun ja sen edistämiseen. Mankan (2007, 65) mukaan keskustelussa on tärkeää, että molemmat osapuolet ottavat vastuun kuunnella toisiaan. Ilman aitoa kuuntelemista ei voi syntyä vuoropuhelua, johon molemmat osapuolet osallistuvat. Muutoin kokemus kuulluksi tulemisesta ei täyty. Eli vuorovaikutustaidot viittaavat kykyyn ja tahtoon kommunikoida, jakaa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä ja toimia yhteistyössä muiden kanssa (Mieli 2024).

Vuorovaikutuksen yhteydessä puhutaan positioinnista. Kuusela (2013, 45) määrittelee sen olevan moniulotteinen ja merkityksellinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Positiointi voi tapahtua niin tietoisesti kuin tiedostamatta ja se voi vaikuttaa voimakkaasti vuorovaikutukseen sekä suhteiden rakentumiseen. Sen avulla pystytään luomaan selkeyttä ja rakentamaan luottamusta, mutta samalla se voi myös aiheuttaa kitkaa ja konflikteja, jos osapuolet eivät ole samaa mieltä siitä, mikä heidän asemansa ja odotuksensa ovat. Sen tärkeimpänä

tehtävänä on kertoa ihmisen tahtotila, odotukset sekä suhtautuminen asioihin. Positiivisella on siis suuri merkitys työyhteisön dynamiikalle ja ihmisten välisille suhteille. Varsinkin esihenkilön roolissa on tärkeää tiedostaa oma positiointinsa ja sen vaikutus tiimiläisiin. Positiivinen ja kannustava suhtautuminen voi parantaa ilmapiiriä ja tuloksia, kun taas negatiivinen suhtautuminen voi aiheuttaa epäluottamusta ja turhautumista. On tärkeää pyrkiä avaamaan ajatteluaan ja mahdollisuuksiaan erilaisille vuorovaikutuksille, jotta tiimin jäsenet voivat kehittyä ja tuottavuus sitä kautta lisääntyä. Jokainen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus oppia uutta itsestään ja kehittyä paremmaksi esihenkilöksi.

5.3 Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus viittaa ihmisten väliseen toimintaan, joka tapahtuu usein kommunikaation, käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Se on olennainen osa ihmisten sosiaalista elämää ja mahdollistaa yhteydenpidon, yhteistyön ja yhteisön rakentamisen ja sen vuorovaikutus on tärkeää ihmisten hyvinvoinnille ja terveydelle. Se voi edistää positiivisia suhteita, sosiaalista tukea ja mielenterveyttä. Lisäksi se mahdollistaa tiedon ja kokemusten jakamisen, oppimisen sekä identiteetin ja kulttuurin kehittymisen.

Kauppila (2000, 52-53) kertoo sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kommunikaatiolla olevan merkittävä rooli, sillä se kattaa monenlaiset viestinnän muodot, kuten sanat, eleet, ilmeet ja äänenkäytön. Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa sosiaalista kanssakäymistä, koska ne edellyttävät kykyä ymmärtää toisten ihmisten tunteita, ajatuksia ja tarpeita, samalla kun ilmaistaan omia ajatuksia ja tunteita. Empatia on keskeinen osa sosiaalista vuorovaikutusta, sillä se vaatii kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen näkökulmansa. Sosiaaliset normit ja roolit ohjaavat ihmisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa ja rooleissa. Konfliktien hallinta on tärkeää sosiaalisessa kanssakäymisessä, sillä se edellyttää kykyä käsitellä erimielisyyksiä ja ratkaista konflikteja rakentavalla tavalla. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 49) mukaan johtaminen on dynaamista vuorovaikutusta, joka rakentuu vahvojen vuorovaikutussuhteiden varaan. Vuorovaikutustilanteet voivat vaihdella äärimmäisen virallisesta ja asiallisesta tunnelmasta hyvin tunteikkaaseen ilmaisuun, riippuen siitä, kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Reagointiherkkyys ja tunteiden näkyvyys riippuvat vuorovaikutussuhteen laadusta ja luottamuksesta. Luottamuksen vallitessa vuorovaikutus on kokonaisvaltaisempaa ja avoimempaa ilman suojamuureja.

5.4 Vuorovaikutuksen haasteita

Esihenkilön rooli työyhteisössä on keskeinen, ja hänen toimintaansa seurataan jatkuvasti. Alaiset tarkkailevat hänen vuorovaikutustaan, läsnäoloaan eri tilanteissa sekä puolueettomuuttaan tai mahdollista mielipiteiden ilmaisua. Tämä tarkkailu voi olla mieluisaa onnistumisten hetkillä, mutta se voidaan myös kokea ärsyttäväksi tai epäoikeudenmukaiseksi, jos joutuu arvostelun kohteeksi. Johtamistyylien odotukset vaihtelevat yksilöittäin ja on tärkeää,

että esihenkilö pyrkii vastaamaan työntekijöiden odotuksiin johtamisessaan. (Kuusela 2013, 41.)

Kuusela (2013, 19) mainitsee, että työyhteisöissä kohtaamme monenlaisia persoonallisuuksia, jotka voivat vaikuttaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Jotkut ovat helposti lähestyttäviä ja työskentely heidän kanssaan sujuu luontevasti, kun taas toisten kanssa voi olla haasteita. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin kollegoita, esihenkilöitä ja muita organisaation jäseniä. Kaikkien kanssa tulisi kuitenkin pystyä työskentelemään, vaikka persoonallisuuserot saattavatkin aiheuttaa haasteita. Jaben (2017, 14) mukaan onkin tärkeää tunnistaa myös, minkälainen ihminen on ja minkälaista ohjaamista tai johtamista hän tarvitsee. Myös luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit vaikuttavat ihmisiin. Fischer ja Vainio (2013, luku 3) puolestaan toteavat persoonallisuuksien ja henkilökemioiden merkityksen usein korostuvan selitettäessä, miksi tulemme toimeen jonkun kanssa tai miksi emme. Kuitenkin yksilöiden käyttäytyminen ja vuorovaikutus eivät ole pelkästään seurausta yksilön persoonallisuudesta tai henkilökemioiden yhteentörmäyksistä. Vuorovaikutuksessa vieläkin vaikuttavampia käyttäytymisen muokkaajia ovat yksilön aikaisemmat kokemukset ja se rooli, joka hänellä on vuorovaikutustilanteessa.

Kannustamisen vastakohtana on lannistaminen, joka voi ilmetä monin eri tavoin, kuten arvosteluna, epäoikeudenmukaisena kohteluna tai jatkuvana välinpitämättömyytenä. Tämä voi vaikuttaa merkittävästi motivaatioon, itsetuntoon ja luottamukseen omiin kykyihin. On tärkeää tunnistaa lannistavan käytöksen merkit ja pyrkiä rakentamaan ja kannustamaan vuorovaikutukseen toisten kanssa. (Kuusela 2013, 49-50.)

6 Työyhteisön luottamus

Luottamuksen ja arvostuksen välillä on hieno eroavaisuus. Luottamus muodostaa vakaan pohjan yhteistyölle ja motivoi kantamaan vastuuta, toimiessa kuin perustana hyvän työn ja ihmis-suhteiden rakentamiselle. Arvostus sen sijaan toimii ikään kuin ylimääräisenä voimana, joka kannustaa ponnistelemaan vieläkin enemmän. Arvostus tuo esiin sen, mikä on merkittävää ja ansaitsee huomion. (Kuusela 2013, 67.) Harisalo ja Miettinen (2010, 34) kertovat luottamuk- sessa olevan kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja on myös yleisesti ajateltu, että ih- misten henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka he pystyvät saamaan toisten luottamuksen. Vastaavasti erilaiset ominaisuudet ja käyt- täytyminen voivat heikentää ihmisten välistä luottamusta ja jopa johtaa epäluottamukseen. Fischer ja Vainio (2014, luku 2) toteavat luottamuksen olevan merkittävä osa yksilön psyyk- kistä pääomaa. Luottavainen yksilö kykenee ilmaisemaan itseään avoimesti ja selkeästi ilman pelkoa siitä, mitä muut mahdollisesti ajattelevat ennakkoon.

Kauppila (2000, 70) määrittelee luottamuksen olevan tärkeä osa hyvää vuorovaikutusta. Hari- salo ja Miettinen (2010, 38) jatkavat toteamalla ihmissuhteiden dynamiikkaan kuuluvan seu- raavat elementit: Kun ihmiset kohtaavat, he tuovat mukanaan omat tärkeät intressinsä. Joku saattaa haluta kehittyä työssään, toinen käyttää tilaisuutta uran vaihtoon, ja kolmas pyrkii edistämään sekä omaa työtään että työyhteisöään. Työpaikalle tullessaan ihmiset eivät unohda omia etujaan kotiin. He myös huomaavat, että heillä on rajalliset mahdollisuudet vai- kuttaa asioihin haluamallaan tavalla. Menestys riippuu usein monen ihmisen yhteistyöstä. Or- ganisaatioissa harvoin kukaan pystyy saavuttamaan kaiken yksin, vaan jokainen tarvitsee mui- den apua, tukea ja ymmärtämystä. Usein asiat eivät ole täysin omissa käsissämme.

Luottamus muodostaa psykologista turvallisuutta ja on keskeinen osa organisaation sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma ilmentää avointa vuoropuhelua ja tasa-arvoista yhteisöllisyyttä, jonka keskiössä ovat luottamus ja vuorovaikutus. Nämä tekijät edistävät tiedon virtausta yksi- löiden välillä, mahdollistaen yhteisten merkitysten ja tavoitteiden rakentamisen tulevaisuutta ajatellen. Organisaatio kulttuurissa luottamuksen olemassaolo tai puute vaikuttaa paitsi työ- yhteisön ilmapiiriin, myös toimintatapoihin ja työnkulkuun, mikä heijastuu lopulta myös asia- kaspalvelun laatuun ja työn tuloksiin. Luottamus voidaan ymmärtää myös tunnetason ilmiönä, joka kohdistuu johonkin tai johonkin. Se voi ilmetä positiivisena luottamuksena, negatiivisena epäluottamuksena tai neutraalina tunteena. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää tasapuolista ja oikeudenmukaista toimintaa, avoi- muutta sekä kykyä pitää antamansa lupaukset. Harisalo ja Miettinen (2010, 33) korostavat vastuun ottamista omista teoista, johdonmukaista käyttäytymistä ja rohkeutta luottamuksen edistäjinä. Luottamuksen syntyemisellä esihenkilön ja alaisten välillä on merkittävä vaikutus työyhteisön turvallisuuden ja viihtyvyyden tunteeseen. Ilman tätä turvallisuuden tunnetta on

epätodennäköistä, että työntekijät haluavat haastaa itsensä tai ylittää omat rajansa. Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 70) tiivistävät luottamuksen synnyttävän luottamusta. Luottamusta rakentavat olennaisesti käyttäytymispiirteet, kuten rehellisyys, positiivinen näkemys tulevaisuudesta, innostavuus ja ammatillinen pätevyys (Harisalo & Miettinen 2010, 33).

