



Anna-Riikka Laitinen

Arvostava vuorovaikutus työelämässä

Opas esihenkilöille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Anna-Riikka Laitinen
Otsikko:	Arvostava vuorovaikutus työelämässä -opas esihenkilöille
Sivumäärä:	39 sivua + 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Lehtori Timo Riikkilä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä arvostuksen tarpeella tarkoitetaan, miksi arvostuksen kokemus on tärkeää työelämässä ja millä keinoin esihenkilö voi viestiä arvostusta alaisilleen. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa esihenkilötyötä ja sillä voi olla merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkasteltiin johtamisen kehitystä ihmisläheisempään suuntaan ja arvostuksen kokemuksen merkitystä eri teorioiden näkökulmasta sekä käytännön toiminnan kautta. Tietoperustana on käytetty kirjallisuutta ja aihealueesta jo tehtyjä tutkimuksia.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille, jonka tarkoituksena on havainnollistaa arvostuksen kokemuksen merkitys työelämässä ja tarjota konkreettisia keinoja arvostuksen viestimiseen esihenkilötyössä. Oppaan tavoitteena on auttaa esihenkilöitä edistämään myönteistä työilmapiiriä ja vahvistamaan motivaatioita sekä sitoutumista arvostavan vuorovaikutuksen avulla. Oppaassa käsitellään muun muassa palautteen antoa, kuuntelemisen taitoa, konfliktitilanteita ja sanattoman viestinnän keinoja osoittaa arvostusta työntekijälle.

Avainsanat: arvostus, vuorovaikutus, esihenkilötyö, opas

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Anna-Riikka Laitinen
Title: Appreciative communication in worklife – guide for supervisors
Number of Pages: 39 pages + 1 appendices
Date: April 2025
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option:
Instructor(s): Timo Riikkilä, Senior Lecturer

The purpose of this bachelor's thesis was to examine what is meant by the need for appreciation, the importance of experiencing appreciation in the workplace and ways in which a supervisor can effectively communicate appreciation to employees. Communication skills are a crucial part of supervisory work, and they can have a significant impact on workplace well-being, motivation, and employee commitment.

The theoretical framework of the thesis explores the evolution of leadership towards to a more people-centered approach and the significance of appreciation from the perspectives of various theories as well as through practical applications. The knowledge base is built on relevant literature and previous research conducted of the topic.

The functional part of this thesis is a guide to appreciative communication for supervisors, which aims to illustrate the importance of experiencing appreciation in the workplace and to provide practical strategies for conveying appreciation in supervisory work. The purpose of the guide is to help supervisors foster a positive work environment and enhance motivation and commitment through appreciative communication. The guide covers key topics such as giving feedback, active listening, managing conflicts, and nonverbal communication.

Keywords: Appreciation, Communication, Supervisory work, guide

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön rakenne	6
1.2	Tutkimuskysymykset	7
2	Ihmiskeskeinen johtaminen työelämässä	8
2.1	Johtamisen kehitys	8
2.2	Ihmisläheisen johtamisen periaatteet	10
2.3	Työhyvinvointi osana esihenkilön työtä	11
2.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	13
3	Arvostuksen merkitys työelämässä	14
3.1	Arvostuksen tarve ja sen teoreettinen pohja	14
3.2	Arvostuksen vaikutukset työelämässä	19
3.3	Arvostuksen puutteen seuraukset	22
4	Esihenkilön rooli arvostavassa vuorovaikutuksessa	23
4.1	Vuorovaikutustaidot esihenkilön työssä	23
4.2	Arvostava vuorovaikutus käytännössä	24
4.2.1	Sanallinen arvostus	24
4.2.2	Sanaton arvostus	29
5	Arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille	33
5.1	Oppaan sisältö ja toteutus	33
5.2	Oppaan arviointi ja kehitysehdotukset	34
6	Johtopäätökset	35
6.1	Keskeiset havainnot opinnäytetyöprosessista	35
6.2	Työn käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet	39
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1.	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on arvostava vuorovaikutus esihenkilötyössä ja työntekijöiden kokeman arvostuksen vaikutukset työhyvinvointiin ja motivaatioon. Esihenkilötyöllä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä (Työterveyslaitos n.d). Nykypäivän työelämässä työntekijöiden odotukset ovat myös muuttuneet esihenkilöitä ja organisaatioita kohtaan. Perinteisen autoritäärisen johtamisen sijaan 2020-luvun esihenkilön taidoissa korostuvat inhimillisyys, tunneäly ja arvostava vuorovaikutus. Nuoret ja johtajuus -tutkimuksen (2022) mukaan ihanteellinen johtajuus on kannustavaa, avointa ja luotettavaa. Näiden piirteiden merkitys korostuu erityisesti työelämän kiihtyvässä muutostahdissa ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Karjula & Karjulan (2023) mukaan työelämässä korostuu entistä enemmän yksilön huomioiminen kokonaisvaltaisesti, ei pelkästään työn tulosten tai tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Siirryttäessä ihmisläheisempään suuntaan johtamisessa tutkijat ovat havainneet, että työntekijät eivät ole vain tuotannon välineitä, vaan yksilöitä, joilla on psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Maslowin (1943) mukaan arvostuksen tarve on yksi ihmisen perustarpeista ja se muodostaa pohjan yksilön hyvinvoinnille. Herzbergin (1968) kaksifaktori-teoriassa arvostuksen kokeminen liitetään motivaatiotekijöihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. Ryanin ja Decin (1985) itseohjautuvuusteoria yhdistää arvostuksen tunteen ihmisen psykologisiin tarpeisiin: autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen, jotka vaikuttavat yksilön sisäiseen motivaatioon.

Töllin (2024, 26) mukaan arvostetuksi tullessaan ihminen kokee tulleensa nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Arvostuksella tarkoitetaan työelämässä tekoja ja vuorovaikutusta, jotka viestivät työntekijälle heidän työnsä merkityksestä ja arvosta (Tölli 2024, 26). Työpanoksesta saatu arvostus koetaan palkitsevana, mikä auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään. Toisaalta taas arvostuksen puute lisää stressiä ja voi johtaa työntekijän loppuun palamiseen. (Bregenzer ym. 2022.) Esihenkilö pystyy viestimään arvostusta työntekijöille monilla eri tavoilla.

Arvostava vuorovaikutus on yksi inhimillisen johtamisen keskeisimmistä asioista, johon yhdistetään esimerkiksi kuunteleminen ja palautteen antaminen. Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi (Sippola 2023, 17.) Arvostuksen puute voi ilmetä esimerkiksi siten, että työntekijä ei saa minäänlaista palautetta työstään tai hänen ideoitaan ja ajatuksiaan ei huomioida. Samaan aikaan yksinkertainen kiitos tai työntekijän mielipiteen kuunteleminen voivat vaikuttaa arvostetuksi tulemisen tuntemiseen. Kirjoittaja itse on työskennellyt useissa eri organisaatioissa ja nähnyt, että arvostuksen ja vuorovaikutuksen puutteellisuus on saanut monia hyviä tekijöitä vaihtamaan työpaikkaa. Toisaalta esihenkilön osoittama arvostus on saanut hyviä tekijöitä sitoutumaan työpaikkaansa. Omien kokemusteni kautta minulle on herännyt kiinnostus perehtyä syvällisemmin siihen, mitä arvostus oikeastaan on, mitä arvostavaan vuorovaikutukseen kuuluu ja miksi arvostuksen kokeminen on ihmisille tärkeää.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osasta. Teoriaosuus pohjautuu aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiheesta jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys muodostaa perustan työn toiminnalliselle tuotokselle eli esihenkilöille suunnatulle oppaalle, jonka tarkoituksena on tukea arvostavan vuorovaikutuksen kehittämistä esihenkilötyössä. Opas on suunnattu uusille ja kokeneemmillekin esihenkilöille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään vuorovaikutustaitojaan. Opas antaa tietoa arvostuksen kokemuksen merkityksestä ja auttaa esihenkilöitä osoittamaan arvostusta alaisilleen sanallisesti, nonverbaalisesti ja tekojen kautta. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa vaan se on pyritty luomaan sovellettavaksi yleisellä tasolla esihenkilöille, joita aihealue kiinnostaa.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka etenevät teoriaosuuden kautta kohti oppaan valmistumista ja työn tutkimuskysymyksiin vastaamista. Teoriaosuudessa käsitellään johtamiseen ja arvostavaan vuorovaikutukseen liittyviä keskeisiä näkökulmia, jotka muodostavat perustan työn toiminnalliselle osuudelle.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään työn aihe, tavoitteet ja tutkimusongelma. Toisessa luvussa käsitellään johtamisen kehitystä tarkastellen sekä aiempia johtamismenetelmiä että 2020-luvulla korostuvaa ihmisläheisempää johtamista. Lisäksi luvussa käsitellään johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja tarkastellaan motivaatiota ulkoisen ja sisäisen motivaation näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa perehdytään Maslowin, Herzbergin sekä Ryanin ja Decin ihmisten tarpeita käsitteleviin teorioihin, jotka vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon. Opinnäytetyössä keskiössä on erityisesti arvostuksen tarve ja sen merkitys työelämässä. Neljännessä luvussa käsitellään vuorovaikutuksen roolia esihenkilötyössä ja keinoja, joiden avulla esihenkilö voi osoittaa arvostusta johdettavilleen.

Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön tuotoksena laadittu arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille. Luvussa esitellään oppaan sisältöä ja teemoja sekä arvioidaan oppaan lopputulosta.

Opinnäytetyö päättyy johtopäätökset -lukuun, jossa kootaan yhteen opinnäytetyöprosessin keskeisimmät havainnot sekä arvioidaan työn käytettävyyttä ja lopputulosta. Opinnäytetyön liitteenä (liite 1) on esihenkilöille suunnattu arvostavan vuorovaikutuksen opas arjen työelämän tueksi.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kirjallisuuden ja jo tehtyjen tutkimuksien avulla arvostavan vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilötyössä ja sen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

mitä arvostuksen tarpeella tarkoitetaan?

miksi arvostuksen kokeminen on työntekijälle tärkeää?

Miten esihenkilö voi viestiä arvostusta alaisilleen?

Näiden kysymysten pohjalta opinnäytetyön tuotoksena on valmistunut arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille.

2 Ihmiskeskeinen johtaminen työelämässä

2.1 Johtamisen kehitys

Ihmisten johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan johtajan käyttämiä keinoja, joilla hän pyrkii vaikuttamaan johdettaviin siten, että toiminta edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista (Sippola 2023, 102). Johtamisella onkin kautta aikojen haettu vaikuttaa ihmisiin erilaisilla johtamistyyyleillä.

Johtamisen historia on pitkä ja siihen liittyvät käsitykset ovat muuttuneet merkittävästi ajan saatossa. Siinä, missä ennen ajateltiin johtamisominaisuuksien olevan synnynnäisiä, on myöhemmin alettu kiinnittää huomiota johtajan luonteenpiirteisiin, arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Fredriksson & Saarivirta 2015.) 1900-luvun alussa Frederick Taylorin tieteellinen johtamisoppi (taylorismi) korosti tehokkuutta, toistettavuutta ja työn pilkkomista pieniin osiin. Tämä tyyli sopi hyvin sen ajan teolliseen vallankumoukseen, mutta se jätti huomiotta työntekijöiden yksilöllisyyden ja inhimilliset tarpeet. (Kwok 2014.) Niihin aikoihin vallalla oli autoritääriinen johtamistapa, jossa työntekijöitä pidettiin lähinnä tuotannon osana. Autoritäärisessä johtamistyyliässä painotetaan tehokkuutta, valvontaa ja käskyttävää johtamista (Fredriksson & Saarivirta 2015). Teollisen tuotannon maailmassa työnjohtaja tai esimies nähtiin työn parhaana asiantuntijana. Perinteisessä johtamisajattelussa johtajat tekivät kaikki päätökset ja vahtivat päätösten toteutumista. Työntekijöiden rooli oli noudattaa annettuja käskyjä. Perinteisen johtajan tehtävä oli hallinnoida alaistensa työtä ja tehdä kaikki päätökset alaistensa puolesta. Tällaisessa tilanteessa kaikki asiat ovat pääasiassa esihenkilön osaamisen varassa ja asiantuntijan laajempi osaaminen jää hyödyntämättä. (Sobac 2021, 29, 42–43.)

1900-luvun puolivälissä johtamisteorioissa alettiin kiinnittää enemmän huomiota ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja näkemään työntekijä enemmän yksilönä

(Kwok 2014). Pelkkä käskyjen anto ja johtajan vallan korostaminen eivät tuke-
neet työntekijöiden hyvinvointia. Muun muassa Maslowin tarvehierarkian, Herz-
bergin kaksifaktorioteorian sekä Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian myötä
johtamisessa on alettu ottaa huomioon työntekijän hyvinvointi ja motivaation
merkitys työssä menestymiseen.

2020-luvulla inhimillinen ajattelutapa on lisääntynyt johtamisessa. Nuorempien
sukupolvien siirtyessä työelämään on tärkeää huomioida heidän vaikutuksensa
johtamisen käytänteisiin. Milleniaalien (vuonna 1980–1997 syntyneet) ja Z-su-
kupolven (vuoden 1997 jälkeen syntyneet) nuoruus on ollut erilainen verrattuna
X-sukupolven (vuonna 1960–1977 syntyneet) nuoruuteen. X-sukupolvi on tottu-
nut auktoriteettiin perustuvaan johtajuuteen, kun taas milleniaalit ja Z-sukupolvi
odottavat johtamiselta enemmän inhimillisyyttä, osallistavaa ja merkityksellisyy-
teen perustuvaa johtamistapaa. Nämä sukupolvet odottavat johtamiselta avoi-
muutta, tunneälyä, mahdollisuuksia kehittää itseään ja vaikuttaa ympäristöön.
(Manka & Manka 2023, 14–15, 23–25.)

Siinä missä vanhemmat sukupolvet opiskelivat itselleen yhden ammatin ja toi-
mivat siinä usein eläkeikään asti vaihtavat nuoremmat sukupolvet työpaikkaa
herkemmin ja heidän valintojaan ohjaa enemmän työn merkityksellisyys ja halu
toteuttaa itseään (Sobac 2021, 37–38). Vaikka nuoretkin sukupolvet pitävät
työtä ja erityisesti työn sisältöä tärkeänä, on heille erityisen tärkeää myös va-
paa-aika (Manka & Manka 2023).