Luottamuksen vaikutus organisaatiossa on auttaa ihmisiä kehittymään sekä ottamaan toiset ihmiset huomioon arjen keskellä. Harisalon Ja Miettisen (2010, 15-16) mukaan monet ongelmat mitä organisaatioissa tunnustetaan olevan ja niitä voidaan korjata tekemällä toimenpiteitä esimerkiksi kouluttamalla ja perehdyttämällä ihmisiä, kehittää viestintää sekä prosesseja ja uudistaa rakenteita. Nämä toimenpiteet eivät aina riitä, koska luottamus rakentuu tehokkaiden ja vaikuttavien rakenteiden ympärille. Luottamuksen puute voi johtaa epävarmuuteen, epäluuloon ja stressiin. Kun ihmiset eivät luota toisiinsa tai organisaatioon, he eivät ehkä ole valmiita tekemään parastaan tai sitoutumaan työhönsä täysillä. He saattavat myös vältellä vastuuta ja yhteistyötä, mikä vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja tehokkuuteen. Juutin ja Vuorelan mukaan (2015, 48) luottamuksen ja avoimuuden esteitä työpaikalla ovat muun muassa syyttely, epäonnistujien leimaaminen ja syntipukkien etsiminen, suosikkijärjestelmien käyttö, pilkanteko, selän takana puhuminen, piiloviestintä ja oman edun tavoittelu muiden kustannuksella. On tärkeää, että esihenkilö pyrkisi tunnistamaan kyseiset tilanteet niiden eskaloitumisen estämiseksi.

Johtaminen on siis keskeisesti luottamukseen perustuvaa toimintaa. Valmentavaa lähestymistapaa ja toimintaa ei voida kehittää ilman luottamusta, koska luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Sen määrään ja laatuun vaikuttavat tekijät kuten yhteisten sopimusten pitäminen, avoin kommunikaatio ja usko toisten osaamiseen. Luottamuksen läsnä ollessa syntyy myös vapaus iloita onnistumisista ja rohkeus käsitellä avoimesti myös mahdollisia kriittisiä näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 45.) Manka (2007, 63) kertoo luottamuksella olevan positiivinen vaikutus ihmisen luovuuteen. Se antaa tilaa ajatella vapaasti ja ihmiset pystyvät toinen toisiltaan saamaan ideoita ja näin työyhteisön kiinnostus ja arvostus toisiaan kohtaan kasvaa. Luottamuksen ilmapiirissä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Ihmiset pystyvät keskustelemaan avoimesti vaikeista asioista, kuuntelevat toisiaan ja ottavat toisensa huomioon. Työyhteisön jäsenten välillä vallitsee keskinäinen arvostus. (Työterveyslaitos 2024.) Ristikangas ja Ristikangas (2013,185) kertovat että, viestinnän avulla luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa. Jokainen organisaatiossa on vastuussa omasta viestinnästään, riippumatta hierarkiasta. Henkilöstön on oltava selvillä tapahtumista, jotta he voivat hoitaa tehtävänsä tehokkaasti. Avoin organisaatio jakaa tietoa automaattisesti eikä sitä pidätetä turhaan. Tämä edistää luottamusta ihmisten välillä. Silti asiat voivat jäädä viestimättä, ja tähän on yleinen inhimillinen syy. Kun tieto on omassa tiedossa, tarve jakaa sitä toisten kanssa voi heiketä luonnostaan.

6.1 Luottamuksen horjuminen

Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja jatkuvaa työtä. Luottamus syntyy avoimesta ja rehellisestä viestinnästä, yhteisistä tavoitteista ja arvoista sekä toisten kunnioittamisesta ja tukemisesta. Luottamus on myös herkkä ja helposti rikottavissa, joten sen ylläpitäminen ja vahvistaminen on tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla. (Harisalo & Miettinen 2010, 23). Mankan (2007, 63) mukaan luottamuksen peruspilarin on tunne siitä, ettei itseään käytetä hyväksi vaan se on kyky pystyä luottamaan toisen tarkoitukseen sekä hyvään tahtoon.

Luottamuksen horjuminen ja muuttuminen epäluottamukseksi voi johtua monista eri syistä. Lupauksien ja sitoumusten pettäminen, lupauksen pitämättä jättäminen ruokkivat epäluottamusta. Kun ihmiset kohtaavat suuria ja epävarmuutta herättäviä asioita, kirjallisten sopimusten tekeminen tulevista asioista voi olla käytännössä mahdotonta. Tässä tilanteessa luottaminen siihen, että kaikki osapuolet noudattavat antamiaan lupauksia ja sitoumuksia, muodostuu olennaiseksi. Kuitenkin, jos näin ei tapahdu voi luottamus muuttua epäluottamukseksi. On monia tekijöitä, jotka voivat heikentää luottamusta keskinäisessä tiedonvälityksessä. Yksi näistä on epärehellinen toiminta, jossa ihmiset salaavat tai pidättävät tietoa. He voivat myös vaieta asioista, jotka eivät ole heille suotuisia, tai tarkoituksellisesti vääristellä niitä. Vaikka näiden keinojen käyttö saattaa joskus olla ymmärrettävää, se ei kuitenkaan ole hyväksyttävää. Sanat ja teot eivät aina kohtaa, mikä herättää epäluottamusta. Työntekijät menettävät uskonsa johtajiin, jotka eivät toimi linjassa sanomisiensa kanssa ja asettavat työntekijöille vaatimuksia, joihin eivät itse sitoudu. Käytös, joka on ristiriidassa virallisten tai yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden, arvojen ja normien kanssa, synnyttää epäluottamusta ja menettää samalla ohjaavaa vaikutustaan päätöksenteossa ja toiminnassa. (Harisalo & Miettinen 2010, 48.)

6.2 Arvostus

Luottamuksen rinnalla tulee vahvasti arvostus. Kiinnostuksen osoittaminen on keskeistä toisen arvostuksen tunteen synnyttämisessä. Arvostuksen ilmentymä näkyy aktiivisena läsnäolona ja myönteisenä suhtautumisena toiseen. Se ilmenee kiinnostuksena toisen kuulumisista, valmiutena varata aikaa toiselle ja aidosti kiinnostua hänen tulevaisuuden suunnitelmistaan ja haaveistaan. Arvostus heijastaa halua tutustua toiseen yksilönä ja kunnioittaa hänen ainutlaatuisuuttaan. Puute kiinnostuksesta luo arvostuksen puutetta. Kun huomio on pelkästään omassa minässä eikä toisessa, arvostusta ei synny. Vasta kun tuntee itsensä arvokkaaksi, voi välittää toisille tunteen siitä, että he ovat myös arvokkaita. Yksilöt, jotka ovat itsekeskeisiä, eivät todellisuudessa arvosta edes itseään, minkä vuoksi he pyrkivät nostamaan omaa arvoaan muiden kustannuksella. Lisäksi jatkuva puolustautuminen estää arvostuksen syntymisen, sekä itselle että toisille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 97.)

Työterveyslaitoksen (2024b) mukaan positiivisella puheella sekä positiivisella palautteella on tärkeä merkitys tiimien onnistumiseen. Myös on todettu, että arvostusta saavat työntekijät välittävät työpaikastaan enemmän, vaikka olisikin haastavia hetkiä. Fischerin ja Vainion (2013, luku 2) mukaan yksilön henkilökohtainen sitoutuminen riippuu pääasiassa hänen omista päätöksistään ja käsityksistään, mutta myös organisaation muiden jäsenten toiminta voi vaikuttaa siihen. He korostavat myös yksilön roolia pohtimaan omaa ammatillista identiteettiään, pätevyyttään, osaamistaan, sinnikkyyttään, organisaation tukemaa itsetuntoaan ja optimismiaan. Työyhteisön jäsenenä esihenkilöt ja kollegat voivat puolestaan tukea toistensa sitoutumista arvostamalla toisiaan ja tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia.

Kuusela (2013, 15) kertoo tehokkaan ja avoimen vuorovaikutuksen luovan perustan arvostukselle ja palautteiden antamiselle. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä vuorovaikutuksen ilmapiiri, ihmiset ovat avoimempia ja halukkaampia jakamaan ajatuksiaan, tunteitaan ja ideoitaan muiden kanssa. Arvostus syntyy vuorovaikutuksen kautta. Kun ihmiset tuntevat tulevansa kuuluviksi, ymmärretyiksi ja kunnioitetuiksi, he kokevat arvostusta. Arvostus on tärkeää työyhteisössä, koska se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Arvostuksen näyttäminen työntekijöille on ensi arvoisen tärkeää ja se voi tapahtua joko kahden kesken tai siten, että koko tiimi on läsnä.

Esihenkilön rooliin kuuluu tunnistaa ja ymmärtää työntekijöidensä tehtävät, jotta he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Juuti ja Vuorelan (2015, 28) mukaan esihenkilön tehtävänä on yhteistyössä työntekijöiden kanssa rakentaa vahva perusta yhteistoiminnalle ja luoda työympäristö, jossa jokainen kokee työskentelyn mielekkääksi. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 97) toteavat että, toisen kiinnostukseen vastaaminen lisää vastavuoroista arvostusta. Arvostus tulee ilmi läsnäolona ja myönteisenä suhtautumisena toiseen, mikä sisältää esimerkiksi toisen kuulumisten kyselyä, ajan antamista ja kiinnostusta toisen tulevaisuuden suunnitelmia ja haaveita kohtaan. Siinä ilmenee halu tutustua toiseen yksilönä. Jos ei ole aikaa toisille, arvostuksen osoittaminen jää puutteelliseksi.

Vastavuoroisen kiinnostuksen puute synnyttää arvostuksen puutetta. Arvostusta ei synny, jos keskittyminen on vain omaan itseen eikä toiseen. Kun työntekijä kokee olevansa arvokas, pystyy hän myös välittämään toisille tunteen siitä, että he ovat arvokkaita. Itsekeskeiset eivät todellisuudessa arvosta edes itseään, ja siksi heidän on korostettava omaa arvoaan toisten kustannuksella. Jatkuva puolustautuminen ei myöskään luo arvostusta - ei itselle eikä toisille. Pienillä eleillä ja huomioimisella voi luoda positiivista ilmapiiriä ja vahvistaa yhteishenkeä. On tärkeää olla läsnä ja osoittaa kiinnostusta muita kohtaan, olivatpa he sitten esihenkilöitä, alaisia tai kollegoita. Tämä auttaa välttämään väärinymmärryksiä ja rakentamaan vahvoja työsuhteita, jotka edistävät työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta.

Kuuselan (2013, 64-67) mukaan arvostuksen osoittaminen luo positiivisen ilmapiirin työpaikalla ja auttaa työntekijöitä voimaan hyvin ja suoriutumaan paremmin tehtävistään. Esihenkilö pystyy siis näyttämään arvostustaan monin eri tavoin, kuten sanallisina kehuina, positiivisena palautteena, luottamuksena ja arvostavana asenteena toista kohtaan. Myös kuunteleminen, kannustaminen ja tukeminen ovat tapoja osoittaa arvostusta. Arvostus synnyttää positiivisen ilmapiirin ja vahvistaa yhteistyötä, luottamusta ja sitoutumista työyhteisössä. Jokainen meistä kaipaa ja ansaitsee arvostusta, ja sen osoittaminen onkin tärkeä osa hyvää johtamista.

6.3 Palauteen merkitys

Mankan (2011, 125-126) mukaan laadukas ja rakentava palaute on olennainen osa vuorovaikutusta ja arvostusta työyhteisössä. Hyvin annetut palautteet osoittavat arvostusta toisia kohtaan ja auttavat ihmisiä kehittymään ammatillisesti. Kun palautteet annetaan avoimesti ja rehellisesti, ne voivat edistää vuorovaikutusta ja vahvistaa arvostusta työyhteisössä. Näin ollen, vuorovaikutus luo pohjan arvostukselle ja palautteille, kun taas arvostus ja palautteet vahvistavat ja syventävät vuorovaikutusta työyhteisössä. Kaikki nämä elementit ovat keskeisiä hyvin toimivan työyhteisön rakentamisessa.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 38) kertovatkin monissa työyhteisöissä koettavan, että palautteen antamisen kulttuuri on kehittymätöntä, mikä johtaa energian tuhlaantumiseen tehotomaan jupinaan. Huomio ei kohdistu työn edistämiseen vaan pikemminkin sen hidastamiseen. Ilman tavoitteiden asettamista, saavutusten tunnistamista ja mittaamista vallitsee palautteettomuuden ilmapiiri. Selkeiden tavoitteiden ja välittömän palautteen myötä tapahtuu kehitystä. Ne, jotka haluavat kehittyä työssään ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä, tarvitsevat palautetta. Hyvä kritiikki on lähes yhtä arvokasta kuin kiitos, sillä se osoittaa toisen henkilön pohtineen tilannetta ja olevan kiinnostunut tukemaan kehitystä eteenpäin. Palautteen antaminen on arvioinnin työkalu, johon joskus tarvitaan rohkeutta. Työyhteisöissä voi olla perinteitä, jotka korostavat herkkyyttä ja saattavat siten vaikeuttaa palautteen antamisen kulttuurin kehittymistä. Toiminnan arvioinnin nähdään joskus uhkaavan, mikä saa palautteen näyttämään enemmänkin arvostelulta. Arvostelun vastaanottaminen koetaan haavoittuvaksi, mikä voi johtaa sen torjumiseen. Palautteen antaminen vaikeutuu, kun henkilö ei halua vastaanottaa sitä. Tämän seurauksena ne, jotka tarvitsisivat eniten palautetta, saattavat jäädä ilman sitä.

Siksi palaute on tärkeä merkki siitä, että työntekijän panos huomioidaan. Monissa organisaatioissa työntekijät saattavat kokea tekevänsä työtään eristyneinä ja huomaamatta. Palaute tarjoaa mahdollisuuden jakaa omia saavutuksiaan ja työpanostaan toisten kanssa. Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän halua jatkaa hyvää työtä. Se lisää energiaa ja synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita, jotka puolestaan laajentavat ajattelumalleja. Ihmiset, jotka kokevat iloa, innostusta ja ammattitilpeyttä, ovat yleensä luovempia ja sosiaalisempia. He ovat

halukkaampia ideoimaan ja kokeilemaan uutta. Jatkuva ja kannustava palaute tukee työntekijän työidentiteettiä eli käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä. Se lisää motivaatiota oppimiseen ja kehittymiseen. Lisäksi palaute toimii ikään kuin sementtinä, joka rakentaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä työpaikalle. (Sarkkinen 2017.)

Kuuselan (2013, 46) mukaan esihenkilön pyrkiessä kehittämään vuorovaikutustaitojaan ja johtamistaitojaan, on hyödyllistä hankkia suoraa palautetta alaisilta. Tämä antaa mahdollisuuden ottaa huomioon heidän näkemyksensä ja kokemuksensa kehitystyön pohjaksi.

Palautteen antajan on tärkeää pitää mielessä seuraavat asiat. Tästä Sarkkisen (2017) listauksesta käy tärkeimmät asiat ilmi:

1. Muista, että palautteen tarkoitus on aina auttaa saajaa eteenpäin.
2. Ole aito ja vilpitön palautetta antaessasi.
3. Puhu selkeästi ja konkreettisesti, erityisesti silloin, kun annat korjaavaa palautetta.
4. Älä anna palautetta, jos olet ärtynyt tai väsynyt, sillä se voi vaikuttaa palautteen luonteeseen ja vaikutukseen.
5. Anna rakentava palaute yksityisesti, kahden kesken.
6. Vältä loukkaamista tai nolaamista palautteen saajaa.
7. Ole valmis keskustelemaan, tarkentamaan ja vastaamaan kysymyksiin. Palaute on kahdenkeskinen vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet kohtaavat ja voivat jakaa näkemyksiään.

Järvisen (2014, 70-76) mukaan työpaikalla vuorovaikutuksen tulisi olla välitöntä, suoraa ja rehellistä. Erityisesti suurissa organisaatioissa tiedonkulku voi olla haastavaa ja jatkuva prosessi. Usein tiedon välittäminen jää yksittäisten esihenkilöiden ja työntekijöiden vastuulle. Avoin vuorovaikutus esihenkilötyössä tarkoittaa, että esihenkilöt pyrkivät aina kertomaan asiat suoraan niille, joita ne koskevat. Tärkeänä lähtökohtana on ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät odottavat kuulevansa henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Palautteen avulla ihminen saa tietoa oman käyttäytymisensä vaikutuksista ja voi tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Olipa työpanos hyvä tai huono, siitä pitäisi kertoa suoraan ja rehellisesti. Suora palaute on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla mahdollisuus antaa vastineensa ja perustella omaa käyttäytymistään. Ongelma- ja ristiriitatilanteissa esimiehen tehtävänä on kutsua osapuolet yhdessä selvittämään epäselvyydet tai kiistat avoimesti ja rakentavasti.

Manka (2011, 125) kertoo ristiriitojen kuuluvan normaaliin elämään, mutta ne pitäisi pystyä ratkaisemaan. Myös tärkeää on, että ristiriitojen tullessa eteen, ei syyllisiä etsittäisi vaan ratkaisuja ongelmiin. Korhosen ja Bergmanin (2019, 35) mukaan työyhteisöissä tulisi tunnistaa vanhat haavat, käsitellä ne avoimesti ja jakaa tieto tiimin kesken. Näin mahdollistettaisiin eteneminen ja menneiden taakkojen jättäminen taakse. Olennaista olisi myös tunnistaa organisaation ydinvahvuudet: mitkä ovat sen juuret ja mitä tulisi säilyttää uudistumisen keskellä? Näin rakennettaisiin yhteistä ymmärrystä ja kieltä eri sidosryhmien kanssa, edistäen luottamusta siihen, että arvostamme menneisyyttä ja sen saavutuksia. Tämän tekeminen auttaisi hahmottamaan paremmin, millaiselle pohjalle uutta halutaan rakentaa.

7 Työn merkitys ja työhyvinvointi

Työyhteisön arvostus on olennainen tekijä, joka herättää aitoa kiinnostusta ja sitoutumista tehtäviin. Tehokas yhteistyö luo pohjan menestykselle. Onnistuminen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat välttämättömiä motivaation ja henkilökohtaisen kasvun kannalta. Päätöksenteko ja vaikutusvalta ovat keskeisiä osia työyhteisön sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, ja ne vaikuttavat merkittävästi ihmisten välisiin suhteisiin (Kuusela 2013, 11).

Työhyvinvoinnin käsite kattaa monia osatekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työelämässä. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat oma terveys, työn luonne ja sen merkityksellisyys, hyvinvoinnin tunne sekä turvallisuus työympäristössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja voivat sisältää yrityksen käyttämät johtamismenetelmät ja -tyylit, työyhteisön ilmapiirin sekä työyhteisön yleisen hyvinvoinnin tason. Hyvinvoiva työyhteisö on yritykselle tärkeä voimavara, sillä se heijastuu ulospäin asiakkaille, lisäten asiakastytyväisyyttä ja vaikuttaen myönteisesti muun muassa sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden sitoutumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa, kuinka oikeudenmukaisesti johdetaan sekä kuinka työmäärät jakautuvat eri työntekijöiden kesken. Manka (2007, 40) kiteyttää kirjassaan sen, että reiluus lisää arvostusta ja itseluottamusta.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023) mukaan keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin edistämässä ovat ympäristön turvallisuus, hyvä johtaminen ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Nämä elementit luovat perustan terveelle ja motivoivalle työilmapiirille, joka on olennainen osa menestyvää ja kestävää organisaatiota. Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa, kuinka oikeudenmukaisesti johdetaan sekä kuinka työmäärät jakautuvat eri työntekijöiden kesken. Työterveyslaitoksen (2024) mukaan johtaja ja esihenkilö pyrkivät edistämään oman tiiminsä menestystä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä työntekijöiden hyvinvointia ja työn imua. Palvelevassa johtamisessa keskeistä on ajatus siitä, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat ensisijaisen tärkeitä, mikä edistää myös hyvää työsuoritusta ja tuloksia. Parhaimmillaan tämä johtamistyyli luo ilmapiirin, jossa kaikki työyhteisön jäsenet kunnioittavat ja tukevat toisiaan. Myös työntekijän luottamuksen ja itseluottamuksen vahvistaminen, aloitteellisuuden ja itsenäisyyden tukeminen sekä ammatillisen kehityksen tukeminen ovat kaikki olennaisia tekijöitä työntekijän motivoimisessa. Työntekijän saama arvostus ja tunnustus hänen työpanoksestaan ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa työhönsä.