Frankly Partersin teettämän nuoret ja johtajuus (2022) -kyselytutkimuksen mu-
kaan nuoret kokivat ihanteellisen johtamisen olevan kannustavaa, avointa ja
luotettavaa. Tutkimuksessa johtajan rooli nähtiin ennen kaikkea yhteisön ja tii-
min rakentajana, jossa johtaja on olemassa tiimiä varten eikä toisin päin. Aiem-
missä eurooppalaisissa tutkimuksissa on noussut esiin, että nuoret kaipaavat
johtajalta palautetta, mentorointia ja tukea omaan kehitykseen. Tässä kyselyssä
nuoret arvostivat kuitenkin enemmän suuntaa näyttävää, arvostavaa, ihmislä-
heistä ja inspiroivaa johtamisotetta. (Frankly Partners 2022.)

Tulevaisuuden johtamisessa korostuu merkityksellisyyden kokemuksen vahvistaminen. Johtajan rooli muuttuu perinteisestä ohjeistamisesta ja valvonnasta kohti kuuntelemista ja työntekijän tukemista. Johtamista ohjaa arvostus ja aito kiinnostus johdettavia kohtaan sekä ymmärrys siitä, mikä työntekijöille on tärkeää ja millaisissa asioissa he haluavat olla mukana. Työntekijät myös odottavat johtajaltaan arvostavaa, kuuntelevaa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. (Sobac 2021, 38–39.)

2.2 Ihmisläheisen johtamisen periaatteet

Ihmisläheinen johtaminen viittaa ihmiskeskeiseen johtamistyyliin, jossa kiinnitetään huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja yksilölliseen huomioimiseen työpaikalla. Ihmisläheisessä johtamisessa korostuu esihenkilön osoittama empatia, huolenpito, oikeudenmukaisuus, kiinnostus, innostus ja kannustaminen. Esihenkilön arvostava vuorovaikutus, avoimuus ja läpinäkyvyys luovat pohjan työntekijöiden potentiaalin hyödyntämiselle ja samalla tukien heidän ammatillista kehitystään. Tässä johtamistavassa työntekijän arvostaminen ja työn merkityksellisyyden vahvistaminen edistävät työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työntekijän innostaminen tapahtuu yhteisten tavoitteiden luomisella, positiivisella ja kannustavalla palautteella, muita arvostavilla ja kunnioittavilla kohtaamisilla, osaamisen kehittämällä sekä esimerkillä johtamisella. (Sippola 2023, 97–98, 103, 178.)

2020-luvulla työelämässä on paljon erilaisia johtamistyyliä ja ihmisläheisiä johtamistyyliä tarkastellessa usein puhutaan esimerkiksi valmentavasta-, palvelevasta-, autenttisesta tai positiivisesta johtamisesta. (Sippola 2023, 103.) Tässä työssä ei syvennyttä tarkemmin näihin eri tyyliihin, vaan kirjoitetaan yleisesti ihmisläheisestä johtamisesta, sillä kaikkia näitä tyyliä yhdistää arvostava ja vuorovaikutteinen suhde esihenkilön ja alaisen välillä.

Vaikka ihmislähtöisestä johtamisesta puhutaan paljon, on tärkeää ymmärtää, että johtamisen eri tyyliä voi myös yhdistää eri tilanteissa. Autoritääriinen johta-

mistyyli sopii esimerkiksi tilanteisiin ja tehtäviin, jossa on korkea onnettomuusriski tai tarvitaan nopeita päätöksiä, kuten kriisitilanteissa. Annusen & Sahimaan (2024) mukaan onkin tärkeää, että esihenkilöt ymmärtävät tilannekohtaisuuden ja sen, missä työelämän tilanteissa tarvitaan jämäkkyyttä ja missä tilanteessa valmentava ote tuottaa parempaa tulosta. Arvostava ja ihmisläheinen johtamistyyli ei tarkoita sitä, etteikö johtaja edelleen voi olla jämäkkä ja tarvittaessa vaativakin. (Annunen ja Sahimaa 2024.)

2.3 Työhyvinvointi osana esihenkilön työtä

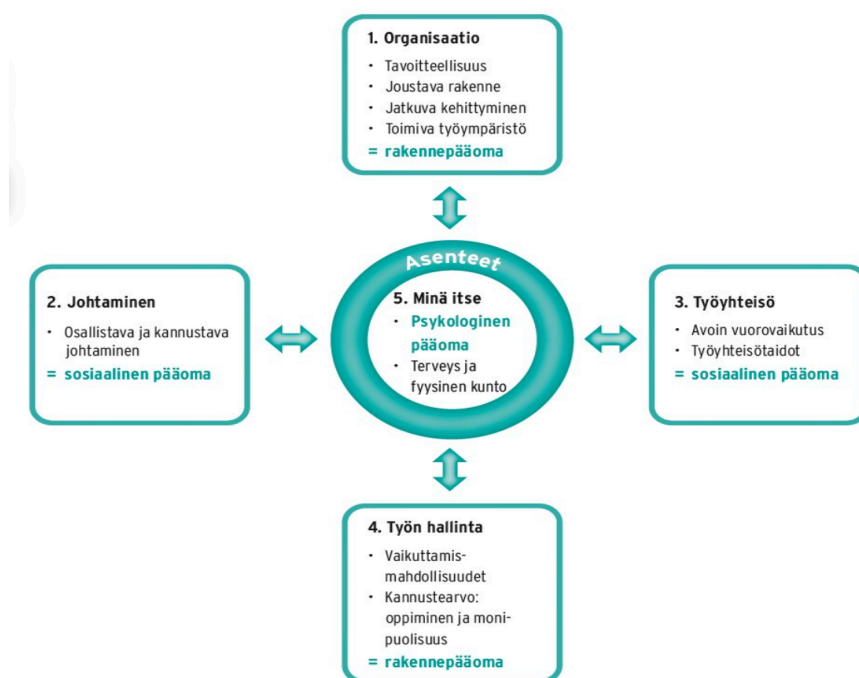
Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu mielekkäistä työtehtävistä, selkeistä tavoitteista, aktiivisesta johtamisesta, turvallisesta työympäristöstä, toimivasta työyhteisöstä sekä työntekijän terveydestä ja motivaatiosta. Kun nämä eri osa-alueet ovat kunnossa, työntekijä jaksaa hyvin työssään. (Terveystalo 2022.) Työhyvinvointiin liittyy myös työntekijän kokemus sopiva työn haasteellisuus, palkitsevuus, oikeudenmukaisuus, autonomia, yhteisöllisyys sekä työn- ja vapaaajan välinen tasapaino (Sippola 2023, 15).

Työhyvinvoinnilla on merkitystä myös organisaatioiden menestykseen. Työhyvinvointiin panostamalla yritykset hyötyvät taloudellisesti esimerkiksi vähentyneistä sairauspoissaoloista, pienemmistä työkyvyttömyyseläkekustannuksista ja tuottavuuden kasvusta. Laskelmien mukaan yritykset voivat saada työhyvinvointiin investoimat rahat takaisin jopa 20-kertaisina (Nummelin, 2007). Lisäksi työhyvinvoinnin parantaminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, parantaa työn laatua ja lisää luovuutta työyhteisössä. Sitoutuneet työntekijät omistautuvat työlleen ja haluavat suoriutua työstään hyvin. (Mäkelä-Pusa & Terävä, 2011, 7; Sippola 2023, 15.)

Vaikka johtamisen kehitys on siirtynyt työhyvinvointia vaalivampaan suuntaan, tavataan työelämässä edelleen paljon tyytymättömyyttä ja huonoa johtamista. Huono johtaminen aiheuttaa työyhteisössä muun muassa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja puutteita arvostetuksi tulemisen kokemisessa. (Juuti 2018.)

Duunitorin ja Great Place to Workin yhteistyössä teettämän Suomalaisten työelämän tila (2022) -tutkimuksen mukaan vain 39 % työntekijöistä kokee työpaikansa hyväksi, ja että viestintä, osallistaminen ja kehittymismahdollisuudet toteutuvat työssä. Samassa tutkimuksessa vain 34 % vastaajista kokee oikeudenmukaisuutta ja kunnioitetuksi tulemisen tunnetta työssään. Tutkimuksen mukaan arvostuksen puute saa monet miettimään työpaikan vaihtoa, minkä vuoksi organisaatiot menettävät potentiaalia ja rahaa jättämällä ihmiset vähäiselle huomiolle johtamisessa. Nämä asiat olisivat korjattavissa työpaikoilla johtamista muuttamalla. (Great Place to Work 2022.)

Manka & Mankan (2023) mukaan kuvassa 1 työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation rakennepääoma, sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma. Organisaation rakennepääoman muodostavat muun muassa tavoitteellisuus, työn monipuolisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä toimiva työympäristö. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä työyhteisötaidot ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat organisaation sosiaaliseen pääomaan. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee kuitenkin omaa työyhteisöään omien asenteidensa läpi. Asenteiden ohella myös psykologinen pääoma, henkinen hyvinvointi sekä fyysinen kunto ja terveys vaikuttavat osaltaan työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2023.)



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2023).

Työntekijöiden hyvinvointi edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilö voi tukea työhyvinvointia esimerkiksi osoittamalla läsnäoloa, edistämällä avointa vuorovaikutusta, tukemalla työntekijän osaamisen kehittämistä sekä kannustamalla itseohjautuvuuteen. (Manka & Manka 2023.)

2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työhyvinvoinnin keskeinen osa-alue on motivaatio, joka ohjaa ihmisen toimintaa ja päätöksiä (Aaltonen ym. 2020). Motivaatio jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon.

Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin, jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä suorittaa tehtävän saadakseen esimerkiksi arvostusta, rahallista korvausta tai muita kannustimia. Työn suorittaminen saattaa vaatia työntekijältä henkistä ponnistelua, koska tekeminen tuntuu velvollisuudelta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, kannustus, palaute, turvallisuuden tunne, osallistumisen mahdollisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoiset kannusteet vaikuttavat usein lyhytaikaisesti ja siten motivaatio saattaa heikentyä herkästi. (Martela & Jarenko 2014; Sippola 2023, 83.)

Sisäinen motivaatio puolestaan ilmenee henkilön omana kiinnostuksena ja innostuksena työtehtävää kohtaan. Työn tekeminen tuntuu tekijästä mielekkäältä ja palkitsevalta eikä vaadi samoin ponnisteluja kuin ulkoisesti motivoitunut. Sisäisesti motivoitunut henkilö on valmis panostamaan tehtäväänsä, koska se tarjoaa itsessään tyydytystä ja merkityksellisyyttä. (Martela & Jarenko 2014.)

Ryanin ja Decin (2000) mukaan sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisäsyntyiseen motivaatioon ja integroituun motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa luonnollista kiinnostusta aiheesta kohtaan ja sitä, että tekeminen itsessään tuntuu henkilöstä mielekkäältä. Salmela-Aron ym (2017) mukaan sisäsyntyistä

motivaatiota voidaan vahvistaa jakamalla tehtäviä ja vastuita työntekijöiden kiinnostuksen ja vahvuuksien mukaan.

Integroitu motivaatio liittyy työntekijän arvoihin ja päämääriin. Henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, vaikka se ei aina tuntuisi innostavalta. Työntekijä kokee työn tekemisen keinona toteuttaa itselle tärkeitä asioita. (Salmela-Aro ym. 2017.) Tämä on erityisen tärkeää työelämässä, sillä integroitu motivaatio auttaa yhdistämään työntekijän henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet organisaation tavoitteisiin. (Martela & Jarenko 2014.)

3 Arvostuksen merkitys työelämässä

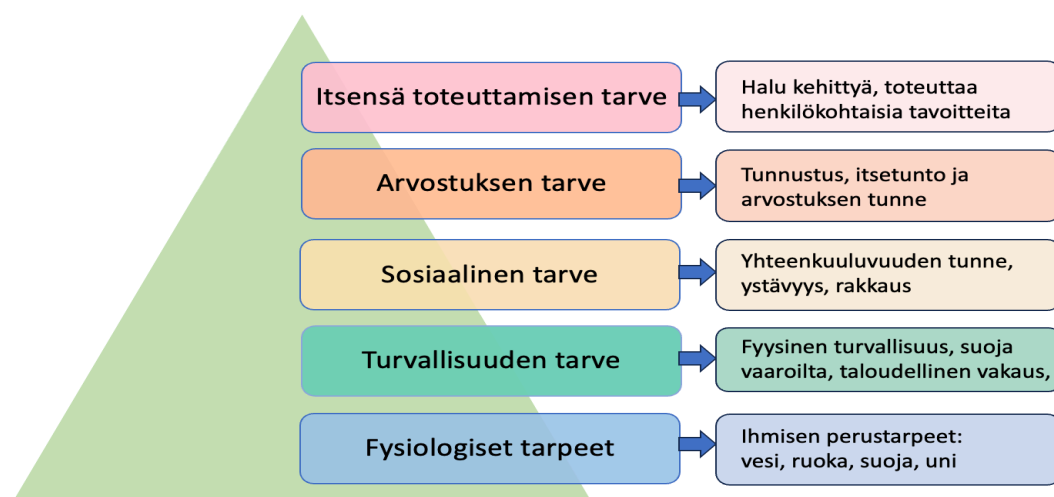
3.1 Arvostuksen tarve ja sen teoreettinen pohja

Ihmisen arvostetuksi ja nähdyksi tulemisen tarvetta on käsitelty hieman eri muodoissa monissa psykologian tutkimuksissa ja malleissa. Arvostuksen tarve luetaan usein ihmisen perustavanlaatuisen psykologisten tarpeiden joukkoon joko itsenäisenä tarpeenaan tai osana yhteenkuuluvuuden tai sosiaalisen hyväksynnän tarvetta. (Tölli 2024, 32.)

Psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkia kuvataan usein pyramidimallina, joka kuvaa ihmisten perustarpeita viidessä tasossa. Pyramidin alimpana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, johon kuuluvat esimerkiksi ruoka, vesi ja suoja. Maslowin mukaan nämä tarpeet ovat ihmiselle kaikkein tärkeimpiä ja vasta näiden tarpeiden täytyttyä ihminen alkaa tavoitella pyramidin seuraavia tasoja. Pyramidia ylöspäin mentäessä seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarve, johon kuuluu esimerkiksi suoja vaaroilta ja taloudellinen vakaus. Ihminen haluaa kokea turvallisuuden tunnetta elämän eri osa-alueiden vakauden ja taloudellisen turvan kautta. Seuraavalla tasolla on ihmisen sosiaaliset tarpeet, johon kuuluu muun muassa yhteenkuuluvuuden tunne. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Toiseksi ylimmällä tasolla on arvostuksen tarve, johon kuuluu itsetunto, tunnustus, kunnioitus ja ar-

vostuksen tunne. Korkeimmalla pyramidissa on itsensä toteuttamisen tarve, johon kuuluu halu kehittyä ja toteuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. (McLeod 2024.)

Yleisen käsityksen mukaan Maslowin teoriassa alimpien osioiden tulee täytyä ennen seuraavia. Töllin (2024) ja McLeodin (2024) mukaan Maslow ei kuitenkaan tarkoittanut pyramidia niin mekaaniseksi, vaan tarpeiden tarkoitus on toimia limittäin ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ylemmän tason tarpeet voivat muodostua tärkeiksi jo ennen kuin alemman tason tarpeet on täysin täytetty. Samaan aikaan alemmien tasojen täytyminen ei kaikilla tarkoita ylempien tarpeiden esiin tulemistä. (Tölli 2024, 33; Maslow 1943, 370–396; McLeod 2024.) Esimerkiksi vuorikiipeilijällä alemman tason tarpeet eivät täyty täysin ennen itsensä toteuttamisen tarvetta.

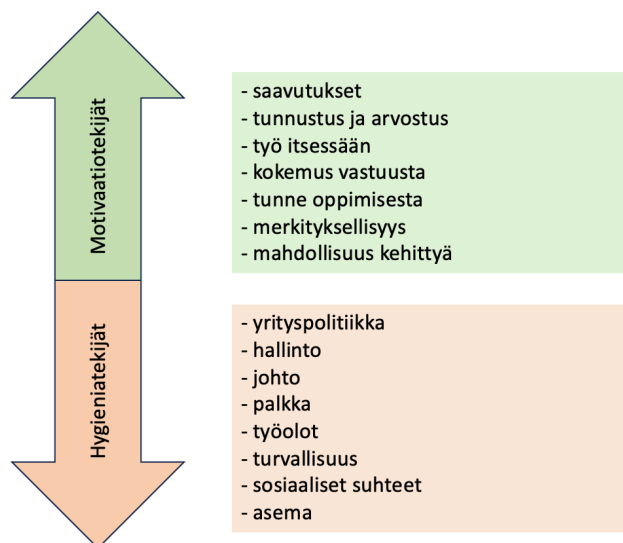


Kuva 2. Maslowin tarvehierarkiapyramidi (mukaan McLeod 2024).

Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat työhyvinvoinnin kannalta perusedellytyksiä, kun taas arvostamisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet heijastuvat merkittävästi työn merkityksellisyyteen, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen työhyvinvoinnissa. (McLeod 2024.)

Frederik Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoria perustuu hänen tutkimusryhmänsä kanssa suorittamaan työmotivaatiota käsittelevään tutkimukseen. Tutkimuksessa Herzberg halusi selvittää, millaisissa tilanteissa työtyytyväisyys on lisääntynyt ja millaisissa tilanteissa työtyytyväisyys on heikentynyt. Herzberg havaitsi tutkimuksessaan, että työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät olivat eri tekijöitä kuin työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Näiden havaintojen perusteella syntyi kaksifaktoriteoria, joka jaottelee työtyytyväisyyden kahteen päätekijään: hygieniatekijöihin ja motivaatitekijöihin. (Herzberg 1968, 72–74; Nickerson 2023.)

Kuvassa 3 hygieniatekijät on esitetty alaspäin suuntautuvalla nuolella, mikä viittaa työtytymättömyyteen liittyviin tekijöihin, kuten palkkaan ja työoloihin. Teorian mukaan hygieniatekijöiden ollessa kunnossa, työntekijä ei todennäköisesti ole tyytymätön. Työtytymättömyyden vastakohta ei kuitenkaan ole työtyytyväisyys. Tällä Herzberg tarkoitti sitä, että esimerkiksi työolojen ollessa kunnossa työntekijä ei ole tyytymätön, mutta työntekijä ei välttämättä ole myöskään tyytyväinen vaan neutraali. Kuvassa 3 motivaatitekijät on esitetty ylöspäin suuntautuvalla nuolella, mikä viittaa työn sisältöön liittyviin tekijöihin, kuten arvostukseen ja työn merkityksellisyyteen. Motivaatitekijät saavat työntekijät viihtymään työssään ja motivoivat ihmisiä tekemään työnsä paremmin ja nauttimaan työstään. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatitekijöiden ollessa kunnossa ne lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä mutta eivät vaikuta työtytymättömyyteen. (Herzberg 1968, 57, 72–74; Nickerson 2023.)



Kuva 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Nickerson 2023).

Ajatellaan, että työntekijä nauttii työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Hänen motivaatiotekijänsä ovat kunnossa ja työntekijä kokee työtyytyväisyyttä. Eräänä päivänä työpaikan tulostin rikkoutuu ja hankaloittaa työn tekemistä. Tulostimen rikkoutumisen aiheuttama ongelma voi lisätä työtytymättömyyttä, mutta sen korjaaminen ei lisää työtyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyden.

Yli 50 vuotta vanhaa Herzbergin teoriaa on kritisoitu sen luotettavuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Robbinsin ja Judgen (2008) mukaan Herzberg on käyttänyt paljon tulkintaa tutkimuksensa vastausten analysoinnissa ja näin ollen teoria ei täytä kaikkia tieteellisiä kriteereitä. Teoriassa tarkastellaan työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä mutta ei oteta huomioon tilannesidonnaisia eroja. Esimerkiksi työntekijä voi olla tyytyväinen osaan työtehtävistä mutta olla tyytymätön muihin työtehtäviin. Herzbergin teoriassa oletetaan, että työtyytyväisyydellä on yhteys työn tuottavuuteen, vaikka Herzbergin tutkimuksessa mitattiin vain työtyytyväisyyttä. Tutkimus ei tarjoa suoraa näyttöä siitä, että työtyytyväisyys johtaisi parempaan tuottavuuteen. Kritiikistä huolimatta Herzbergin teoriaa käytetään 2020-luvullakin usein kuvaamaan työntekijöiden motivaatiotekijöitä. (Robbins & Judgen 2008, 73)

Richard Ryanin ja Edward Decin vuonna 1985 julkaisema itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory) keskittyy sisäiseen motivaatioon ja ihmisen perustarpeiden ymmärtämiseen. Aiempien teorioiden tavoin, myös tämä teoria sisältää arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tarpeen. Teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomian tarpeella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee voivansa päättää omasta tekemisestään, jolloin tekeminen kumpuaa omasta halusta eikä ulkoisista pakotteista. (Tölli 2024, 33; Ryan & Deci 2000.) Salmela-Aron ym. (2017) mukaan autonomian kokemukseen vaikuttavat työntekijän perspektiivin tunnistaminen, sopivan haastavien tehtävien ja valinnanmahdollisuuksien tarjoami-

nen, oma-aloitteisuuden tukeminen sekä sääntöjen, ohjeiden ja käskyjen perustelemineen. Autonomian kokemus liittyy arvostuksen tarpeeseen luottamuksen kautta: ”voin tehdä päätöksiä itse, minuun luotetaan, olen siis tärkeä” (Tölli 2024, 34).

Kyvykkyyden tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua kokea itsensä pystyväksi, osaavaksi ja aikaansaavaksi. Tämä edellyttää yleensä ulkopuolista palautetta ja tunnustusta omasta osaamisesta. Ilman vertailukohtaa tai toisen antamaa tunnustusta yksilön voi olla vaikea hahmottaa omaa onnistumistaan. (Tölli 2024, 34.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeella tarkoitetaan ihmisen tarvetta olla vuorovaikutuksessa ja kuulua johonkin yhteisöön. Ihminen haluaa kokea välittämistä, arvostusta ja hyväksyntää omana itsenään osana yhteisöä. Arvostetuksi ja nähdyksi tuleminen liittyy kaikkiin kolmeen perustarpeeseen. Myöhemmin Ryan ja Martela (2015) täydensivät teoriaa lisäämällä neljänneksi tarpeeksi hyvän tekemisen tarpeen, jolla tarkoitetaan yksilön halua kokea, että omilla toimilla on hyvää tekevää vaikutus ympäristöön. (Tölli 2024, 33–34; Ryan & Deci 2000; Martela & Ryan 2015.)



Kuva 4. Itseohjautuvuusteoria

Kaikki kolme edellä mainittua teoriaa osoittavat, että arvostuksen kokemineen on keskeinen tekijä ihmisen työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Arvostuksen

saaminen vahvistaa työntekijän tunnetta työnsä merkityksellisyydestä ja omasta osaamisesta, mikä edistää työssä viihtymistä ja sitoutumista. Maslowin, Herzbergin sekä Ryanin ja Decin teoriat tarkastelevat motivaatiota ja hyvinvointia hieman eri näkökulmista, mutta kaikissa toistuu ihmisen arvostuksen tarve. Arvostuksen kokemus ei kuitenkaan ole ainoastaan työelämään liittyvä ilmiö, vaan se on syvällä ihmisen perustarpeissa.

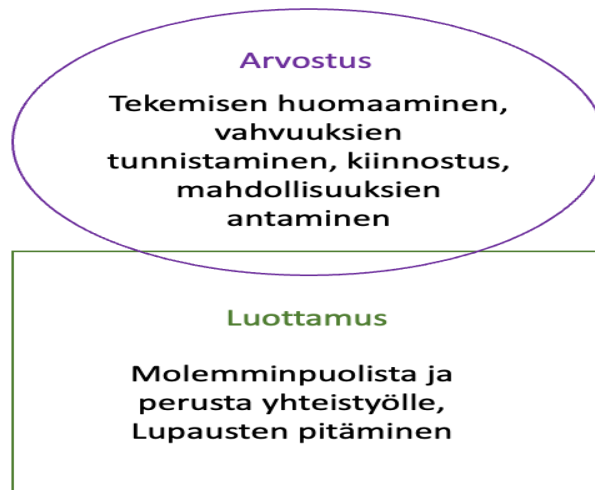
Arvostuksen kokemisen tärkeyden vuoksi on syytä pohtia, millä tavoin arvostusta voidaan lisätä työelämässä ja millaisia vaikutuksia sen puuttumisella voi olla. Jos työntekijä ei koe tulevansa arvostetuksi, se voi heikentää työntekijän motivaatiota ja lisätä halukkuutta vaihtaa työpaikkaa, vaikka muut työolosuhteet olisivatkin kunnossa. Toisaalta arvostuksen osoittaminen esimerkiksi kuuntelemisen, kehuja ja palautteen kautta voi vahvistaa työntekijän motivaatiota ja työssä jaksamista. On tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota arvostuksen merkitykseen ja pyrkivät edistämään sitä osana työhyvinvointia ja johtamiskäytäntöä.

3.2 Arvostuksen vaikutukset työelämässä

Englanninkielisissä teksteissä arvostuksen yhteydessä käytetään usein kahta termiä: tunnustus (recognition) ja arvostus (appreciation). Nämä sanat yhdistetään arvostukseen, mutta ne tarkoittavat kuitenkin eri asioita. Työstä saatu tunnustus (recognition) keskittyy työntekijän saavutuksiin, suorituksiin tai erityisiin onnistumisiin. Tunnustus voi olla sanallisia kehuja, palkkioita tai vaikkapa ylennys. Arvostus (appreciation) sen sijaan korostaa työntekijän arvoa henkilönä ja työyhteisön jäsenenä eikä ole niin vahvasti sidottuna työntekijän suoritukseen. Arvostus liittyy kiitollisuuteen ja kunnioitukseen ja se edistää erityisesti luottamusta, sitoutumista ja pitkäaikaisia suhteita. (Robbins 2019.) Työelämässä arvostuksen kokemiseen tarvitaan näitä molempia: tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja arvostusta ihmisenä (Töllli 2024).

Organisaatiopsykologi Pekka Töllin mukaan arvostuksen kokemus syntyy, kun ihminen kokee itsensä merkitykselliseksi olennoksi. Kun hän kokee itsensä nähdyksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi juuri sellaisena kuin hän on. Kun hänen tarpeitaan, tunteitaan ja ajatuksiaan kunnioitetaan. Ihminen ei voi itse tuottaa arvostetuksi ja nähdyksi kokemisen tunnetta vakuuttamalla itselleen omaa tärkeyttään, vaan kaipaa siihen muilta ihmisiltä saatavaa vahvistusta. Arvostuksen kokeminen syntyy siis ennen kaikkea ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Tölli 2024, 21–23.)

Kuuselan (2013) mukaan arvostuksen kokemuksen perusta on esihenkilön ja johdettavan välinen yhteinen luottamus. Ilman luottamusta ei voi olla arvostusta eikä ilman toisen osoittamaa arvostusta voi syntyä luottamusta. Luottamus on ihmisten välinen molemminpuolinen tunne siitä, että tapahtuu, mitä odottaa, eikä se, mitä pelkää. Luottamuksen osoitukset ovat sanojen sijaan tekoja, joissa toteutuu avoin keskustelu, lupauksen pitäminen ja asioiden eteneminen sovitun mukaisesti. (Kuusela 2013, 65–66.)



Kuva 5. Luottamus ja arvostus (mukaillen Kuusela 2013, 67).

Chapmanin ja Whiten (2019) mukaan ihmisille merkittävää on saada työstään palkkaa, mutta työtyytyväisyyden kannalta merkittävin asia ei ole kuitenkaan

työstä maksettu palkka, vaan se, tunnemmeko itsemme arvostetuksi. Tutkimuksen mukaan 64 % amerikkalaisista, jotka vaihtoivat työpaikkaa, tekivät sen, koska eivät tunteneet itseään arvostetuksi. Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve tulla arvostetuksi ja tuntea, että oma panostus työhön huomataan ja sillä on merkitystä. Jollei tämä tarve täyty, työntekijän sitoutuminen työhön laskee. (Chapman & White 2019.)