Martela ja Jarenko (2014, luku 1) kuvaavat motivaation olevan kuin polttoaine, joka saa meidät liikkeelle ja auttaa meitä saavuttamaan tavoitteitamme. Erityisesti työmotivaatio kannustaa meitä tekemään työmme intohimoisesti ja keskittyneesti, mikä puolestaan heijastuu työn laatuun ja tehokkuuteen. Motivaatio ei ole pelkästään hallitsematon voima, vaan sitä voidaan

myös ohjata ja suunnata kohti haluttuja päämääriä. Tämä käsite on moniulotteinen, ja sen ymmärtäminen vaatii syvempää tietoa siitä, mistä motivaatio kumpuaa. Se voi lähteä sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, jotka synnyttävät halun toimia ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Työn sujuminen itsessään ja miten siinä suoriutuu, vaihtelee muuttuvien tilanteiden tai tunteiden mukaan. Joku päivä työ voi olla mukavaa, kun joku päivä se ei vaan ota sujuakseen. Ristiriitaiset tunteet ja suhde omaan työhön vaihtelevat esimerkiksi ihmisen oman elämäntilanteen sekä persoonan mukaan. (Järvinen 2008, 23.) Hallinnan puute työntekijällä voi aiheuttaa ristiriitaisia tunteita tai jopa työn aiheuttamaa stressiä. Työntekijän pitää kokea saada vaikuttaa työn kautta tuleviin pelisääntöihin; oma osaaminen ja tarpeeksi haastavat tehtävät pitää olla kunnossa, jotta työstä pystyy suoriutumaan kunnolla ja työ on tarpeeksi mielenkiintoista. Järvinen (2008, 27-31) korostaa myös, että on hyvä ottaa huomioon, että tavoitteellinen toiminta sekä töiden selkeät järjestelyt organisaatiossa ovat hyvin tärkeässä asemassa työntekijöiden jaksamisen kannalta. Tässä kohtaan vuoropuhelu esihenkilön sekä työntekijöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää, jotta tasapaino pysyy työntekemisessä eikä työtilanne käy kenellekään kohtuuttoman raskaaksi. Työntekijällä on velvollisuus myös kertoa, jos taakka alkaa olemaan liian suuri.

Kuuselan (2013, 113) mukaan huomio pitää kiinnittää yhteistyön merkitykseen työyhteisössä. Hyvä yhteistyö kahden ihmisen välillä rakentuu tasavertaisuudelle, jossa kumpikaan ei asetu toisen ylä- tai alapuolelle. Epätasapainoisessa suhteessa itsensä alempiarvoiseksi kokeva saattaa jättää ajatuksensa sanomatta peläten toisen reaktioita. Toisaalta itsensä yläpuolelle asettuva saattaa menettää motivaationsa panostaa yhteistyöhön täysillä. Ainoastaan riittävän tasavertainen suhde luo yhteistyöhön aitouden ja molemminpuolisen hyödyn tunteen.

8 Tutkimuksen menetelmä, valinta ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen haastattelututkimus, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tämä menetelmä siksi, koska laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 23) mukaan haastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelujen etuna pidetään muun muassa mahdollisuuksia motivoida ihmistä sekä aiheiden järjestyksen säätelyä kuin strukturoidussa haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Laadullinen analyysi on prosessi, jossa aineisto tiivistetään ja muunnetaan käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Tämä prosessi ei noudata yhtä yleispätevää kaavaa tai ohjetta. Sen sijaan tavoitteena on syventää ymmärrystä aineistosta ja tuottaa uutta tietoa. Analyysin avulla pyritään pääsemään aineiston pinnan alle ja tulkita havaintoja sekä löydöksiä teoreettisen viitekehyksen ja omien pohdintojen valossa. Keskeinen kysymys on, mitä aineisto merkitsee ja mitä siitä voidaan oppia. Analyysissa käytetään hyväksi aiempia tutkimuksia ja menetelmäoppaita tarjoamalla malleja ja työkaluja. Analyysimenetelmän valinta ei ole satunnaista, vaan sen tulisi olla linjassa tutkimuskysymyksen, teoreettisen viitekehyksen ja käytettävän aineiston kanssa. (Günther, Hasanen & Juhila, 2021.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittavat aiheet ja ilmiöt liittyvät haastateltavien omiin tulkintoihin. Taustatutkimus painottuu teoriaan ja siksi rinnalle haastateltiin henkilöitä työelämästä, jotka pystyvät työnkuvansa kautta antamaan laadukasta aineistoa, mikä tukee kvalitatiivista tutkimusta. Jokaiselle haastattelijalle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta teemahaastattelua mukailten kysymyksiin esitettiin myös jatkokysymyksiä, jotta saatiin enemmän informaatiota tutkittavasta aiheesta.

8.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka perustuu aihealueiden eli teemojen systemaattiseen tutkimiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47-48) mukaan teemahaastattelussa tutkija kehittää ennalta määritellyjä teemoja tai aihealueita, joihin haastateltavat keskittyvät. Haastattelu etenee näiden teemojen ympärillä, mutta samalla haastateltaville annetaan mahdollisuus tuoda esiin myös omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan. Teemahaastattelussa tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja kerätä monipuolista tietoa tutkimuskysymysten kannalta relevanttien teemojen pohjalta. Haastattelujen jälkeen aineisto analysoidaan etsimällä teemoja, toistuvia aiheita ja merkityksellisiä käsitteitä. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan esiin rikasta ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta, ja se soveltuu erityisen hyvin ilmiöiden moniulotteiseen ja monitahoiseen tutkimukseen. Kananen (2008, 37) painottaa, että huomio tulee kiinnittää tutkittavien valintaan, jotta ei päädytään väärään tutkimustulokseen tutkittavan aiheen tiedonpuutteen takia.

Juuti ja Puusan (2012) mukaan laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheita ovat seuraavat asiat:

1. Aiheen valinta
2. Tavoitteiden asetus
3. Tutkimuskysymyksiä luominen
4. Tutkimuksen rajaaminen
5. Teoreettinen viitekehysten rakentaminen kirjallisuuden avulla
6. Lähestymistavan valinta ja perustelu
7. Tutkimusmenetelmien, näytteen tai aineiston valinta, sen kuvailu ja perusteleminen
8. Aineiston hankkiminen
9. Aineiston analysointi sekä sen tulkinta
10. Tulosten kirjaaminen ja raportointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Tutkimuksen kysymykset jaettiin eri teemoihin. Teemoina oli vuorovaikutus, luottamus, arvostus ja palaute. Jokaiseen teemaan liittyen oli valmisteltu kysymykset (Liite 1), joihin esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisina ja avoimina, mikä mahdollisti totuudenmukaisen keskustelun henkilökohtaisista kokemuksista.

Teemahaastattelu osoittautui parhaaksi menetelmäksi tämän tutkimuksen kontekstissa verrattuna kyselytutkimukseen. Tutkimuksen päätavoitteena oli perehtyä työntekijöiden henkilökohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin eri aiheista. Kyselytutkimus olisi tarjonnut vähemmän syvällistä ymmärrystä esimerkiksi siitä, missä tarkalleen lisätutkimusta olisi tarpeen tai millä tavoin vuorovaikutus ja luottamus ilmenevät työyhteisössä.

Teemahaastattelun avulla voitiin tarkastella työntekijöiden näkemyksiä monipuolisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Haastatteluissa oli mahdollista sukeltaa syvemmälle yksittäisten työntekijöiden tarinoihin ja kokemuksiin, mikä tarjosi arvokasta tietoa monimutkaisten ilmiöiden, kuten vuorovaikutuksen sekä luottamuksen, ymmärtämiseen. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti joustavan vuorovaikutuksen, mikä edisti avointa keskustelua ja auttoi keräämään laajempaa tietoa.

8.2 Työntekijähaastattelut

Tavoitteena oli osallistuttaa haastatteluihin henkilöstöä eri osista Trattoriaa, mukaan lukien aamiaisravintolassa ja kokousravintolassa työskenteleviä työntekijöitä. Valintaprosessissa otettiin huomioon sekä työsuhteen kesto että vasta aloittaneiden mukaan saaminen. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli syventyä siihen, miten vuorovaikutus, arvostus, luottamus ja palautteen merkitys koetaan erilaisissa työtehtävissä ja uravaiheissa. Alun perin suunniteltiin haastateltaviksi 6-10 henkilöä, mutta rekrytointi osoittautui haasteelliseksi, koska osa ei halunnut

osallistua tai ei kokenut voivansa tarjota merkittävää panosta. Lopulta kahdeksan henkilöä ilmaisi kiinnostuksensa osallistua, joista viisi osallistui itse haastatteluun.

Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2024, ja jokainen niistä käytiin suomen kielellä. Alun perin suunnitelmana oli käyttää pelkkää Teams alustaa haastattelujen pitämiseen, jotta haastattelujen nauhoittaminen onnistuisi. Kuitenkin kaikki haastateltavat eivät pystyneet osallistumaan Teamsin kautta haastatteluun, koska he eivät osanneet sitä käyttää tai se oli muuten haasteellista. Joten yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse ja yksi haastattelu käytiin kasvotusten. Molemmat haastattelut kirjasiin Word-ohjelmaa avuksi käyttäen muistiin. Loput haastatteluista pidettiin Teamsin kautta ja ne nauhoitettiin tallennusta varten. Kasvokkain ja puhelimitse tehdyt haastattelut osoittautuivat haasteellisiksi, koska muistiinpanot piti kirjoittaa samalla hetkellä, eikä niihin ollut mahdollista palata myöhemmin.