Arvostuksen kokeminen vahvistaa työmotivaatiota, tukee työssä jaksamista ja edistää suoriutumista. Tutkimuksissa on havaittu, että onnistumisten ja aikaansaamisten lisäksi on tärkeää, että työntekijä kokee tulevansa arvostetuksi myös omana itsenään. Arvostuksen kokemus vahvistaa työntekijän sitoutumista työyhteisöönsä. Usein työntekijät haluavat pysytellä työssä, jossa on hyvä porukka ja missä voi olla oma itsensä. Arvostuksen kokeminen lisää positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. (Tölli 2024, 83–85; Chapman & White 2019.)

Työn merkityksellisyyden kokemuksella on todettu lukuisia niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta hyödyllisiin asioihin. Kokemus työn merkityksellisyydestä lisää työntekijän työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työn imua ja kokonaisvaltaista merkityksellisyyttä elämässä. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan henkilön kokemusta oman työnsä tärkeydestä, arvosta ja myönteisistä vaikutuksista. (Sippola 2023, 182–183.) Aaltosen ym. (2020) mukaan merkityksellisyyden kokemus on jokaiselle ihmiselle yksilöllistä. Mikä on toiselle merkityksellistä ja tärkeää työssä, voi olla toiselle henkilölle täysin toissijaista. Se, mikä tuo yhdelle työntekijälle iloa ja motivaatiota voi toiselle tuntua merkityksettömältä tai jopa kuormittavalta. (Aaltonen & Sahimaa & Ahonen 2020.) Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa, mitkä asiat luovat merkityksellisyyden kokemuksen työssä.

Pfister ym. (2020) korostavat arvostuksen osoittamisen vaikutuksia työntekijöiden merkityksellisyyden tunteeseen työssään. Työntekijä, joka kokee, että hänen osaamistaan ja työpanostaan arvostetaan, kokee myös useammin työnsä merkityksellisenä. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi työntekijän mielipiteiden huomioimisena, palautteen antamisena, kuuntelemisena tai mahdollisuuk-

sina vaikuttaa omaan työhönsä. Arvostuksen kokeminen on yhteydessä tehokkuuden ja tuloksellisuuden paranemiseen. (Pfister ym. 2020; Chapman & White 2019.)

3.3 Arvostuksen puutteen seuraukset

Mikäli ihminen ei koe arvostusta eikä merkityksellisyyttä työssään, työ saattaa muuttua pelkäksi toimeentulon välineeksi ilman motivaatiota ja sitoutumista työhön. Työntekijä voi kokea, että hänen panostaan ei huomioida eikä arvosteta, mikä heikentää työtyytyväisyyttä ja vähentää työntekijän halua kehittää itseään ja organisaatioita. Tämä voi johtaa työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa heti tilaisuuden tullen, mikä puolestaan heikentää organisaation osaamisen jatkuvuutta. Lisäksi uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdytys lisäävät rekrytointikustannuksia ja vievät resursseja. (Aaltonen ym. 2020; Sippola 2023, 81,187)

Töllin (2024) mukaan yksi yleisimmistä syistä vaihtaa työpaikkaa on kokemus siitä, ettei työntekijän työpanosta huomioida tai arvosteta. Työntekijät eivät useinkaan kaipaa ensisijaisesti palkankorotusta, vaan kokevat tärkeämmäksi saada reilua kohtelua, kokea arvostusta ja tuntea yhteenkuuluvuutta. Arvostuksen puute työssä voi ilmetä esimerkiksi esihenkilön jatkuvana kiireenä, kiinnostuksen laiminlyömisenä sekä kiitoksen ja kannustuksen puuttumisena. Tällaiset kokemukset voivat heikentää työntekijän sitoutumista ja lisätä työtytymättömyyttä. (Tölli 2024, 117–118.)

Arvostavan ilmapiirin ylläpito voi olla haastavaa työyhteisöissä, joissa keskustelu ja palautteen antaminen ei ole jokapäiväistä. Haasteiksi voi muodostua esimerkiksi erot luonteenpiirteissä sekä ihmisten erilaiset tavat kommunikoida. Se, mikä yhdelle näyttäytyy arvostavana palautteena, voi toiselle tuntua epäselvältä tai jopa negatiiviselta. Arvostava vuorovaikutus ei tarkoita pelkkää ystävällisyyttä, vaan se vaatii tietoista harjoittelua ja kykyä muokata omaa viestintää erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin sopivaksi. Työyhteisöissä tulisi panostaa avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen siten, että siitä muodostuisi luonteva osa jokapäiväistä työarkea. (Oulasmaa & Pesonen 2022.)

4 Esihenkilön rooli arvostavassa vuorovaikutuksessa

4.1 Vuorovaikutustaidot esihenkilön työssä

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kommunikaatiota, jossa osapuolet vuoroin vaikuttavat toisiinsa. Ilman vuorovaikutusta ei ole mahdollista osoittaa arvostusta. Vuorovaikutustilanteissa ihmiset ovat toistensa peilejä ja tunnetilat voivat tarttua ihmisten välillä nopeasti. Kohdatessa huonotuulisen henkilön saattaa omakin mieliala laskea ja vastaavasti iloinen kohtaaminen nostaa omaakin tunnelmaa. (Rantanen 2018, 229). Esihenkilötyössä on tärkeä tiedostaa millaista ilmapiiriä ja tunnetilaa itse tuo tilanteisiin. Myönteinen ja arvostava vuorovaikutus voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, kun taas negatiivinen asenne voi tarttua koko työyhteisöön ja ilmapiiriin.

Esihenkilön vuorovaikutustaidot voivat vaikuttaa esimerkiksi luottamuksen rakentumiseen, konfliktitilanteiden muodostumiseen ja työntekijän sitoutumiseen. Onnistunut vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä perustuu aitoon läsnäoloon, aktiiviseen kuunteluun ja toisen osapuolen kunnioittamiseen myös erimielisyyksien ilmetessä. Vuorovaikutuksessa keskeistä on vastavuoroinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda esiin näkemyksiään avoimesti ja rakentavasti. Aito kiinnostus työntekijää kohtaan luo pohjan luottamukselle ja onnistuneelle vuorovaikutukselle. (Sippola 2023, 146–147.)

Luukan (2019) mukaan työelämässä onnistunut vuorovaikutus lisää työhyvinvointia ja ehkäisee väärinymmärryksiä. Toimivalla kommunikaatiolla voidaan vähentää konfliktien syntyä ja edistää sujuvaa toimintaa työpaikoilla. Kun keskusteluissa vallitsee toisia kunnioittava ilmapiiri ja kaikki osapuolet kokevat tulleensa kuulluiksi, on sillä myönteinen vaikutus sekä työilmapiiriin että työn tehokkuuteen. Tämän vuoksi sujuvaan vuorovaikutukseen työyhteisössä on tärkeää kiinnittää huomiota.

4.2 Arvostava vuorovaikutus käytännössä

Arvostukseen liitetään paljon erilaisia käsitteitä, kuten kuulluksi, nähdyksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi tuleminen sekä aito kohtaaminen. Arvostuksen kokemukseen liitetään myös tunnustuksen saaminen, kunnioitus, kehuminen ja itsensä tunteminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Kirjallisuudessa ja käsiteanalyysissä arvostukseen kuuluu myös toisen huomioiminen ja mukaan ottaminen sekä toisen olemuksen ja kyvykkyyden kunnioittaminen. Arvostava kohtaaminen voidaan kiteyttää neljän koon muistisääntöön: keskity, kuuntele, kysy ja kiitä. (Tölli 2024, 26.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen ytimessä on arvostavan ja kannustavan ympäristön luominen (Soback 2021, 121). Kun esihenkilö osoittaa arvostusta alaisilleen ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, syntyy keskinäinen luottamus. Arvostava vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi toisen huomioimisena ja aitona kiinnostuksena toista kohtaan. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi kysymällä toiselta kysymyksiä tai mielipidettä. Kysymysten lisäksi arvostavaan vuorovaikutukseen kuuluu aktiivinen kuuntelu ja palautteen antaminen. Erityisesti työelämässä palautteen antaminen on tärkeä keino osoittaa arvostusta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa palautetta. Arvostus voi olla myös tekoja, kuten avun tarjoamista tai tukemista vaikeissa tilanteissa. (Sippola 2023, 186–187.)

4.2.1 Sanallinen arvostus

Työyhteisössä arvostusta voidaan osoittaa antamalla työntekijöille henkilökohtaista palautetta. Palautteen antaminen on tärkeää ja palautteen ansiosta ihminen voi kehittyä. Palautteen antaminen on osoitus siitä, että ihmisen työ on huomattu. Työntekijä ei voi täysin tietää suoriutumisen tasostaan, jos tämä ei koskaan saa mitään palautetta työstään. Rakentava palaute on parempi kuin se, ettei saa palautetta ollenkaan. Jatkuva ja kannustava palaute kasvattaa työntekijän motivaatiota oppia ja kehittyä työssään. Positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen parantaa työntekijöiden ammatillista itseluottamusta ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi. (Hakala 2018; Sippola 2023, 177–178;).

Rakentavan palautteen antaminen edellyttää esihenkilöltä tunne- ja tilanneälyä, sillä palautteen antamisen ajankohta ja tyyli vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen ja siitä seuraaviin vaikutuksiin. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2018) mukaan palautteenannon tarkoitus on aina auttaa saajaa kehittymään. Esihenkilötyössä erityisesti korjaavan palautteen antaminen on kaikkein haasteellisinta, koska esihenkilö ei voi varmasti tietää, miten työntekijä palautteeseen suhtautuu. (Hakanen 2018.)

Palautteen antamisen yhteydessä tulisi aina vaalia arvostuksen osoittamista. Palaute voi joko vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja sitoutumista työhönsä tai heikentää niitä riippuen siitä, miten palaute annetaan. Jos työntekijä kokee, että palaute annetaan hänen parhaakseen eikä pelkästään virheiden osoittamiseksi, on hän todennäköisesti motivoituneempi kehittämään osaamistaan. Työntekijän vahvuuksien huomioiminen rakentavassa palautteessa johtaa usein parempaan lopputulokseen. Palautteen annossa tulisi aina pyrkiä vuoropuheluun, missä mahdollistetaan keskustelu aiheen ympärillä. Palautekeskustelun päämääränä ei koskaan pitäisi olla häviäjän ja voittajan löytäminen, vaan yhteinen ymmärrys ja kehittymisen mahdollistaminen. (Oulasmaa & Pesonen 2022.)

Korjaava palaute tulee aina antaa kahden kesken ja sen antamisessa on olennaista puhua selkeästi ja konkreettisesti, jotta palautteen saaja ymmärtää sen tarkoituksen ja kehityskohteet. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on viestintää, jossa keskeistä on se, miten viesti tulkitaan ja ymmärretään. Esihenkilön on myös tärkeää arvioida oma vireystasonsa ja tunnetilansa ennen palautteen antoa. Väsyneenä tai ärtyneenä annettu palaute voi aiheuttaa väärinkäsityksiä tai heikentää työntekijän motivaatiota. Rakentavasti annettu palaute sen sijaan tukee työntekijän ammatillista kehitystä ja vahvistaa työyhteisön luottamusta. (Hakanen 2018; Nummelin 2007, 89; Oulasmaa & Pesonen 2022.)

Kehujen ja kiitoksen vaikutus ihmiseen on suurempi kuin yleisesti ajatellaan. Kirjoittaja on itsekin kokenut tilanteita, jossa saatu kiitos tai kehu on lisännyt oman työn merkityksellisyyden tuntua ja kannustanut jatkamaan toimintaa kiitoksen osoittamalla tavalla. Sippolan (2023) mukaan kehujen saaminen auttaa

työntekijää tuntemaan itsensä kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. Esihenkilön antama kiitos, kannustus ja luottamuksen osoittaminen työntekijän päätöksiä kohtaan vahvistavat arvostavan ja tukevan työympäristön muodostumista (Soback 2021, 122). Myönteisen työilmapiirin ja motivaation tukemisessa keskeisessä roolissa ovat kannustavat sanat, rohkaisu, kehuminen ja ystävällisyyden osoittaminen (Sippola, 2023).

Säännöllinen kehujen antaminen voi parantaa työn tuottavuutta merkittävästi. Yritysjohtajia pyydettiin kehuaan yhtä työntekijää kerran päivässä 21 perättäisen työpäivän ajan. Tästä puolen vuoden kuluttua tiimien tuottavuutta arvioitiin ja havaittiin, että tiimien tuottavuus oli kasvanut 31 %. Samaan aikaan kontrolliryhmässä, jossa kehumista ei ollut tehty, ei havaittu tällaista tuottavuuden kasvua. (Achor 2010.)

Kehujen antamisessa on olennaista säilyttää aitous ja rehellisyys, jotta ne koetaan merkitykselliseksi ja luottamusta vahvistaviksi (Soback 2021, 162). Kehujen tietoinen lisääminen voi edistää myönteistä työilmapiiriä ja vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapaan ja motivaatioon. On kuitenkin tärkeää, että kehut perustuvat todellisiin havaintoihin, sillä epäaitojen ja liioiteltujen kehujen antaminen voi heikentää luottamusta ja vaikuttaa jopa kielteisesti työyhteisön ajattelutapaan. Dweckin (2006) mukaan ihmisiä tulisi kannustaa enemmän yrittämään ja lopputuloksen kehumisen sijaan ihmisille tulisi antaa kehuja ja kiitosta ponnisteluista. Tällöin ihminen motivoituu yrittämään sitkeämmin ja hänelle herää halu oppia enemmän.

Esihenkilö ei ole aina läsnä kaikissa tilanteissa, joissa työntekijät ansaitsisivat kiitosta ja positiivista palautetta. Tämän vuoksi esihenkilön on tärkeää toimia esimerkkinä ja edistää siten tiimissä arvostuksen ilmapiiriä kannustamalla myös muita ilmaisemaan kiitosta ja positiivista palautetta. (Työterveyslaitos 2018.)

On kuitenkin tärkeää huomioida, että kehumisen ja kiitoksen ilmapiiri ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla. Vaikka esihenkilöllä on merkittävä rooli positiivisen ja kannustavan ilmapiirin edistämässä, on jokaisella työyhteisön jäsenellä

oma vastuunsa ilmapiirin ylläpitämisessä. Hyvä työilmapiiri rakentuu yhteisestä arvostuksesta, jossa myös työntekijät osoittavat toisilleen tukea ja kiitosta.

Konflikti tarkoittaa erimielisyyttä tai ristiriitaa kahden tai useamman osapuolen välillä ja on luonnollinen osa organisaatioiden toimintaa ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Työyhteisössä konfliktit voivat syntyä esimerkiksi erilaisten arvojen, toimintatapojen tai vastuiden jakautumisen epätasaisuuden vuoksi. Usein ihmiset kokevat työpaikan erimielisyyden henkilökohtaisina, mikä voi johtaa työilmapiirin heikkenemiseen. (Sippola 2023, 163; Laurola & Lohman 2024.)

Laurolan ja Lohmanin (2024) mukaan suuri osa työpaikan konflikteista syntyy arvostuksen kokemuksen puutteesta ja luottamuksen särkymisestä. Konflikti voi syntyä esimerkiksi siitä, että yksi työntekijä saa isomman työhuoneen kuin toinen, mikä saattaa herättää tunteen, ettei kaikkia arvosteta yhtä paljon. Konfliktien syntyyn voivat vaikuttaa myös työntekijöiden erilaiset persoonat, viestintätyyli, taustat ja aikaisemmat kokemukset elämässä. (Laurola & Lohman 2024.)

Esihenkilölle työntekijöiden välisiin konflikteihin puuttuminen voi tuntua haastavalta, mutta tilanteisiin puuttuminen on kuitenkin tärkeää, jotta ne eivät pitkittyessään vahingoita työyhteisön ilmapiiriä. Konfliktin ratkaisussa esihenkilön tulisi toimia puolueettomasti ja pyrkiä kuuntelemaan kaikkia osapuolia sekä ymmärtämään heidän näkökulmiaan ja tarpeitaan. Joskus voi olla tarpeen kuulla osapuolia ensin erikseen ja sen jälkeen yhdessä. Näin esihenkilö mahdollistaa jokaisen kuulluksi tulemisen ja sen, että jokaisen näkemystä arvostetaan. Esihenkilön tehtävänä on ohjata keskustelua kohti ratkaisua ja auttaa osapuolia löytämään yhteisen ja kaikkien kannalta toimivan ratkaisun. Konfliktitilanteissa voidaan osoittaa arvostusta hyväksymällä jokaisen tunteet ja kokemukset, mutta samalla keskittymällä ratkaisun löytämiseen. Onnistuneesti käsitellyt konfliktitilanteet voivat vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja parantaa yhteistyötä. (Sippola 2023, 164–165; Laurola & Lohman 2024.)

Konflikti voi syntyä myös esihenkilön ja alaisen välille. Tällaisessa tilanteessa taitava viestijä pyrkii ensin hankkimaan lisätietoa toisen henkilön tilanteesta ennen omien johtopäätöksien tekemistä (Perho 2019, 56). Esihenkilön roolissa on tärkeää lähestyä haasteita, kuten alisuoriutumistilanteita avoimesti ja rakentavasti. Mikäli esihenkilö havaitsee työntekijän suoriutumisen heikkenemistä, on tärkeää käydä keskustelu työntekijän kanssa ja selvittää, onko työntekijällä haasteita työssä tai tarvitseeko hän tukea jonkin tehtävän suorittamiseen. Sen sijaan, että esihenkilö tekisi oletuksia työntekijän asenteesta ja motivaatiosta, on tehokkaampaa ja arvostavampaa osoittaa kiinnostusta työntekijän tilanteeseen ja tarjota tarvittavaa tukea. Toisen huomioon ottavampi lähestymistapa edistää esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

Kysyminen on tärkeä osa vuorovaikutusta ja esihenkilö voi viestiä arvostusta myös kysymysten avulla. Kysymykset osoittavat kiinnostusta toisen ajatuksia ja näkemyksiä kohtaan ja parhaimmillaan ne voivat edistää molemminpuolista syvällisempää keskustelua. Kaikki kysymykset eivät kuitenkaan tue tätä tavoitetta samalla tavalla. (Soback 2021, 133; Kamensky 2015.)

Suljetut kysymykset, eli O-kysymykset alkavat usein kysymyssanoilla onko, voiko tai olisiko ja niihin vastataan tyypillisesti kyllä tai ei. O-kysymykset eivät useinkaan johda asian syvällisempään tarkasteluun tai uusien näkökulmien esille tuomiseen. Sen sijaan avoimet kysymykset, eli M-kysymykset, jotka alkavat usein kysymyssanoilla mitä, miten tai milloin, rohkaisevat asioiden laajempaan pohdintaan ja mahdollistavat monipuolisemman vuorovaikutuksen. Esihenkilötyön kannalta avoimien kysymysten käyttö on kannattavampaa, sillä ne kannustavat työntekijöitä ilmaisemaan ajatuksiaan ja näkökulmiaan laajemmin. Lisäksi tarkentavat ja tulkitsevat kysymykset, kuten ”ymmärsinkö oikein, että...?”, auttavat vahvistamaan kuulluksi tulemistä. (Soback 2021, 133, 137–142; Kamensky 2015.)

Esihenkilön esittämät hyvät kysymykset parantavat työntekijöiden kykyä analysoida omia tilanteitaan ja luomaan niihin myös ratkaisuja. Kysymykset auttavat työntekijöitä jäsentämään ajatuksiaan ja käsittelemään tilanteitaan ääneen,

minkä seurauksena voi herättää uusia oivalluksia ja mahdollisuuksia ongelmien ratkaisulle. Kysymyksillä ohjaaminen edellyttää kuitenkin tilannetajua ja ymmärrystä siitä, millaiset kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia edistämään keskustelua. (Soback 2021, 154–155.)

4.2.2 Sanaton arvostus

Töllin (2024, 229) mukaan arvostuksen osoittaminen ei rajoitu pelkästään sanalliseen viestintään, vaan se ilmenee myös konkreettisina keinoina ja sanattomana viestintänä. Azharin (2024) mukaan työelämässä sanattoman viestinnän merkitys johtamisessa kasvaa jatkuvasti. Sanaton viestintä voi joko vahvistaa tai heikentää sanallisen viestin vaikutusta. Sanattomaan eli nonverbaaliseen viestintään kuuluu muun muassa aktiivinen kuuntelu, läsnäolon osoittaminen, kasvojen ilmeet, äänenpainot, asennot ja katsekontakti. Nämä keinot ovat keskeisiä tapoja osoittaa arvostusta sanattomasti työyhteisössä. Esihenkilönä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten itse viestii sanattomasti ympärilleen mutta keskeistä on osata myös tulkita työntekijöiden sanatonta viestintää. Esihenkilöt, jotka osaavat tulkita työntekijöiden sanatonta viestintää, kykenevät paremmin ohjaamaan ja motivoimaan tiimejään, ratkaisemaan ristiriitoja ja luomaan osallistavan ja turvallisen ilmapiirin. Tutkimusten mukaan suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sanattomasti kehonkielen ja äänensävyyn kautta. (Kudesia & Elfenbein 2013; Lunenburg 2010; Azhar 2024.)

Työntekijöiden kuunteleminen ja kuuleminen ovat hyviä keinoja ymmärtää heidän tarpeitaan ja tunteitaan. Esihenkilön läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu osoittavat arvostusta ja kiinnostusta työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä kohtaan. Samalla esihenkilö saa myös arvokasta tietoa organisaation haasteista ja kehityskohdista. (Sippola 2023, 169.)

Töllin (2024, 254) mukaan huonoa kuuntelua on helpompi kuvailla kuin hyvää kuuntelua. Huonoon kuunteluun kuuluu esimerkiksi puhujan keskeyttäminen tai päälle puhuminen. Näiden lisäksi puhelimen tai tietokoneen käsittely ja levoton

liikehdintä viestivät puhujalle välinpitämättömyyttä. Toisen ihmisen kuunteleminen voi tuntua vaikealta myös, jos kuulija odottaa vain, että toinen lakkaa puhumasta ja itse pääsee kertomaan omat asiansa. (Tölli 2024, 254.)

Hyvä kuuntelija osoittaa kiinnostusta ja saa puhujan tuntemaan itsensä tärkeäksi. Aito läsnäolo ilman häiriötekijöitä mahdollistaa esihenkilön keskittymisen työntekijän sanomaan ja tunnetiloihin. Aktiiviseen kuunteluun kuuluu läsnäolon osoittaminen, ymmärryksen varmistaminen, tunteiden reflektointi, empatian ja tuen ilmaiseminen sekä avoimien kysymysten esittäminen. Näiden keinojen avulla esihenkilö voi vahvistaa luottamusta ja edistää arvostavaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Aktiivisen kuuntelun tavoitteena on ymmärtää puhujan tunnetiloja, ei pelkästään viestin sisältöä. (Sippola 2023, 167,169; Tölli 2024, 254.)

Aktiivinen kuunteleminen on taito, joka vaatii keskittymistä ja tietoista harjoittelua. Kuuntelemisen haasteina voivat olla esimerkiksi asenteet, ennakkoluulot, tunteet, vireystila ja kulttuuriset erot. Ennakkoluuloiset asenteet ja mielipiteet voivat vaikuttaa siihen, miten kuultu asia tulkitaan. Lisäksi oletukset toisen sanomisista ja tarkoituksiperistä voivat häiritä ymmärryksen muodostumista. Kuuntelemisessa onkin keskeistä välttää tekemästä johtopäätöksiä etukäteen. Kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja toistamalla tärkeitä kohtia omin sanoin voidaan viestiä toiselle halua ymmärtää. (Sippola 2023, 168; Tölli 2024, 259.)

Työntekijöiden kuuntelu on myös luottamuksen osoittamista alaisia kohtaan. Kun esihenkilö kuuntelee alaisiaan, hän viestii välittävänsä heidän tarpeistaan ja mielipiteistään, mikä myös edistää hyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä. Lisäksi aktiivinen kuuntelu tukee avointa keskustelua työyhteisössä, mikä voi auttaa vähentämään konflikteja ja ehkäisemään väärinymmärryksiä työyhteisössä. (Sippola 2023, 171.)

Katsekontakti on keskeinen osa sanatonta viestintää. Katsekontaktilla voidaan viestittää kiinnostusta ja keskittymistä toisen ihmisen sanomaan. Pään nyökkää-

minen, hymy ja katsekontaktin säilyttäminen keskustelussa viestii toiselle osapuolelle, että olet kiinnostunut hänen sanomastaan. Toisaalta harhaileva ja vähäinen katsekontakti viestii toiselle välinpitämättömyyttä. (Lunenburg 2010.)

Kasvojen ilmeet ovat yksi tehokkaimmista keinoista viestiä tunteita. Kasvojen eri osien, kuten silmien, kulmakarvojen, huulten ja poskien liikkeet muodostava ilmeitä. Ilmeet heijastavat tunteita ja mielialoja, kuten iloa, surua, myötätuntoa, tyytymättömyyttä, turhautumista ja suuttumusta. Hymyllä voidaan levittää hyvää mieltä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilön lämmin katse ja hymy kohdatessa viestivät hyväksyntää ja myönteisyyttä. Sen sijaan toistuvat kulmien kurtistukset ja tiukasti suljeutu huulet viestivät ärtymystä ja kielteistä ilmapiiriä. (Kurien 2010; Kudesia & Elfenbein 2013.)

Äänensävyllä, -nopeudella ja -voimakkuudella on niin ikään vaikutusta siihen, miten sanallinen viestintä tulkitaan. Jos kasvojen ilmeet ja äänenpaino eivät viesti samaa kuin sanallinen viestintä, voi sanoma vääristyä. Äänensävyllä voidaan välittää tunteita ja korostaa viestin tarkoitusta. Esihenkilöt, jotka ymmärtävät ja hallitsevat äänensävyn ja kasvojen ilmeiden merkityksen, voivat edesauttaa viestinnän selkeyttä ja rakentaa vahvempia ihmissuhteita työyhteisössään. (Kurien 2010; Kudesia & Elfenbein 2013; Azhar 2024.)

Sanattomaan viestintään kuuluvat muun muassa myös fyysinen läsnäolo, kehon asento, eleet vuorovaikutustilanteissa ja tilan käyttö. Esihenkilön fyysinen läsnäolo ei aina ole mahdollista, mutta siitä huolimatta on tärkeää, että hän on helposti tavoitettavissa tarpeen tullen. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kehon asento välittää sanatonta viestiä. Lunenburgin (2010) mukaan kehon asento voi viestiä kiinnostuksesta, epävarmuudesta tai henkilön itsetunnosta. Eteenpäin nojautuessa henkilö viestii aktiivista kuuntelua ja kiinnostusta puhujan asiaa kohtaan, kun taas taaksepäin nojautumista voidaan tulkita etäisyyden ottamisena tai välinpitämättömytenä. Myös käsien eleillä voidaan viestittää vastapuolelle avoimuutta tai torjuntaa. Suorassa seisominen ja toista henkilöä kohti suunnattu kehon asento viestivät itsevarmuudesta ja kiinnostuksesta toista

kohtaan. Lisäksi tilan käytöllä on viestinnän kannalta merkitystä, miten esihenkilö sijoittaa itsensä yhteisissä kokoontumisissa ja kuinka lähelle hän asettuu keskusteluissa, on vaikutusta siihen, millaisena hänen viestinsä koetaan. (Lunenburger 2010.)

Azharin (2024) mukaan esihenkilöt, jotka pystyvät ilmaisemaan empatiaa sanattomasti, voivat saada aikaan ilmapiirin, joka tukee työntekijän henkistä hyvinvointia työssä. Esihenkilön kehonkieli ja eleet voivat vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin, sillä esimerkiksi avoin ja vastaanottavainen kehonkieli voi lisätä luottamusta ja tukea avointa keskustelua työyhteisössä, kun taas sulkeutunut kehonkieli voi luoda etäisyyttä ja heikentää yhteyden tunnetta.

Sanattoman arvostuksen osoittaminen ei rajoitu pelkästään eleisiin ja ilmeisiin, vaan se ilmenee myös konkreettisina tekoina, kuten esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisena. Esimerkiksi palautumisen mahdollistaminen on esihenkilöltä sanaton viesti siitä, että työntekijän jaksamista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia arvostetaan. Sippolan (2023) mukaan työstä palautuminen on keskeistä työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Palautumista edistävät esimerkiksi riittävät tauot, lepo ja rentouttava tekeminen vapaa-ajalla. Kaikki vapaa-aika ei saisi mennä työstä palautumiseen vaan työpäivän jälkeen tulisi jäädä vielä energiaa tehdä itselle mieluisia asioita. Riittäväällä palautumisella voidaan estää työstressin kasaantumista, suojata työuupumukselta ja ehkäistä mielen-terveysongelmia. Organisaatio ja esihenkilö voivat tukea palautumista esimerkiksi tarjoamalla joustavuutta työaikoihin tai työtehtäviin, jotta työntekijällä on mahdollisuus palautumiselle myös työpäivän aikana. (Sippola 2023, 93–95.)