Haastattelukysymykset laadittiin siten, että vastauksien perusteella ei voitu tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Lisäksi ikää, sukupuolta tai osastoa missä työskentelee, ei kysytty haastatteluissa ja kaikki vastaukset analysoitiin anonymisti. Ennen haastatteluja korostin heille, että heidän vastauksistaan ei voida tunnistaa heitä, ja että kaikki aineisto poistetaan, mikäli haastattelut nauhoitetaan. Lisäksi varmistin, että kukaan muu kuin haastateltava ei pääse kuuntelemaan tai katsomaan aineistoa.

Jokaista haastattelua varten oli varattuna tunnin aika, mutta keskimääräisesti haastattelut kestivät 45 minuuttia. Teamsin välityksellä tehtyihin haastatteluihin litteroitavaa aineistoa kertyi 176 minuuttia. Laadullisen aineiston käsittelyssä yleinen käytäntö on kirjoittaa se puhtaaksi sanallisesti, mikä tunnetaan nimellä litterointi. Litterointia voidaan suorittaa joko koko aineiston osalta tai tietyille teema-alueille keskittyen. Ennen litterointia on tärkeää määrittää, millaista analyysia aikoo tehdä ja haluaako hyödyntää tietokoneavusteista analyysiohjelmaa. Analyysimenetelmän valinnassa keskeistä on valita sellainen lähestymistapa, joka parhaiten vastaa tutkimuskysymyksiin tai ongelmiin. Vaikka laadullista aineistoa voidaan käsitellä myös tilastollisesti, yleisimmät menetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on mielenkiintoinen ja haastava, koska aineisto voi olla runsasta ja monimuotoista, ja se heijastaa usein todellista elämää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 217-220.)

8.3 Eettisyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eettisyys on ensiarvoisen tärkeää, ja tutkijoiden odotetaan noudattavan tiukkoja eettisiä standardeja. Tutkimuseettinen valiokunta (2023) esittää (Kuvio 3) mitä yleisiä eettisiä periaatteita kvalitatiivisessa tutkimuksessa on. Näitä ovat muun muassa: tutkijan on varmistettava, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät vapaaehtoisuuden osallistumisen merkityksen ja antavat suostumuksensa osallistumiseen, tutkijan on taattava osallistujien yksityisyyden suojaaminen ja varmistettava, että heidän henkilöllisyytensä

pysyy luottamuksellisena, tutkijan on oltava avoin tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja mahdollisista eturistiriidoista, tutkijan on varmistettava, että tutkimukseen osallistuvat kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti sekä tutkijan on arvioitava mahdolliset haitat, joita tutkimukseen osallistuminen voi aiheuttaa osallistujille, ja pyrittävä minimoimaan nämä haitat.

Tämä tutkimus toteutettiin noudattaen kvalitatiivisen kehittämistyön periaatteita. Käsiteltäessä haastatteluprosessia, huomioitiin huolellisesti eri näkökulmat, kuten haastattelujen toteuttamistapa, mahdollinen nauhoitus, aineiston eettinen käsittely sekä anonymiteetin takaisin analyysivaiheessa. Lisäksi korostettiin haastateltaville, että heidät säilytetään tunnistamattomina vastauksissa.



Kuvio 3: Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukailleen (Tenk)

8.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa käsitellään oikeita ilmiöitä tai ilmiöiden osia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuskysymysten kannalta. Toisin sanoen, validiteetti varmistaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Eli se kertoo siitä, että tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja vakaita eri olosuhteissa ja eri tutkijoiden tekemissä mittauksissa. (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta voidaan lisätä ottamalla käyttöön kriittinen ja arvioiva lähestymistapa. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista kriittistä arviointia. Tutkimuksen eri vaiheissa peruskysymysten (mitä, miksi, miten jne.) käsittely on olennainen osa prosessia, ja yhtä tärkeää on pyrkiä vastaamaan näihin kysymyksiin. Miksi tätä aihealuetta tutkin? Millaisia vaikutuksia on sillä, että valitsen tämän tutkimusaiheen? Miten tulen tutkimaan sitä? Miksi valitsen juuri nämä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, ja olisiko muita vaihtoehtoja käytettävissä? Mitä seurauksia valinnoillani on? Millainen asenne minun tulisi omaksua tulosteni suhteen? Mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä tutkimukseni perusteella?

Huolellisesti harkitsemalla tutkimusprosessin eri elementtejä ja vaiheita sekä kuvaamalla aineiston syntymistä ja empirian hankkimisen, purkamisen ja analysoinnin periaatteita voidaan parantaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta merkittävästi. On olennaista tarkastella koko tutkimusprosessia valintoineen, ongelmakohtineen ja haasteineen huolellisesti sekä dokumentoida kriittisesti ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin tutkijan näkökulmasta. Luotettavuuden arviointi mahdollistuu vertaamalla tuloksia tutkimusongelmiin ja niihin käytettyihin ratkaisuihin, mikä edellyttää tutkijan tutkimusmatkan tarkastelua kokonaisuutena vaihe vaiheelta. Tällainen kokonaisvaltainen tarkastelu auttaa pohtimaan, onko valittu reitti ollut sopiva halutun päämäärän saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppi & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä on otettu huomioon peruskysymykset, mitä kuuluu luotettavuuden arviointiin. Lähteet ovat luotettavia ja niitä on analysoitu oikein, jotta on pystytty pääsemään oikeisiin johtopäätöksiin.

8.5 Haastatteluaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä pyritään hankkimaan selkeyttä ja luomaan uutta tietoa tutkittavista aiheista. Tavoitteena on tiivistää aineisto arvokkaaseen, selkeään ja informatiiviseen muotoon säilyttäen samalla sen perusajatus ja sisältö. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelu menetelmää, joka soveltuu erityisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia. Teemoittelu on yksi perinteisimmistä sisällönanalyysin muodoista, joka keskittyy keskeisten teemojen eli aihepiirien ja niiden sisältöjen tunnistamiseen ja vertailemiseen aineistossa. Tämä mahdollistaa teemojen nostamisen esiin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Ensinnäkin aineistosta pyritään tunnistamaan ja sitten erottamaan olennaiset aiheet, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Onnistunut teemoittelu edellyttää sekä teoreettisen tiedon että haastattelutulosten vuorovaikutusta, ja ne sulautuvat tekstissä keskustelun tavoin. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston analyysi on monimutkaista ja vaatii huomioimaan useita tekijöitä. On tärkeää ottaa huomioon aineiston laajuus, sen ymmärtäminen ja tulkinta, käytetty kieli sekä se, millä

tavoin aineistoa lähestytään. Voiko tutkimuksessa pysyä tiiviisti aineistossa ja luoda tulkintoja sen pohjalta, vai käytetäänkö aineistoa enemmänkin apuna tulkintojen muodostamisessa, joiden avulla pyritään löytämään merkittäviä tuloksia tutkimukselle. Tulkintojen tekeminen on yksi haastavimmista vaiheista laadullisessa tutkimuksessa, sillä siihen ei ole selkeitä muodollisia ohjeita. Paljon riippuu tutkijasta itsestään ja siitä, kuinka hyvin hän pystyy jäsentämään vastauksista tulkintoja ja sitä kautta saavuttamaan tuloksia sekä tarjoamaan mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuksen edistämiseksi. (Eskola & Suoranta, 1998.)

9 Haastattelujen analyysi

Lähtökohtaisesti haastattelujen perusteella voidaan todeta, että niillä, jotka olivat olleet yrityksessä pidempään, oli syvällisempi käsitys siitä mitä hyvä vuorovaikutus pitää sisällään, mitä se on nykyhetkellä ja miten se on kehittynyt ajan myötä. Haastattelujen aikana nousi esiin myös useita haasteita, jotka olivat olleet läsnä vuosien varrella, mutta niihin oli jo saatu aikaan muutoksia, koska yrityksessä johtaminen on laadukasta ja epäkohtiin sekä konflikteihin puututaan.

Onnistunut vuorovaikutus ja luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luominen koostuu esihenkilötyössä toistuvista, jatkuvasti ja systemaattisesti tehtävistä asioista, jotka ovat tyypiteltävissä kolmeen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat: Yleiset käytöstavat ja henkilöstön inhimillinen kohtaaminen, arvostaminen ja luottamus sekä palautteen antaminen.

9.1 Yleiset käytöstavat ja henkilöstön inhimillinen kohtaaminen

Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka arjessa toistuvat asiat, kuten työkavereiden ystävällinen tervehtiminen, tilan antaminen avoimelle keskustelulle esimerkiksi kuulumisten suhteen sekä henkilökunnan kohtaaminen yksilöinä olivat taustalla onnistuneen vuorovaikutuksen luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa.

Siitä lähtee mun mielestä semmoinen lämmin vuorovaikutus liikkeelle jo vuoron alkuun

Sehän on se kokonaisvaltainen. Tavallaan se olemus siinä niinku molemmin puolin, että ilmeet ja eleet ja se sanaton viestintä on siinä tosi tärkeää tietysti, että vaikka sanoisi moi ja mutta, mutta se muu olemus on ihan muuta, että niin sitten ei tietenkään.

mikä minulle vuorovaikutus on, semmoinen että se on ihmisten välinen puhe, että tavallaan se menee eteenpäin. Se ei niin kuin jää paikalle. Se tyssää, ja sitten juuri se, että kunnioitetaan siellä sitä, mitä toinen sanoo, ja myös kerrataan itse mielipiteet takaisin päin.

Suurimman osan mukaan eleet ja ilmeet olivat tärkeitä vuorovaikutustilanteissa. Eleet ja ilmeet vaikuttavat positiivisesti kohtaamisissa, esimerkiksi kun tullaan töihin. Erityisesti huomiota sai osakseen se, miten työkaveri huomioidaan: katsotaan silmiin ja ollaan läsnä, eikä lähdetä paikalta vaan pois. Lisäksi eräs haastateltava toi esille erilaisten tyylien merkityksen vuorovaikutuksessa ja sen, että esihenkilöt voivat käyttää vaihtelevia lähestymistapoja riippuen tilanteesta ja henkilöstä. Haastateltavan mukaan työkavereiden tunteminen edesauttaa sitä, kuinka heille pystyy heittämään esimerkiksi vitsiä työpäivän aikana. Haastateltava myös mainitsee avoimen kommunikaation ja turvallisen ilmapiirin tärkeyden työmotivaation

kannalta. Hän kuvaa, että mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista vaikuttaa suoraan motivaatioon tehdä töitä.