Hyvä johtaja osaa tunnistaa omat ja työntekijän vahvuudet sekä käyttää niitä organisaation ja työntekijän hyödyksi. Esihenkilön tärkeä taito onkin yhdistää työntekijän vahvuudet ja organisaation tarpeet. Vahvuuksien hyödyntämisellä työtehtävissä on positiivinen vaikutus työntekijän merkityksellisyyden tunteeseen ja työssä menestymiseen. Luottamuksen osoittaminen vastuuta antamalla ja mahdollistamalla itsenäinen työskentely sekä päätöksenteko lisäävät työntekijän tunnetta oman työn omistajuudesta. Työntekijöiden osallistaminen ja

mielipiteiden kuunteleminen oman työn kehittämiseen edistävät sisäistä motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta organisaatiossa. (Sippola 2023, 159–161.) Vastuun ja vapauden antamisessa on kuitenkin hyvä huomioida työntekijän taso ja yksilöllisyys. Kokeneemmalle työntekijälle voi antaa enemmän vapautta päätöksenteossa mutta uusi työntekijä voi kokea jopa ahdistavana, jos ei hänellä ole vielä riittävästi kokemusta ja varmuutta itsenäiseen työskentelyyn.

Esihenkilö voi ilmaista arvostusta ja välittämistä erilaisilla pienilläkin eleillä, joilla voi olla suuri vaikutus. Yksi konkreettinen esimerkki tästä on kirjoittajan henkilökohtainen mieleen painunut kokemus tilanteesta, jossa esihenkilö järjesti tiimillemme yhteisen aamupalahetken erityisen kuormittavan työviikon päätteeksi. Tilaisuuden aikana hän kiitti koko tiimiä meidän panoksestamme ja huomioi jokaisen työpanoksen merkityksen haastavan ajanjakson aikana. Tämä pieni ele loi positiivista ilmapiiriä ja vahvisti tiimin tunnetta siitä, että jokaisen työtä arvostetaan. Ponnisteluiden huomioiminen, kiitoksen saaminen ja yhdessä vietetty hetki auttoivat jaksamaan paremmin haastavassa tilanteessa.

5 Arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille

5.1 Oppaan sisältö ja toteutus

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena on laadittu arvostavan vuorovaikutuksen opas esihenkilöille. Oppaan tarkoituksena on ollut tarjota käytännönläheinen työväline, joka auttaa esihenkilöitä vahvistamaan arvostavaa vuorovaikutusta omassa viestinnässään. Oppaan sisältö perustuu opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyihin teorioihin sekä kirjallisuuteen ja tutkimustietoon nojaviin arvostavan vuorovaikutuksen keinoihin.

Opasta suunnitellessa olen halunnut huomioida sen käytettävyyttä ja selkeyttä, jotta lukeminen olisi miellyttävää ja opasta olisi helppo selailla arjen työkaluna. Sisältö on jaettu eri osioihin alkaen ensin esittelykappaleella, joka johdattaa lukijan aiheeseen. Oppaan sivuilla 4–7 tarkastellaan mitä arvostuksella tarkoitetaan ja mitä vaikutuksia arvostuksen kokemuksella on työyhteisöissä. Teoriapohjan

jälkeen oppaassa siirrytään tarkastelemaan vuorovaikutuksen keinoja, joilla arvostusta voidaan osoittaa työarjessa. Oppaassa esitellään keskeisimpiä vuorovaikutustilanteita, kuten palautteenantoa, konfliktien käsittelyä, kuuntelemisen ja kysymisen taitoa sekä kehumisen ja kannustamisen merkitystä. Jokainen osio sisältää teoreettista taustaa ja käytännön vinkkejä esihenkilölle.

Aloitin oppaan rakenteen suunnittelun vähän ennen kuin olin saanut opinnäytetyön teoriaosuuden valmiiksi. Halusin varata oppaan tekemiseen riittävästi aikaa, koska en osannut arvioida kuinka kauan oppaan laatimiseen menisi. Minulle oli alusta asti selvää, että visuaalisesti en halua täyttää sivuja pelkästään tekstillä, vaan haluan pitää tiedon määrän tiiviinä. Sisällön suunnittelussa mietin oman työkokemukseni kautta, minkälaisia asioita haluaisin esihenkilönä lukea oppaalta ja minkälaisiin yleisiin ongelmiin työelämässä olen törmännyt oman tai läheisten kokemusten perusteella.

5.2 Oppaan arviointi ja kehitysehdotukset

Oppaan lopputulos onnistui mielestäni hyvin ja se vastaa tavoitteita, joita olin oppaan sisällölle asettanut. Opas antaa lukijalle tietoa arvostuksen kokemuksen merkityksestä sekä tarjoaa käytännön vinkkejä siitä, kuinka esihenkilö voi viestiä arvostusta eri tavoilla.

Halusin pitää oppaan lyhyehkönä ja tuoda oppaassa esiin keskeisimpiä viitekehityksessä tarkasteltuja asioita arvostavasta vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuskeinojen pohjustukseksi pidin tärkeänä oppaassa avata myös sitä, mitä arvostuksella tarkoitetaan, miksi arvostuksen kokeminen on tärkeää työelämässä ja mitä arvostuksen kokemuksen puute voi aiheuttaa. Pohjustus auttaa ymmärtämään, miksi arvostavaan vuorovaikutukseen kannattaa panostaa organisaatioissa.

Oppaan vahvuutena on sen käytännönläheisyys ja helppolukuisuus. Oppaan sisältö on tiivis, konkreettinen ja arkeen sovellettava. Oppaassa esitetyt esimerkit on tarkoitettu suunnannäyttäjäksi siihen, että esihenkilö on mukana tukemassa

eikä jättämässä yksin ongelmien kanssa. Opas on tarkoitettu myös herättämään lukijaa pohtimaan sitä, miten itse viestii eri tilanteissa.

Halusin käyttää oppaassa värejä ja graafisia kuvia, joiden ajattelin luovan mielenkiintoa ja selkeyttä oppaan lukemiseen. Kuvina olen käyttänyt Canva -työkälun ilmaiskuvia. Halusin pitää oppaan sivujen sanoman mahdollisimman selkeänä ja informatiivisena.

Jos aikaa olisi ollut enemmän, oppaalle olisi voinut lisätä vielä työelämän arjesta tuttuja esimerkkejä tai lyhyitä tarinoita, joiden kautta lukija voisi vieläkin paremmin ymmärtää, miten arvostavaa vuorovaikutusta voi toteuttaa käytännössä. Oppaaseen olisi voinut lisätä myös tehtäviä tai pohdintakysymyksiä erilaisiin tilanteisiin, jotka auttaisivat lukijaa havaitsemaan esimerkiksi omia toimintatapoja vuorovaikutustilanteissa.

6 Johtopäätökset

6.1 Keskeiset havainnot opinnäytetyöprosessista

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tarkastella arvostuksen merkitystä työelämässä esihenkilön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on ollut vastata kysymyksiin, mitä arvostuksella tarkoitetaan, miksi arvostuksen kokeminen on tärkeää ja miten esihenkilö voi viestiä arvostusta vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui kolmeen keskeiseen ja laajasti käytettyyn teoriaan: Maslowin tarvehierarkiateoriaan, Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan. Vaikka teoriat ovat osittain vanhoja ja osin kritisoitujakin, ne ovat edelleen ajankohtaisia ja niihin viitataan laajasti myös nykypäivän tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Näin ollen arvostuksen tarpeen teoriapohjaa voidaan pitää luotettavana.

Maslowin teorian mukaan arvostuksen tarve kuuluu ihmisen perustarpeisiin, jonka täytyminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Herzbergin teorian mukaan arvostus kuuluu työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin. Ryanin ja Decin mukaan arvostus tukee työntekijän perustarpeita autonomiasta, yhteenkuuluvuudesta ja merkityksellisyydestä, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Nämä teoriat tukevat sitä, että arvostuksen kokeminen on työelämässä tärkeää hyvinvoinnin ja motivaation näkökulmasta.

Arvostuksen kokemuksessa keskeistä on, että työntekijä kokee itsensä merkityksellisenä osana työyhteisöä ja tulee kuulluksi ja nähdyksi juuri sellaisena kuin hän on. Arvostuksessa tärkeää on huomioida sanallisen arvostuksen lisäksi myös sanattoman viestinnän merkitys.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia vuorovaikutuksen keinoja, joilla esihenkilö voi osoittaa arvostusta työntekijöille. Keskeisinä teemoina työssä oli palautteen antaminen, konfliktitilanteiden käsittely, kiittäminen, kuunteleminen, läsnäolo ja eleet. Sanallinen vuorovaikutus, kuten palautteen antaminen, rakentava keskustelu ja työntekijän huomiointi arjessa auttavat rakentamaan luottamusta ja viestimään arvostusta.

Sanattomalla viestinnällä, kuten kuuntelemisella, katsekontaktilla ja kehonkielillä on merkitystä siinä, miten esihenkilön viesti tulkitaan. Läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu ovat keskeisiä tekijöitä arvostuksen kokemuksen luomisessa.

Työn merkittävin johtopäätös on, että arvostuksen kokemus on iso osa työhyvinvointia ja se vahvistaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Esihenkilön arvostavalla vuorovaikutuksella on tärkeä osa arvostuksen kokemuksen täyttymisessä. Mikäli arvostuksen kokemusta ei ole, työntekijän työtyytyväisyys heikkenee ja se voi vaikuttaa työntekijän haluun sitoutua organisaatioon.

Arvostavan ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää esihenkilöltä tietoisia valintoja ja herkkyyttä tarkastella omaa viestintäänsä. Tämä tarkoittaa erityisesti oman kehonkielen ja kuuntelutavan tiedostamista, palautteenannon aktiivista harjoittelua sekä vaikeidenkin asioiden käsittelemistä toista arvostavalla

tavalla. Nämä vuorovaikutustaidot vaativat esihenkilöltä jatkuvaa itsereflektiota ja halua kehittää omaa johtamistapaansa. Lisäksi myönteisten asioiden ja onnistumisten huomioiminen edellyttää esihenkilöltä aikaa, läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan.

6.2 Opinnäytetyön kirjoittaminen

Opinnäytetyön aiheen valinta tuntui minulle mielekkäältä ja ajankohtaiselta, koska vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä korostuu jatkuvasti. Aiheen rajaaminen sen sijaan oli minulle alkuun hieman haastavaa ja jouduin tekemään prosessin aikana jonkin verran muutoksia opinnäytetyön aiheeseen. Alusta asti minulle oli kuitenkin selvää, että haluan tehdä opinnäytetyön aiheesta, joka on lähellä sydäntäni, ihmisläheisestä johtamisesta. Aihealue kiinnostaa minua erityisesti omien kokemuksieni kautta ja tämän opinnäytetyön kautta aiheeseen syventyminen on saanut minut havainnoimaan vieläkin enemmän oman työyhteisöni vuorovaikutusta kokonaisuutena, ei pelkästään esihenkilön tai johdon näkökulmasta.

Kirjoitusprosessi oli opettavainen ja syvensi ymmärrystäni vuorovaikutuksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja motivaatioon. Kirjoitustyötä haastoi ajan puute uuden työn ja pikkulapsiarjen keskellä. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että onnistuin saamaan työni valmiiksi haastavassa elämäntilanteessa ja nämä seikat huomioon ottaen olen lopputulokseen tyytyväinen.

Pyrin etsimään tietoa aihealueesta laajasti eri lähteistä ja syventyessäni aiheeseen huomasin, että käsiteltäviä asioita on pakko rajata, koska viestintään kuuluu niin paljon eri osa-alueita. Työelämän kannalta tärkeimpinä aihealueina pidin palautteen antoa ja aktiivista kuuntelemista, mutta pidin merkityksellisenä käsitellä myös konfliktitilanteita. Konfliktit työpaikoilla juontavat usein juurensa arvostuksen puutteesta (Laurola & Lohman 2024). Lisäksi tutkimusten (Kudesia & Elfenbein 2013; Kurien 2010) mukaan nonverbaalinen viestintä on merkittävä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten halusin käsitellä opinnäytetyössä myös sanatonta viestintää.

Opinnäytetyötä tehdessäni pysähdyin erityisesti pohtimaan palautteenannon merkitystä työelämässä. Työtä kirjoittaessani ymmärsin, kuinka suuri vaikutus pienilläkin arjen onnistumisilla ja niiden huomioimisella voi olla työntekijän motivaation ja työn imun kannalta. Parhaimmillaan esihenkilön antama hyvä palaute ja kannustus voi saada aikaan positiivisen kierteen, joka vahvistaa koko työyhteisön hyvinvointia ja halua kehittää itseään.

Esihenkilötyössä kehittävän palautteen antaminen on kuitenkin todella tärkeää osa työntekijän ammatillista kasvua. Kehittävän palautteen antaminen edellyttää esihenkilöltä enemmän tunne- ja tilannetajua kuin positiivisen palautteen antaminen. Koen, että kehittävän palautteen anto on taito, jonka kehittämiseen esihenkilön kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

Kirjoitustyön aikana ymmärsin syvemmin myös sanattoman vuorovaikutuksen merkityksen. Työntekijät voivat tehdä paljon tulkintoja esihenkilön sanattomasta viestinnästä ja se voi vaikuttaa siihen, kuinka luotettavaksi he kokevat esihenkilön sanallisen viestinnän. Opinnäytetyöprosessi vahvisti käsitystäni siitä, että esihenkilön elekieli, katseet, äänenpainot ja läsnäolo vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälaisen ilmapiirin esihenkilö luo ympärilleen.

Esihenkilön vuorovaikutusoppaan luominen oli mukavaa ja helppoa, koska jo teoriaosuutta kirjoittaessa minulle alkoi hahmottua mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita haluan oppaalla viestiä lukijalle. Halusin tehdä oppaan visuaalisesta ilmeestä selkeän ja helppolukuisen, jonka sisältöön olisi helppo tutustua matallalla kynnyksellä.

Opinnäytetyöprosessin aikana huomasin kiinnittäväni enemmän huomiota erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin työpaikallani. Vaikka tässä työssä keskitytään ennen kaikkea esihenkilön vuorovaikutustaitoihin, on koko työyhteisöllä vaikutusta arvostetuksi tulemisen kokemukseen. Vastuu ei ole yksin esihenkilöllä, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi omalta osaltaan vaikuttaa arvostavaan ilmapiiriin.

6.3 Työn käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö tuo esiin arvostuksen tarpeen merkityksen työelämässä ja tarjoaa konkreettisia keinoja, joita esihenkilö voi hyödyntää työssään työntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi. Opinnäytetyö ja sen tuotoksena syntynyt opas tarjoavat lukijalle tietoa siitä, miksi arvostuksen kokemukseen kannattaa panostaa työyhteisöissä. Työssä tarkastellaan sanallisen ja sanattoman viestinnän vaikutuksia työntekijän arvostuksen kokemukseen ja miten se heijastuu luottamukseen ja työyhteisön ilmapiiriin.

Käytännön tasolla työ auttaa esihenkilöitä tunnistamaan, miten pienilläkin arjen teoilla, kuten kuuntelemalla, kiittämällä, palautteen antamisella ja läsnäololla voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Työn tavoitteena on myös kannustaa esihenkilöitä panostamaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja arvostavan ilmapiirin rakentamiseen osaksi työyhteisön arkea.

Opinnäytetyössä tuotettu opas soveltuu otettavaksi käyttöön esimerkiksi osaksi organisaatioiden esihenkilöiden koulutuksia, tiimipalavereita tai uusien esihenkilöiden perehdytysohjelmia. Oppaan sisältämät konkreettiset esimerkit voivat toimia keskustelun herättäjinä ja auttaa esihenkilöä tarkastelemaan omaa toimintaansa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Opas voisi olla myös osana työyhteisöjen kehittämissuunnitelmia, joissa tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja lisätä sitoutuneisuutta. Opas voisi olla hyödyllinen työyhteisöissä, joissa on havaittu puutteita palautteen annossa tai muussa vuorovaikutuksessa. Tällöin opas voisi auttaa esihenkilöä kiinnittämään enemmän huomiota omaan vuorovaikutukseen ja sen vaikutuksiin työyhteisössä.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten eri persoonallisuustyypit työyhteisössä kokevat arvostuksen tunteen ja minkälaiset vuorovaikutustavat vaikuttavat merkityksellisemmiltä heidän mielestään. Tällainen tutkimus voisi tarjota vieläkin täsmällisempiä keinoja rakentavan ja arvostavan vuorovaikutuksen kehittämiseen työyhteisössä.

Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:t3>. Viitattu 7.11.2024.
- Achor Shawn, 2010. HBRI IdeaCast. Episode 223: Why a happy brain performs better? Podcast. <https://hbr.org/podcast/2010/11/why-a-happy-brain-performs-bet>. Viitattu 16.10.2024.
- Annunen, Janne & Sahimaa, Jaakko 2024. Hyvä paha johtaminen. 40: Miksi valmentava johtaminen ei riitä? Podcast. <https://open.spotify.com/show/4k9BZUWkAovUflz51R5QfG?si=d5c29ae220fd4a3a>. Viitattu 30.11.2024.
- Azhar, Fauzan 2024. The role of nonverbal communication in enhancing effective leadership in organizational contexts. *Gema Wiralodra*, 15(1), 324–333. Saatavilla: <https://doi.org/10.31943/gw.v15i1.652>. Viitattu 4.4.2025.
- Bregenzer, Anita & Jiménez, Paulino & Milfelner, Borut 2022. Appreciation at Work and the Effect on Employees' Presenteeism. *Work* 73, no: 1, 109–120. <https://doi.org/10.3233/WOR-210766>. Viitattu 22.11.2024.
- Chapman, Gary & White, Paul 2019. The 5 languages of appreciation in the workplace. Empowering organizations by encouraging people. Moody Publishers.
- Dweck, Carol 2006. *Mindset: The new psychology of success*. Random house. New York.
- Frankly Partners Oy, 2022. Nuoret ja johtajuus -kyselytutkimus. https://hyvaytyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf. Viitattu 1.10.2024.
- Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. Viitattu 22.11.2024
- Great Place to Work, 2022. Alle puolet suomalaisista pitää työpaikkaansa hyvänä – arvostuksen puute kaiheartaa. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/suomalaisen-tyoelaman-tila-2022/>. Viitattu 26.11.2024.
- Hakanen, Jari 2016. Työterveyslaitos. Palveleva johtajuus keskittyy ihmisten vahvuuksiin. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. Viitattu 22.10.2024
- Herzberg, Frederik 1968. *Work and the nature of man*. Crosbu Lockood Staples. London.

Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudemus, Helsinki. E-kirja.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki

Karjula, Henri & Karjula, Lari 2023. Ihmisläheinen työelämä 5: Ihmisläheinen vuorovaikutus. Podcast. <https://open.spotify.com/episode/7Je3YT7Llrl-pFqx1k7b4Tr?si=DY58p54DT-y60muVG3dTquQ>. Viitattu: 21.11.2024.

Kudesia, Ravi S. & Elfenbein, Hillary Anger 2013. Nonverbal communication in the workplace. Mouton de Gruyter. DOI:10.13140/RG.2.1.2270.6325. Viitattu 15.3.2025.

Kurien, Daisy N. 2010. Body language: the silent communicator at the workplace. IUP Journal of soft skills. Vol 4. p 29-36. 8 p. Saatavilla: <https://research-ebsco-com.ezproxy.metropolia.fi/c/gnwe6c/viewer/pdf/kzqiydzor>. Viitattu 4.4.2025.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent. Helsinki.

Kwok, Angus C. F. 2014. The evolution of management theories. A literature review. Hong Kong institute of technology. Nang Yang Business journal. doi:10.1515/nybj-2015-0003. Viitattu: 29.11.2024.

Laurola, Marjukka & Lohman, Anna 2024. Pinnan alle. Organisaatiopsykologit. 2: Miten konfliktit syntyvät. Podcast. <https://open.spotify.com/show/4B6HSt-SUJ4KB5COSaXfdtn?si=a767faa3ea17443a>. Viitattu 30.4.2025.

Laurola, Marjukka & Lohman, Anna 2024. Pinnan alle. Organisaatiopsykologit. 3: Konfliktin purkaminen. Podcast. <https://open.spotify.com/show/4B6HSt-SUJ4KB5COSaXfdtn?si=a767faa3ea17443a>. Viitattu 30.4.2025.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Lunenburg, Fred C. 2010. Louder than words: The hidden power of nonverbal communication in the workplace. International journal of scholarly academic intellectual diversity. Vol. 12 n.1. Saatavilla: <https://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Louder%20Than%20Words%20JSAID%20V12%20N1%202010.pdf>. Viitattu: 20.03.2025.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Viitattu 30.11.2024.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent. Helsinki.

Martela, Frank & Ryan, Richard M. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/12/2015_Martela_Ryan_J_Personality.pdf. Viitattu 27.11.2024.

Maslow, Abraham 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 370-396. [https://www.un-forum.org/books/library/\(digimob\)%20Student%20of%20the%20Occult%20Mega-Torrent%20%232.3%20\(L%20-%20Z\)/Philosophy/Maslow,%20A.H.%20-%20A%20Theory%20of%20Human%20Motivation.pdf](https://www.un-forum.org/books/library/(digimob)%20Student%20of%20the%20Occult%20Mega-Torrent%20%232.3%20(L%20-%20Z)/Philosophy/Maslow,%20A.H.%20-%20A%20Theory%20of%20Human%20Motivation.pdf). Viitattu: 20.11.2024

McLeod, Saul 2024. Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*. https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817. Viitattu 26.22.2024.

Mäkelä-Pusa, Pirkko & Terävä, Kimmo 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere. https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/punk_esimiesopas_www.pdf. Viitattu: 15.11.2024.

Nickerson, Charlotte. Rev. McLeon, Saul 2023. Herzberg's two factor theory of motivation-hygiene. *Simply psychology*. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>. Viitattu 26.11.2024.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. WSOYpro, Helsinki.

Oulasmaa, Minna & Pesonen Mika 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Perho, Anna 2019. Suorat sanat. Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin? Otava, Helsinki.

Pfister, Isabel Barbara & Jacobshagen, Nicola & Kälin, Wolfgang & Semmer, Norbert Karl 2020. How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 35 No. 6, pp. 465-479. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0555>. Viitattu 26.11.2024.

Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. Alma Talent, Helsinki.

Robbins, Mike 2019. Employee engagement. Why employees need both recognition and appreciation. *Harvard Business review*. <https://static1.squarespace.com/static/567036350ab377e17addca0e/t/61bcfbf290c4bc14be2f1394/1639775221367/Why+Employees+Need+Both+Recognition+and+Appreciation.pdf>. Viitattu: 24.11.2024.

Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy. A. 2008. *Essentials of organisational behaviour*. 9th edition. Upper Saddle River. Pearson/Prentice Hall cop.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*. Vol. 55, No. 1, 68–78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Viitattu 27.11.2024.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik & Feldt, Taru 2017. Mikä meitä liikuttaa? motivaatiopsykologian perusteen. 3., täysin uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Sippola, Petra 2023. Inhimillisyyden voima työelämässä. Kohti menestystä ja hyvinvointia. Basam Books Oy, Helsinki.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy, Helsinki.

Tölli, Pekka 2024. Minä näen sinut. Arvostuksen psykologia. Tammi, Helsinki.

Tölli, Pekka 2024. Työterveyslaitoksen työpiste -verkkolehti. Arvostus tekee työkaverin näkyväksi. <https://www.ttl.fi/tyopiste/arvostus-tekee-tyokaverin-nakyvaksi>. Viitattu 28.11.2024.

Työterveyslaitos n.d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Viitattu 20.11.2024.

ARVOSTAVA VUOROVAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ

Opas esihenkilöille



Sisältö

Lukijalle.....	3
Arvostus.....	4
Miksi arvostuksen kokemus on tärkeää työelämässä?.....	5
Arvostuksen osoittamisen hyödyt.....	6
Arvostuksen puutteen haitat.....	7
Arvostuksen osoittaminen.....	8
Palautteen antaminen.....	9
Rakentava palaute.....	10
Esimerkkejä.....	11

Kannusta, kiitä, kehu.....	12-13
Konfliktitilanteet.....	14-15
Kysymällä lisää vuorovaikutusta.....	16-17
Sanaton viestintä.....	18
Aktiivinen kuuntelu.....	19-20
Sanaton arvostus.....	21
Lopuksi.....	22



Lukijalle

Tervetuloa arvostavan vuorovaikutuksen oppaan pariin! Opas on suunniteltu uusille esihenkilöille ja jokaiselle, joka on kiinnostunut kehittämään vuorovaikutustaitojaan.

Hyvä ja arvostava vuorovaikutus on tärkeä osa työhyvinvointia, motivaatiota ja luottamuksen rakentumista työyhteisössä. Esihenkilön vuorovaikutustaidoilla voidaan vaikuttaa muun muassa työilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja tehokkuuteen.

Oppaan tavoitteena on tarjota vinkkejä ja käytännön esimerkkejä siitä, miten esihenkilö voi viestiä johdettavilleen arvostavasti ja tukea tiimiään onnistumisessa.

Opas sisältää käytännönläheisiä vinkkejä muun muassa aktiivisesta kuuntelusta, palautteen antamisesta ja konfliktitilanteiden käsittelystä.



Arvostus

Arvostuksen tarve on yksi ihmisen perustarpeista. Arvostetuksen kokemus syntyy, kun ihminen kokee itsensä merkitykselliseksi. Kun hän kokee itsensä nähdyksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi juuri sellaisena kuin hän on. Ihminen kokee arvostusta kun hänen tarpeitaan, tunteita ja ajatuksiaan kunnioitetaan.

Ihminen ei voi itse tuottaa arvostetuksi ja nähdyksi kokemisen tunnetta, vaan kaipaa siihen muilta ihmisiltä saatavaa vahvistusta. Arvostuksen kokeminen syntyy siis ennen kaikkea ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Miksi arvostuksen kokemus on tärkeää työelämässä?

Tutkimusten mukaan arvostuksen kokemus kuuluu ihmisen perustarpeisiin ja on yhteydessä yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Arvostuksen kokeminen työelämässä vahvistaa työmotivaatiota, tukee työssä jaksamista ja edistää suoriutumista. Työntekijän tekemisen huomaaminen, vahvuuksien tunnistaminen, kiinnostuksen osoittaminen ja mahdollisuuksien antaminen muodostavat pohjan luottamukselle ja arvostuksen kokemukselle.

Arvostava vuorovaikutus lisää työhyvinvointia ja vähentää stressiä. Toimivalla kommunikaatiolla voidaan vähentää konfliktien syntyä ja edistää sujuvaa toimintaa työpaikalla. Vuorovaikutuksessa keskeistä on vastavuoroinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda esiin näkemyksiään avoimesti ja rakentavasti.

Arvostuksen osoittamisen hyödyt

- ✓ Lisää motivaatiota ja työhyvinvointia
- ✓ Parantaa työtehoa ja tuottavuutta
- ✓ Vahvistaa luottamusta
- ✓ Edistää kehitystä
- ✓ Vähentää stressiä
- ✓ Lisää sitoutumista
- ✓ Vähentää konflikteja
- ✓ Parantaa työilmapiiriä



Arvostuksen puutteen haitat

Jos työntekijä ei koe arvostusta eikä merkityksellisyyttä työssään, työ saattaa muuttua pelkäksi toimeentulon välineeksi ilman motivaatiota ja sitoutumista työhön. Työntekijä voi kokea, että hänen panostaan ei huomioida eikä arvosteta mikä heikentää työtyytyväisyyttä ja vähentää työntekijän halua kehittää itseään ja organisaatiota. Arvostuksen puute voi johtaa työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa heti tilaisuuden tullen.

- ✘ Työntekijän motivaatio laskee
- ✘ Työntekijän halu kehittää itseään ja organisaatiota laskee
- ✘ Työn tuloksellisuus kärsii
- ✘ Lisää stressiä ja voi johtaa loppuun palamiseen
- ✘ Sitoutuminen työhön laskee ja halu vaihtaa työpaikkaa nousee

Arvostuksen osoittaminen

Arvostukseen liitetään paljon erilaisia käsitteitä, kuten kuulluksi, nähdyksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi tuleminen sekä aito läsnäolo. Arvostuksen kokemukseen liitetään myös tunnustuksen saaminen, kunnioitus, kehuminen ja itsensä tunteminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi työntekijän mielipiteiden huomioimisena, palautteen antamisena, kuuntelemisena ja mahdollisuuksina vaikuttaa omaan työhönsä.