Pitää tutustua uusiin ihmisiin. Toiset ymmärtää, että on huumoria, toiset ei. Voi palata sanomisiin

Suurin osa haastateltavista korosti mielipiteidensä huomioon ottamista ja kuulluksi tulemisen tärkeyttä työpaikan avoimen vuorovaikutuskulttuurin luomisessa. Koettiin, että tämä luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti ja tuntea itsensä arvostetuiksi. Osa haastateltavista nosti esiin myös miten positiivinen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Positiivisen työympäristön luominen on olennaista, koska se edistää työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutumista työhönsä. Suurimman osan mielestä työilmapiiri ollessa positiivinen, ovat näin ollen he ovat taipuvaisempia ottamaan lisää työvuoroja ja sitoutumaan työtehtäviinsä, koska he kokevat työn ilmapiirin rentona ja mukavana. Lisäksi he ymmärsivät hyvän työilmapiirin vaikuttavan myönteisesti myös asiakaspalveluun, kun työntekijät välittävät positiivista fiilistä asiakkaille, mikä voi parantaa asiakastytyväisyyttä ja luoda positiivista mainetta yritykselle.

Välittyy ilo siitä tekemisestä asiakkaille

Suurimmassa osassa vastauksissa nousi esille, että huono vuorovaikutus ja epäkohtelias käytös voivat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Suurimman osan mielestä tähän vaikutti esihenkilöiden erilaiset johtamistavat, puhutavat ja kiireessä toimiminen. Usean haastateltavan mielestä oli tärkeää esihenkilöiden johtaa omalla esimerkillä. Vastauksissa korostettiin sitä, jos esihenkilö sanoo työntekijöille, että tee tämä asia, tulee esihenkilöiden myös olla itse valmiita tekemään kyseinen asia. Eräs haastateltava koki tämän ”nakituksenä”. Osa haastateltavista kertoivat, että esihenkilön persoonallisuus näkyy johtamisessa ja päätösten tekemisessä.

Jokaisessa haastattelussa havaittiin tiedonkulun haasteita, jotka olivat vuorovaikutuksen rinnalla keskeisiä. Haastattelijoiden korostama tiedon jakamisen tärkeys oli ilmeinen. Useat haastateltavat toivat esiin, että työpaikalla on omat kanavansa tiedon saamiseen, mutta tiedon määrä saattaa olla niin suuri, että se saattaa hukkuu. Kuitenkin päivittäiset suunnitelmat ja viikoittain jaettava tiivistelmä saivat erityistä kiitosta. Näiden välineiden avulla työntekijät kokivat voivan saada runsaasti tietoa, joka auttaa heitä ennakoimaan tulevia tapahtumia sekä ovat myös apuna päivittäisen työskentelyn suunnittelussa.

Osa esihenkilöitä on suurempia sanomaan asioita kuin toiset

vuoroissa johtamistyyli vaikuttaa. Esihenkilöiden tehtävä on johtaa, mutta myös omalla esimerkillä mimmainen pitää mieltä minkälaisen fiiliksen haluavat työvuoroon.

ei oo varma osaako sitten mukamas tehdä asioita. ei ole mieluista ottaa vastaan seuraavia työtehtäviä semmoiselta esihenkilöltä. viikoittain nähtävissä eri esihenkilöiltä.

Tärkeä informaatio saattaa jäädä huomaamatta tai hukkaa tiedon tullaan.

No joo, siihen nähden niin onhan se älyttömän kätevä just tohon niinku tavallaan se että saadaan se tieto liikkeelle ja kaikille varmasti niin kun että kunhan vaan itse on sitten aktiivinen myöskin ja lukea ne ajatuksella mitä sinne tulee.

9.2 Haastattelujen tulokset luottamus ja arvostus työyhteisössä

Arvostamisen ja luottamuksen teemassa toistuivat maininnat siitä, että omaa työtään ja vastuualuettaan saa hoitaa vapaasti ilman jatkuvaa tarkkailua. Suurimman osan mielestä luottamuksen koettiin rakentuvan siitä, kun omaan ammattitaitoon luotettiin ja sen osalta pyydettiin apua arjen kiperissä tilanteissa tai esimerkiksi kiireessä. Eräs haastateltava koki luottamuksen näkyvän siinä, että juuri häneltä tullaan kysymään apua ja neuvoa.

Suurin osa haastateltavista koki osastorajattomuuden positiivisena asiana. Heidän mielestään oli tärkeää pystyä luottamaan siihen, että kiireen keskellä saa apua, kun sitä tarvitsee. Jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä on mahdollisuus tulla auttamaan eri osastolta sinne, missä apua tarvitaan. Tähän on panostettu perehdyttämällä sekä uusilla että kauemmin olleita työntekijöitä uusiin työtehtäviin.

Eräs haastateltava kuitenkin mainitsee, että tietyillä osastoilla, kuten salissa ja keittiössä, yhteistyö on sujuvaa ja osastorajat ovat hämärtyneet. Toisaalta toinen haastateltava oli sitä mieltä, että ylä- ja alakerran välillä on selkeät raja-aidat, mikä saattaa aiheuttaa kitkaa ja nihkeyttä työyhteisössä. Hänen mukaansa kiitoksen antaminen toisen osaston työntekijöille voisi lisätä osastorajattomuutta ja edistää yhteistyötä organisaatiossa. Lisäksi tämä osoittaa, että selkeiden osastorajojen haittapuolia voidaan lieventää positiivisella palautteella ja yhteistyön edistämällä eri osastojen välillä. Jokaisen haastateltavan mielestä oli luottamuksen rakentaminen tärkeää ja että se loi perustan toimivalle työyhteisölle. Luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriin kautta jokainen haastateltava koki olevansa osa tiimiä ja pystyivät luottamaan siihen, että heidän työtään ja työpanosta arvostetaan. Suurin osa haastateltavista kuvasivat työilmapiiriä mahtavana ja heidän mielestään jokaista arvostetaan, vaikka he ovatkin erilaisia.

Arvostus ja luottamus mun mielestä tukee toisiaan.

Tavallaan ilman toista ei voi olla toista.

Mutta tää on kanssa sitten semmoinen, mikä täytyy olla siinä vuorovaikutuksessa molemmin suuntaista.

Lähtökohtaisesti haastateltavat kertoivat luottamuksen näkymisen tavalla missä heidän ideoitaan otetaan vastaan myönteisesti ja että heidän apuaan pyydetään, mikä osoittaa luottamusta heidän osaamiseensa. Haastattelijat myös korostivat arvostuksen tuovan hyvää mieltä, erityisesti silloin kun voi auttaa muita ja tuntea olevansa arvostettu omassa työssään. Tämä arvostus ja luottamus vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin ja työmotivaatioon.

No, siis arvostus ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä työyhteisössä. On olennaista arvostaa jokaisen panosta ja työtä, oli se sitten toimistotyötä tai esimerkiksi juomien valmistusta. Arvostaminen tarkoittaa myös sitä, että autetaan toisia ja pidetään huolta siitä, ettei kukaan jää yksin tehtäviensä kanssa. Kaikki panokset työyhteisössä arvostetaan, ja jokainen tekee parhaansa omalla panoksellaan. Ketään ei tulisi väheksyä tai latistaa, vaan jokaisen työpanosta tulisi arvostaa ja kannustaa. Tärkeää on myös luoda ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat, että heidän panoksensa on merkityksellinen ja arvostettu.

Kokemus siitä miten, luottamus ja arvostus näkyy konkreettisesti toiminnassa tuli ilmi eri tavalla haastateltavien vastauksissa. Osa kokee arvostuksen siten, että pystyy itsenäisesti tekemään töitä ilman, että esihenkilö puuttuu tekemiseen ja osa koki avun saamisen luottamuksen ja arvostuksen näkökulmasta. Yhdeksi tärkeäksi asiaksi nousi usean haastateltavan mielestä myös esihenkilöiden luottamus työntekijän ammattitaitoon ja siihen, että pystytään itsenäisesti tehdä töitä. Sen koettiin tuovan lisää työmotivaatiota. Lisäksi osa haastateltavista toivoi lisää perehdytystä asioihin tai toimintatapoihin, jos jotain ei vielä osaa.

Osassa haastatteluissa nostettiin esille tehtävät, jotka on annettu esihenkilölle. Jos esihenkilö ei muista hoitaa luvattua asiaa ja sen unohtaa, se voi aiheuttaa epäluuloa ja arvostuksen alenemista esihenkilöä kohtaan tulevaisuudessa. Tämä viittaa siihen, että luottamuksen säilyttäminen ja vahvistaminen edellyttää johdonmukaista ja luotettavaa toimintaa kaikilta organisaation jäseniltä, erityisesti esihenkilöiltä. Organisaation on tärkeää varmistaa, että esihenkilöt ovat sitoutuneita hoitamaan heille annetut tehtävät ajallaan ja asianmukaisesti, jotta voidaan ylläpitää luottamusta ja vahvistaa työilmapiiriä.

Ehkä jos ei ole minkäänlaista arvostusta, sitä toisen työtä kohtaan tai olemusta ja olemista kohtaan, niin ei siinä oikein voi sitten ehkä niinku ajatella täysin luottavansa, että mä voin ton käsiin heittäytyä

Ei ”kytätä”, luotetaan tekemiseen, ei perässä kävelemistä, jos sanotaan että hoida, sitten hoidan, mutta mennään tarkistamaan se. arvostus laskee tekemiseen ja ihmiseen

Asiat pitäis selvittää, jos on esihenkilö. Luottamukseen liittyy, jos esim unohtelee asioita. Tai lupaa tehdä asioita eikä niitä hoideta

jos esihenkilö ei tee sovittuja asioita. ei vie luottamusta pois vaan kunnioitus laskee. Jos asioista puhutaan mutta ei tee mitään niin arvostus laskee.