Arvostava vuorovaikutus voidaan kiteyttää läsnäoloon, aktiiviseen kuunteluun, kiinnostuksen osoittamiseen, kiitokseen ja palautteen antamiseen.

NELJÄN KOON
MUISTISÄÄNTÖ!

KESKITY
KUUNTELE
KYSY
KIITÄ



Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on yksi keskeisimmistä keinoista osoittaa arvostusta. Palautteen antaminen on osoitus siitä, että ihmisen työ on huomattu. Palautteen ansiosta ihminen voi kehittyä. Palautteen saaminen on tärkeää, oli se sitten positiivista tai rakentavaa palautetta. Rakentava palaute on aina parempi kuin se, ettei saa palautetta ollenkaan. Palautteen antamisen tulisi olla säännöllinen osa työarkea.

Positiivisen palautteen antaminen on keskeinen osa työntekijöiden kannustamista ja innostamista. Parhaimmillaan palaute saa aikaan työn imua ja kasvattaa työntekijän motivaatiota oppia ja kehittyä työssään. Positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen parantaa työntekijöiden ammatillista itseluottamusta ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi. Pientenkin onnistumisten huomaaminen on tärkeää ja sillä voi olla suuri merkitys saajan päivään.



Rakentava palaute

Rakentavan palautteen antaminen on keskeinen osa esihenkilötyötä ja sen tarkoituksena on tukea työntekijän kehitystä. Palautteen antaminen edellyttää tunne- ja tilannetajua, sillä sen ajoitus ja tapa vaikuttavat merkittävästi vastaanottajan reaktioon ja lopputulokseen. Palautteen tarkoituksena tulisi aina olla työntekijän kehittäminen, ei virheiden osoittaminen. Kun työntekijä ymmärtää, että palaute annetaan hänen parhaakseen, on hän luultavasti motivoituneempi kehittämään osaamistaan. Palautteen annossa tulisi aina pyrkiä mahdollistamaan vuoropuhelu, jossa myös työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan.

Valitse oikea hetki. Anna rakentava palaute aina kahden kesken. Varmista, että sinä ja työntekijä olette vastaanottavaisia keskustelulle.

Keskity selkeisiin havaintoihin. Anna konkreettinen esimerkki.

Vältä syyttelyä. Palautteen tarkoitus on tarjota tukea ja kehittää, ei löytää virheitä.

Huomioi työntekijän vahvuudet. Tasapainota palaute positiivisella huomiolla

Mahdollista vuoropuhelu. Kuuntele työntekijän näkökulmaa.

10



Esimerkkejä palautteen annosta



Et ole päässyt tavoitteisiisi, sinun täytyy nyt tsempata!



Huomaan, että tavoitteisiin pääseminen on ollut haastavaa. Mietitään yhdessä mikä voisi auttaa sinua pääsemään tavoitteisiin. Miten voisin tukea sinua tässä?



Asiakkaalta on tullut huonoa palautetta, miten selität tämän?



Asiakkaalta on tullut palautetta, jossa on noussut esiin kehityskohteita palveluumme liittyen. Katsotaan yhdessä läpi, mistä palautteesta on kyse ja mietitään, miten voimme parantaa. Sinulla on paljon osaamista ja uskon, että löydämme ratkaisun tähän.



Tämä tehtävä ei nyt ihan onnistunut. Mutta ehkä ensi kerralla paremmin.



Huomaan, että panostit tähän tehtävään. Mietitään yhdessä miten saamme ensi kerralla vielä paremman lopputuloksen.

Kannusta, kiitä, kehu

Kehujen saaminen auttaa ihmisiä tuntemaan olonsa arvostetuksi ja nähdyksi. Esihenkilön antama kiitos, kannustus ja luottamuksen osoittaminen työntekijän päätöksiä kohtaan vahvistavat arvostavan ja myönteisen työympäristön muodostumista.

Sen lisäksi, että kehuja ja kiitokset ovat mukavia eleitä ja vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin, voi kehujen tietoisella lisäämisellä olla myös merkittäviä vaikutuksia työn tuottavuuteen.

Tutkimuksessa, jossa yritysjohtajat kehuivat työntekijöitään säännöllisesti 21 päivän ajan, tiimien tuottavuus kasvoi puolen vuoden aikana 31 %.

On kuitenkin tärkeää, että kehuja perustuvat todellisiin havaintoihin, sillä epäaitojen tai liioiteltujen kehujen anto voi heikentää luottamusta ja vaikuttaa kielteisesti työyhteisöön.



Kannusta, kiitä, kehu

Ole aito ja rehellinen

Kehut ja kiitokset vaikuttavat positiivisesti kun ne perustuvat aitoihin havaintoihin

Anna kehu oikeaan aikaan

Kiitä ja kannusta heti kun havaitset onnistumisen

Huomioi myös ponnistelu, ei pelkkä lopputulos

Kiitä ja kannusta koko tiimiä tasapuolisesti

Huomioi yksilöllisyys

Kaikki eivät halua saada kehuja kaikkien edessä

Edistä myönteistä ilmapiiriä

Kannusta myös muita kehuaan ja kiittämään toisiaan

Konfliktitilanteet

Konflikti tarkoittaa erimielisyyttä tai ristiriitaa kahden tai useamman osapuolen välillä. Konfliktitilanteet ovat luonnollinen osa organisaatioiden toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Konfliktien syntyyn voivat vaikuttaa muun muassa ihmisten erilaiset persoonallisuudet, viestintätyyli, stressitekijät ja aiemmat kokemukset elämässä. Usein konfliktien taustalla on arvostuksen ja luottamuksen puute, mikä voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja yhteistyötä.

Konfliktitilanteissa esihenkilön tulisi toimia puolueettomasti ja pyrkiä kuuntelemaan kaikkia osapuolia sekä ymmärtämään heidän näkökulmiaan ja tarpeitaan. Esihenkilön tehtävä on auttaa osapuolia löytämään yhteisen ratkaisun ja ohjata keskustelua kohti ratkaisua.



Konfliktitilanteet

- Anna jokaiselle osapuolelle mahdollisuus kertoa näkemyksensä ilman keskeytyksiä
- Vältä oletusten tekemistä tilanteesta
- Huomioi, että jokaisen kokemus tilanteesta on todellinen
- Hyväksy tunteet, mutta älä asiatonta käytöstä
- Pysy rakentavana ja pyri välttämään syyllisten etsimistä
- Ohjaa keskustelua kohti ratkaisua ja keskity menneisyyden sijaan siihen, miten tilanne voidaan ratkaista tulevaisuutta ajatellen
- Kysy avoimia kysymyksiä
- Kannusta osapuolia avoimeen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen



Kysymällä lisää vuorovaikutusta

Kysymykset aktivoivat molemminpuolista vuorovaikutusta ja voivat edistää syvällisempää keskustelua. Kiinnitä huomiota millaisia kysymyksiä kysyt. Sulkevat O-kysymykset alkavat usein kysymyssanoilla onko, voiko tai olisiko ja niihin vastataan tyyppillisesti kyllä tai ei. Nämä kysymykset eivät useinkaan johda syvällisempään keskusteluun vaan keskustelu voi jäädä lyhyeksi. Sen sijaan avoimet M-kysymykset, jotka alkavat usein kysymyssanoilla mitä, miten ja milloin, laajentavat keskustelua, koska niihin ei voi vastata kyllä tai ei.

Esihenkilön esittämät kysymykset voivat parantaa työntekijän kykyä analysoida omaa tilannettaan ja luomaan siihen ratkaisuja. Kysymykset auttavat työntekijää jäsentelemään ajatuksiaan ja käsittelemään tilanteita ääneen, mikä voi herättää uusia oivalluksia ja mahdollisuuksia ongelmien ratkaisulle.





Sulkevat O-kysymykset

- Oletko saanut työtehtävän valmiiksi?
- Oletko tyytyväinen työtehtäviisi?
- Onko työmaaräsi sopiva tällä hetkellä?
- Onko tiimissä kaikki hyvin?

Avoimet M-kysymykset

- Miten tehtävä etenee? Millaista tukea toivoisit minulta tähän tehtävään?
- Miltä työtehtäväsi tuntuvat tällä hetkellä? Mitkä asiat voisivat helpottaa työtäsi?
- Miten koet työmääräsi tällä hetkellä? Mikä auttaisi sinua tasapainottamaan työkuormaasi?
- Mitä voisimme tehdä jotta tiimi-työskentely sujuisi vieläkin paremmin?



Sanaton viestintä

Arvostuksen osoittaminen ei rajoitu vain sanalliseen vuorovaikutukseen, vaan se ilmenee myös sanattomana viestintänä. Sanattomaan viestintään kuuluu muun muassa aktiivinen kuuntelu, eleet, ilmeet, katse, äänenpaino ja kehon asennot. Työelämässä sanaton arvostus välittyy siitä, miten esihenkilö kohtaa työntekijän, on läsnä, kuuntelee ja reagoi tämän tekemisiin ja sanomisiin.

Kun sanat ja sanaton viestintä ovat samassa linjassa, esimerkiksi kehu yhdistyvät lämpimään katseeseen ja ja nyökkäykseen, viesti on helpompi kokea aitona. Vastaavasti jos kehuun yhdistyy välinpitämättömyys tai kiireinen olemus, voi arvostuksen kokemus jäädä kokematta.



Arvostuksen viestiminen ei ole siis vain sitä, mitä sanotaan, vaan myös sitä, miten sanotaan. Kehon kieli, ilmeet ja eleet kertovat usein enemmän kuin sanat yksinään. Esihenkilön sanattomalla arvostuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti luottamuksen ja työyhteisön vuorovaikutuksen vahvistamiseen.

Aktiivinen kuuntelu

Aktiivinen kuuntelu on keskeinen taito esihenkilötyössä, jonka avulla voidaan osoittaa arvostusta ja vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Kuuntelemalla työntekijöitä esihenkilö saa arvokasta tietoa heidän tarpeistaan ja ajatuksistaan sekä organisaation kehityskohdista. Aito läsnäolo ilman häiriötekijöitä mahdollistaa esihenkilön keskittymisen työntekijän sanomaan ja tunnetiloihin.

Aktiiviseen kuunteluun kuuluu läsnäolon osoittaminen, ymmärryksen vahvistaminen, empatian ja tuen ilmaiseminen sekä kysymysten esittäminen. Näiden keinojen avulla esihenkilö voi vahvistaa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä.

Aktiivinen kuuntelu vaatii keskittymistä ja tietoista harjoittelua. Kuuntelemisen haasteena voivat olla esimerkiksi asenteet, ennakkoluulot, tunteet ja vireystila. Esihenkilön kyky kuunnella vahvistaa työhyvinvointia ja auttaa vähentämään konflikteja ja väärinymmärryksiä työyhteisössä.



Aktiivinen kuuntelu

Ole aidosti läsnä

Keskity keskusteluun ilman häiriötekijöitä, kuten puhelinta tai läppäriä

Pidä katsekontakti

Osoita kuuntelevasi nyökkäämällä tai muilla eleillä

Kysy tarkentavia kysymyksiä

Esitä avoimia kysymyksiä

Tunnista ja huomioi tunteet

Ilmaise empatiaa tarvittaessa

Kuuntele ilman keskeyttämistä

Anna puhujan puhua loppuun ennen kuin vastaat

Varmista ymmärrys ja toista kuulemasi

Ymmärsinkö oikein, että..?

Sanaton arvostus



Lopuksi

Arvostava vuorovaikutus on tärkeä osa esihenkilötyötä. Arvostus voi näkyä puheessa, mutta myös tavassa kuunnella ja olla läsnä. Se ei rakennu yksittäisistä kehuista, vaan on jatkuva tapa kohdata toiset ihmiset kunnioittavasti ja aidosti.

Sanallinen arvostus rakentuu palautteesta, rohkaisusta, kiitoksesta ja avoimuudesta. Se antaa suuntaa, vahvistaa motivaatiota ja luo merkityksellisyyttä. Sanaton arvostus taas välittyy katseissa, eleissä, äänensävyissä ja kuuntelemisessa.

Esihenkilön arvostava vuorovaikutus vahvistaa luottamusta, ehkäisee konflikteja, tukee jaksamista ja sitouttaa tiimiä yhteiseen suuntaan. Kun arvostus on läsnä teoissa ja sanoissa, se voi saada työyhteisön kukoistamaan.

Muistilista arvostavaan kohtaamiseen

- ✓ Ole läsnä ja kuuntele aktiivisesti
- ✓ Anna palautetta arvostavasti ja rakentavasti
- ✓ Luo ilmapiiri jossa kaikki uskaltavat puhua avoimesti ja rehellisesti
- ✓ Tunnista ja ratkaise konfliktit ajoissa
- ✓ Kehu, kiitä, kannusta

Lähteet:

Azhar, Fauzan 2024. The role of nonverbal communication in enhancing effective leadership in organizational contexts. *Gema Wiralodra*, 15(1), 324-333.

DOI:<https://doi.org/10.31943/gw.v15i1.652>.

Chapman, Gary & White, Paul 2019. *The 5 languages of appreciation in the workplace. Empowering organizations by encouraging people*. Moody Publishers.

Hakanen, Jari 2016. Työterveyslaiton. Palveleva johtajuus keskittyy ihmisten vahvuuksiin. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. Viitattu 22.10.2024.

Kudesia, Ravi S. & Elfenbein, Hillary Anger 2013. Nonverbal communication in workplace. Mouton de Gruyter. DOI:10.13140/RG.2.1.2270.6325. Viitattu 15.3.2025.

Kurien, Daisy N. 2010. Body language: The silent communicator at the workplace. *IUP Journal of soft skills*. Vol 4. p 29-36. 8p.

Laurola, Marjukka & Lohman, Anna 2024. Pinnan alle. *Organisaatiopsykologit*. 3: Konfliktin purkaminen. Pod-cast. Spotify.

Lähteet:

Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Sippola, Petra 2023. Inhimillisyyden voima työelämässä. Basam Books Oy. Helsinki

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon

herättämiseen. Basam books oy, Helsinki. Tölli, Pekka 2024. Minä näen sinut. Arvostuksen psykologiaa. Tammi. Helsinki.

Kuvat: canva.com