9.3 Haastattelujen tulokset palautteen merkityksestä

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat palautteen saamisen merkityksen työssä kehittymisen ja työmotivaation kannalta erittäin tärkeänä. Suurin osa haastatelluista näki palautteen saamisen olennaisena osana työtehtäviensä kehittymistä, sillä ilman palautetta he eivät kokeneet pystyvänsä kehittymään omassa työssään. Lisäksi positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähtiin tärkeänä myös työilmapiirin kannalta. Haastateltavien mielestä positiivinen palaute edisti avoimuutta työyhteisössä ja loi turvallista ympäristöä, jossa työntekijät kokivat voivansa ilmaista itseään ja ottaa vastaan palautetta avoimesti.

Mun mielestä se on niinku tosi tärkeä, koska se on semmoinen, että se tavallaan kehittää sua itseäsi. Ja se niinkun saa opit itse silleen, että jos sä teet vaikka virheen ja esihenkilö tulee siitä antaa ohjeita.

Haastateltavista jokainen kertoi miten olisi tehokkainta saada palautetta. Lähtökohtaisesti jokainen oli tyytyväinen siihen, miten he saavat työssä palautetta, mutta korostivat myös palautteen oikeanlaisuutta ja oikeanaikaisuutta. Tämä koettiin kumminkin ristiriitaisesti siten, että voiko keskellä kiireistä työvuoroa saatu palaute olla hyödyllistä vai olisiko se parempi antaa myöhemmin vuoron jälkeen tai seuraavan vuoron alussa.

Toisaalta toimivaa, että siinä keskellä kiirettä annetaan kauheasti, että ei sitten paiskaa kerralla noin, vaan että sitten olisiko se rakentava palaute just oikea aikaisempaa sitten vähän myöhemmin vuoron jälkeen tai seuraavan vuoron alussa

Arvostus positiivista ja kannustavaa palautetta kohtaan nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Oli ilo huomata, että haastateltavat kokivat esihenkilöiden antavat palautetta koko tiimille työvuoron aikana. Lisäksi asiakkailta saatu palaute koko työryhmää koskien tuodaan esille esihenkilöiden toimesta, ja useat haastateltavat antoivat tästä erityistä kiitosta ja olivat tyytyväisiä tähän käytäntöön. Palautteet jaetaan yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa, jolloin jokainen työntekijä pystyi ne näkemään.

Kehityskeskustelut nousivat esiin suurimmassa osassa haastatteluja. Koettiin, että kehityskeskustelut ovat tärkeä hetki keskustella esihenkilön kanssa heitä koskevista asioista rauhallisessa ympäristössä. Osa haastatelluista toivoi kehityskeskustelujen tapahtuvan useammin kuin kerran vuodessa. Suurin osa haastateltavista piti kehityskeskustelun olevan merkityksellinen osa työtä, koska silloin keskitytään pelkästään työntekijöiden asioihin. Osa totesi keskustelujen olevan mahdollisuus puhua asioista suoraan, antamaan ja saamaan myös palautetta omasta työstä mitä ei välttämättä saa työntekemisen lomassa.

Haastateltavat korostivat, että palautetta annetaan hyvin ja asiallisesti, eikä loukkaavasti tai moittivasti. Hyvä olemassa oleva luottamus työpaikalla helpottaa palautteen antamista ja sen vastaanottamista. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute koettiin tärkeiksi, ja niiden antaminen edisti luottamusta, työilmapiiriä ja vuorovaikutusta.

Ehkä se niinku sekä se rakentava että se niinku positiivinen palaute voisi myös olla tärkeitä saada silloin kun on niitä rauhallisempia hetkiä ja miten niissä on toimittu ja tavallaan niinku huomata sitä hyvää siellä niinku perus onnistumisiakin.

Rakentavaa palautetta on tosi helppo antaa joillekin, persoonat huomioiden

9.4 Riskit

Vaikka merkittävää edistystä onkin saavutettu hyvän johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämisessä, osassa haastatteluista nousi esiin negatiivisia näkökohtia. Erityisesti osa haastateltavista koki, että vuorovaikutustilanteet eivät aina olleet riittäviä, ja nämä haasteet liittyivät usein henkilökohtaisiin asioihin. On kuitenkin tärkeää huomata, että tällainen kulttuuri ei ole ollut pysyvää, vaan siihen on saatu aikaan muutoksia puuttamalla epäasialliseen käytökseen ja kohteluun. Lisäksi rekrytoinnit ovat vaikuttaneet tähän kehitysprosessiin, mikä viittaa siihen, että organisaatio pyrkii aktiivisesti parantamaan vuorovaikutusta ja työilmapiiriä.

10 Johtopäätökset

Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeä tiedostaa oma käyttäytymisensä vaikutus työilmapiiriin ja omalta osaltaan edistää positiivista kulttuuria. Toisten auttaminen kiireen keskellä ja jokaisen panoksen arvostaminen ovat keskeisiä tekijöitä positiivisen ilmapiirin ylläpitämisessä. Positiivinen johtaminen ei sulje pois rakentavaa kritiikkiä, vaan työyhteisössä tulee pyrkiä keskustelemaan rohkeasti ja kunnioittavasti toisia arvostaen. Vaikuttaa siis, että luodakseen luottamusta, avoimuutta ja sitä kautta hyvää vuorovaikutuksen kulttuuria, ei esihenkilötyössä vaadita tämän haastattelututkimuksen perusteella mitään yksittäisiä suuria tekoja, vaan ennemminkin laadukkaasti ja systemaattisesti toistettuja pieniä tekoja arjessa, inhimillistä kohtaamista ja sitä, että henkilöiden luotetaan hoitavan oman tonttinsa ilman jatkuvaa tarkkailua. Näistä elementeistä syntyy pikkuhiljaa työilmapiiri, jossa henkilöt kokevat luottamusta ja avoimuutta.

Solo Sokos Hotelli Paviljongin ravintoiloissa vallitsee avoin ilmapiiri, jossa asioista puhutaan avoimesti ja kaikkiin epäkohtiin puututaan aktiivisesti. Tämä luo turvallisen työympäristön, jossa jokainen työntekijä tietää, että säännöt ja odotukset ovat selkeitä ja että kaikki toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Tasa-arvoisuus on keskeinen periaate, ja jokainen työntekijä kohdellaan samalla tavalla.

Valmentavaa johtamista hyödynnetään yrityksessä laajasti, mikä kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja tekemään päätöksiä itsenäisesti arjen tilanteissa. Työntekijöihin luotetaan, mikä rohkaisee heitä tekemään omia päätöksiään ja ottamaan vastuuta työstään. Virheisiin suhtaudutaan rakentavasti, ja niistä otetaan opiksi sen sijaan, että etsittäisiin syyllisiä.

Johtaminen on myös yksilöllistä ja sopeutuvaa organisaation monimuotoisuuden vuoksi, jossa työntekijöitä on eri rooleissa ja tehtävissä. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden osaamista kehitetään jatkuvasti osaamiskartoitusten avulla, ja tarvittaessa tarjotaan tarpeellista koulutusta tai perehdytystä. Laadukas perehdytys ilmenee siinä, että esimerkiksi nuoret, jotka ovat työssä oppimassa, haluavat jatkaa työskentelyä yrityksessä. Esihenkilöiden työskentelyn vaikutus vallitsevaan ilmapiiriin on merkittävä. Asiakkaat havaitsevat tämän vaikutuksen työntekijöiden palveluasenteessa. Positiivisen ja kannustavan esihenkilötyön avulla voidaan ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja luoda turvallinen työympäristö jokaiselle työntekijälle. Turvallisessa ilmapiirissä on helpompi tunnistaa epäkohdat, antaa rakentavaa palautetta, käsitellä vaikeita asioita yhdessä ja löytää niihin ratkaisuja. Tulevaisuudessa on tärkeää säilyttää nykyinen hyvä tasapaino tai kehittää sitä edelleen erilaisilla ratkaisuilla mitkä ovat yrityksen sisäisiä päätöksiä, siitä kuinka ne toteutetaan.

Opinnäytetyön tarkoitus ja päämäärä täyttyivät hyvin. Haastattelujen perusteella saatiin konkreettisia vastauksia siihen, miten työntekijöiden tyytyväisyys näkyy valittujen teemojen

sisällä sekä miten systemaattinen hyvä johtaminen on vaikuttanut vallitsevaan ilmapiiriin. Opinnäytetyön aihe oli itsessään mielenkiintoinen ja tutkiessani lähdekirjallisuutta huomasin aiheen olevan hyvin relevantti asia tutkia. Haastattelujen anti oli hyvä, mutta niiden toteutus olisi voinut olla yhteneväinen. Ratkaisuja piti tehdä kumminkin, että haastattelut pystyttiin tekemään haasteista huolimatta. Tulevaisuudessa voisi tarkastella työtyytyväisyyskyselyiden ohessa näitä kyseisiä teemoja henkilökunnalta. Mitä enemmän konkreettista tietoa saadaan, sitä helpommin pystytään puuttumaan asioihin ja tekemään korjausliikkeitä, jos huomataan etteivät jotkut asiat toimi.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppila, R. 2000. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi

Sähköiset

Bergman T. & Korhonen H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Profelt, A., Korpela, J. & Samppala, M.-L. 2020. Humanistisen ihmiskäsityksen näkökulmia opetukseen. HAMK Unlimited Journal. 29.5.2020. Viitattu 1.2.2024. <https://unlimited.hamk.fi/amatillinen-osaaminen-ja-opetus/humanistisen-ihmiskasityksen-nakokulmia-opetukseen/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 2.5.2024. <https://www.procom.fi/viestijat/tutkimus/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>

- Fischer, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum
- Günther, K, Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 1.5.2024. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Harisalo, R & Miettinen, E. 2010. Luottamus - pääomien pääoma. E-kirja. Tampere: Yliopistopaino.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 4.2.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Helsingin kamari. [KauppakamariTieto \(laurea.fi\)](http://KauppakamariTieto.laurea.fi)
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja.
- Järvinen P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Helsinki: Talentum
- Martela, F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Mieli 2024. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Artikkelmieli Ry:n verkkosivuilla. Viitattu 30.3.2024. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. 3.painos. Helsinki: Talentum
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 31.8.2023 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.htm
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitoksen Työpiste - verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 14.2.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- S-ryhmä. 2024. S-ryhmän verkkosivu. Viitattu 22.2.2024. <https://s-ryhma.fi>

Työterveyslaitos. 2024a. Työkykyjohtaminen - yhteistyöllä työhyvinvointia. Viitattu 23.3.2024. <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>

Työterveyslaitos. 2024b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 28.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiirin luomiseen. Viitattu 22.3.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiirin-luomiseen>

Työturvallisuuskeskus. 2024. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 28.2.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Julkaisemattomat

Solo-hotellin palvelukäsikirja. S-ryhmä. Viitattu 1.3.2024.

Kuviot

Kuvio 1: Vuorovaikutustaidot. (Kuusela 2013, 40)	12
Kuvio 2: Positiivisen kierteen syntyminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104)	13
Kuvio 3: Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen eurooppalaista ohjeistusta mukailleen (Tenk)	29

Liitteet

Liite 1: Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset 2023	45
Liite 2: Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset 2023	46
Liite 3: Haastattelukysymykset	47

Liite 1: Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset 2023

Grafiikan esitysrajat (-0,25 ... +0,25), > 0,25 ero esitetään numerotuloksena

* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%),

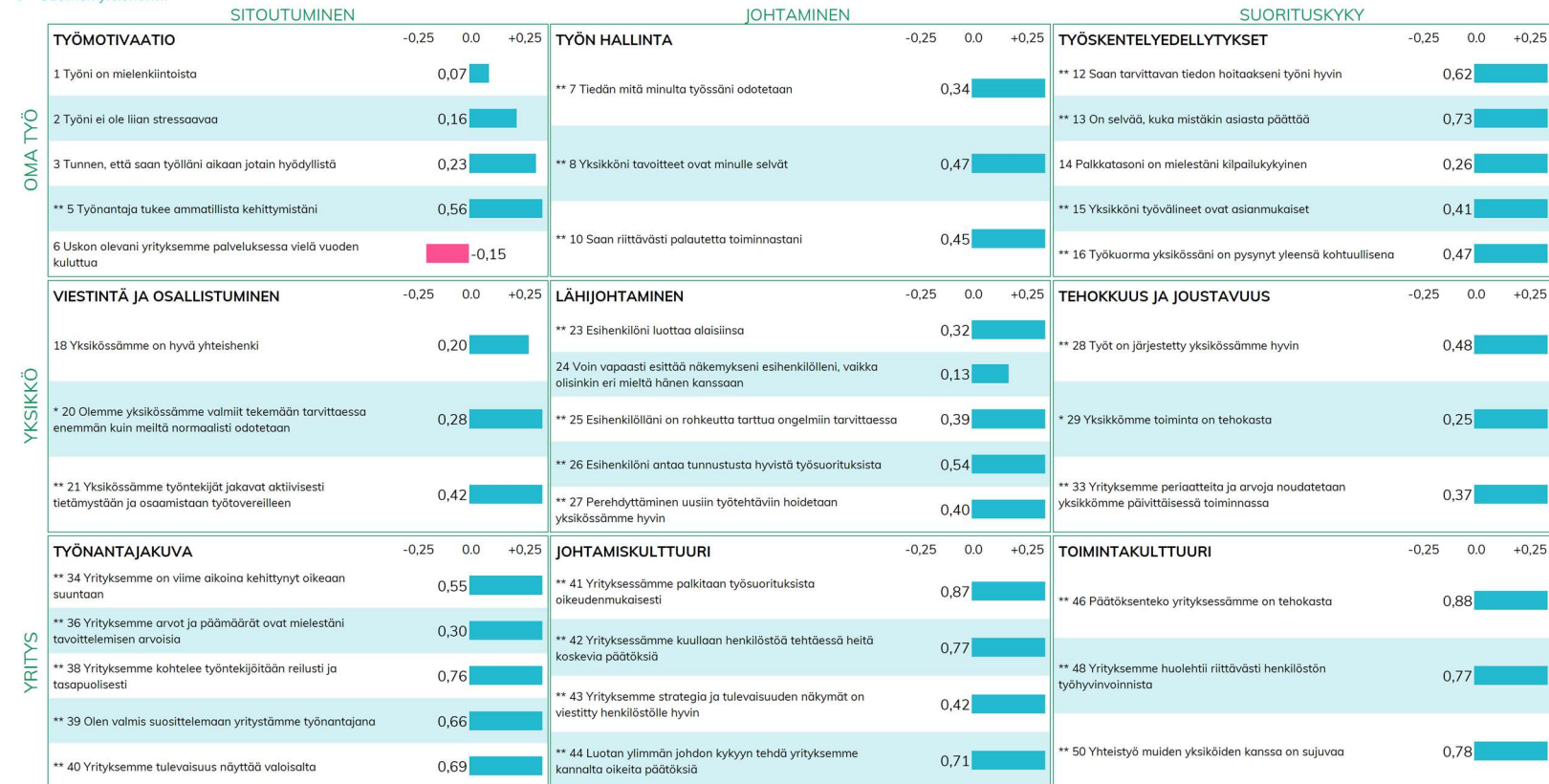
** = Erittäin merkitsevä ero (99%)

0 = Suomen yleisnormi

SOLO SOKOS HOTEL RAVINTOLAT / KATRI RUOHONEN

N:36

Yksikön tulostaso verrattuna normiin



Liite 2: Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset 2023

Grafiikan esitysrajat (-0,25 ... +0,25), > 0,25 ero esitetään numerotuloksena

* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%),

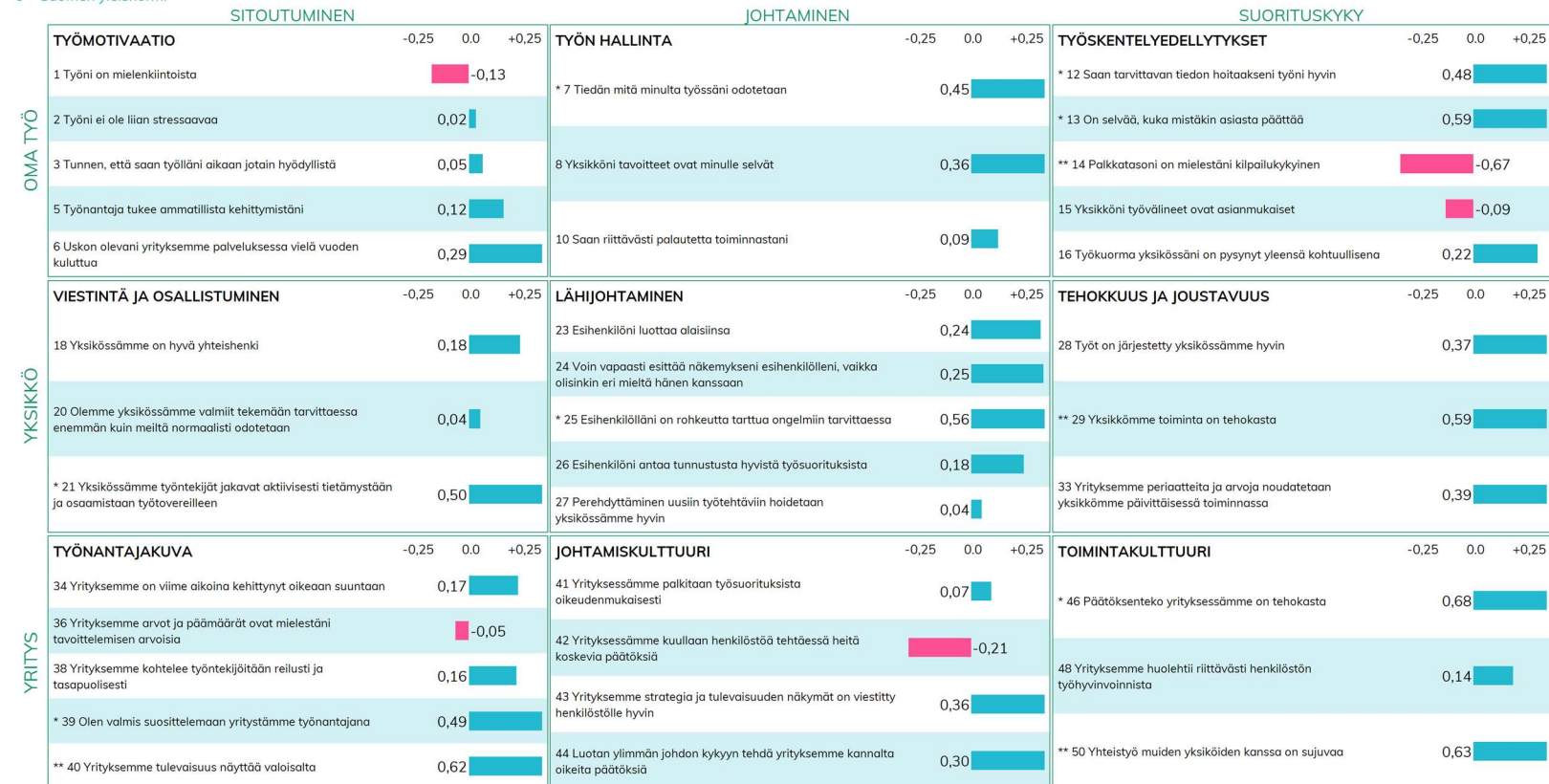
** = Erittäin merkitsevä ero (99%)

0 = Suomen yleisnormi

SOLO SOKOS HOTEL PAVILJONKI KEITTIÖ

Yksikön tulostaso verrattuna normiin

N:12



Liite 3: Haastattelukysymykset

Vuorovaikutus

1. Mitä sinulle tarkoittaa vuorovaikutus?
2. Saatko tarpeeksi tietoa esihenkilöiltä suorittaaksesi työsi parhaalla mahdollisella tavalla?
3. Mitä hyvää ja parannettavaa olisi vuorovaikutuksessa?

Palaute

1. Koetko palautteen saamisen ja antamisen tärkeänä osana työtäsi?
2. Annetaanko palautetta mielestäsi oikeista asioista?
3. Miten koet positiivisen palautteen?

Luottamus & Arvostus

1. Miten mielestäsi luottamus näkyy työyhteisössämme?
2. Mitä kuuluu työpaikalla olevaan luottamukseen?
3. Mistä luottamus ja arvostus mielestäsi rakentuu?