



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liisa Laaksonen

IHMISSUHTEEN MERKITYS
JOHTAMISESSA SOSIAALI- JA
TERVEYSALALLA

YAMK sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen

2018

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Liisa Laaksonen
Opinnäytetyön nimi	Ihmissuhteen merkitys johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	47 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ulla Isosaari

Suomessa sosiaaaliala ja erityisesti julkinen sektori, käy läpi suurta muutosta. Työntekijöiden hyvinvoinnista muutoksen keskellä on tärkeää pitää huolta, jotta työn laatu säilyy ja ihmiset jaksavat työssään. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla ovat oleellinen osa hyvinvointia ja työssä jaksamista. Tutkimuksessa selvitetään, mitä pitää sisällään hyvä ihmissuhde, kuinka tärkeänä sitä pidetään ja millä tavoin siitä pyritään huolehtimaan. Tutkimusta varten haastateltiin johtajia ja teetettiin kysely työntekijöille, joiden esimiehinä he toimivat.

Hyvää ihmissuhdetta määritetään tutkimuksessa John Bowlbyn (1969) turvallisen kiintymyssuhteen kautta. Aikuisten välinen hyvä ihmissuhde pitää sisällään hyvin paljon samaa kuin aikuisen ja lapsen välille muodostuva hyvän ihmissuhteen perusta, turvallinen kiintymys. Tärkeiksi asioiksi hyvien ihmissuhteiden turvaamiseksi työpaikalla nousivat ihmisarvo ja kunnioitus, empatia, yksilöllisten eroavaisuuksien ja motivaation huomioiminen sekä kommunikaatio.

Sekä työntekijät että johtajat kokivat ihmissuhteet tärkeiksi työpaikalla. Eniten kaivattiin aikaa kohdata työntekijät ja keskustella heidän kanssaan. Pääosin sekä työntekijät että johtajat kokivat, että heidän välillään vallitsee hyvä ihmissuhde. Tärkeimmiksi elementeiksi hyvälle ihmissuhteelle nousivat kommunikaatio ja luottamus, fyysinen läsnäolo ja työntekijöiden kohtaaminen, aika, keskustelu, yhteiset kokoontumiset ja tasapuolisuus. Kommunikaatiota pidettiin edellä mainituista kaikkein tärkeimpänä.

Avainsanat

ihmissuhde, johtaminen, kiintymys, kommunikaatio

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
 Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

ABSTRACT

Author	Liisa Laaksonen
Title	The Importance of Human Relations in Leadership in Social and Health Care
Year	2018
Language	Finnish
Pages	47 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ulla Isosaari

In Finland, the social sector, and the public sector in particular, is going through a great change. In the middle of the change it is important to take care of employees and their well-being. The well-being of employees has a direct effect on their coping and on the quality of the work. Good human relationships in the workplace are an essential part of well-being in the working life. In this research it is investigated what constitutes a good interpersonal relationship, how important it is and how it is looked after. Four managers were interviewed for this research and a survey was carried out among their employees.

In this research a good relationship is determined through John Bowlby's secure attachment. A good interpersonal relationship between adults has a great deal of the same as a good relationship between an adult and a child, a secure attachment. Human dignity and respect, empathy, respect for individual differences and motivation, and communication were important issues to ensure good relationships at the workplace.

Both employees and managers felt that human relationships were important at the workplace. The managers had a wish that they would have more time to meet and to discuss with the employees. Both the employees and the managers felt that the relationship between them was mainly good. The most important elements of good relationship were communication and trust, physical presence and the encounter of employees, time, discussions, common gatherings and equality. Communication was thought to be the most important one.

Keywords	Human relation, leadership, attachment, communication
----------	---

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	7
2. HYVÄN IHMISSUHTEEN MERKITYS JA ELEMENTIT	9
2.1 Hyvän ihmissuhteen perustana turvallinen kiintymys	9
2.2 Turvallisen ihmissuhteen ja kiintymyksen elementtejä	10
2.2.1 Ihmisarvo ja kunnioitus	10
2.2.2 Empatia ja sosiaaliset taidot	11
2.2.3 Kommunikaatio	12
2.2.4 Yksilöllisten eroavaisuuksien huomioiminen	14
2.2.5 Motivaation synnyttäminen ja huomioiminen	14
2.3 Ihmissuhteiden merkitys johtamisessa	15
2.4 Eettisyys johtamisessa ja ihmisten huomioimisessa	16
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
3.1 Tutkimusote	17
3.2 Tutkimuksen kohde	17
3.3 Aineiston keruu	18
3.4 Tutkimusongelman operationalisointi kyselylomakkeen muotoon	19
3.5 Aineiston analyysi.....	20
3.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	21
4. TULOKSET.....	23
4.1 Johtajien haastattelujen analyysi	23
4.1.1 Ihmissuhteet ja minkälaisiksi ne muodostuvat.....	23
4.1.2 Ihmissuhteiden ylläpito ja siinä huomioitavat seikat	24
4.1.3 Turvallinen vuorovaikutus ja kiintymyssuhde.	29
4.1.4 Valta osana ihmissuhteita työpaikalla	30
4.1.5 Ihmissuhteet sosiaalialalla muutenkin merkittävässä roolissa.....	31
4.1.6 Haasteet ihmissuhteissa	32
4.2 Kyselylomakkeiden analyysi.....	33
4.2.1 Taustatiedot	33
4.2.2 Hyvän ihmissuhteen elementit	36
5. POHDINTA.....	41

5.1 Ihmissuhteiden merkitys ja niistä huolehtiminen.....	43
5.2 Hyvä ihmissuhde	44
5.3 Aiheita jatkotutkimukseen.....	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	50

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Ikäjakauma	32
Taulukko 2. Työpaikka	33
Taulukko 3. Koulutusaste	34
Taulukko 4. Hyvän ihmissuhteen elementit	35
Taulukko 5. Empatia ja kiinnostus	36
Taulukko 6. Kuulluksi tuleminen ja kommentointi	37
Taulukko 7. Yksilöllisyyden huomioiminen	39
Taulukko 8. Esimiehen aktiivisuuden vaikutus ihmissuhteeseen	40

1. JOHDANTO

Tällä hetkellä yksi merkittävimpiä puheenaiheita terveys- ja sosiaalialalla koskee julkisen sektorin muutoksia sekä julkisen ja yksityisen sektorin työnjakoa. Keskustelua käydään kustannuksista, tehokkuudesta, yhdenvertaisuudesta, valinnanvapaudesta ja vaikuttavuudesta, vain muutamia aihepiirejä mainitakseni. Tätä tutkimusta tehdessä on valtakunnallinen sote-uudistus, joka siirtää terveyden- ja sosiaalihuollon palvelut kunnilta maakunnille, ollut tekeillä jo useamman vuoden. Tämän tutkimuksen valmistuessa on lain suunniteltu astuvan voimaan tammikuussa 2019. Muutoksella kokonaisuudessaan on tarkoitus hillitä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten lisääntymistä. Taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden tärkeys näkyy ja kuuluu kirkkaasti nykypäivänä myös sosiaalialalla, jossa se aiemmin on ollut vieraampaa. Sosiaalialan työt on historiassa luotettu hyvää tahtovien ihmisten käsiin ja tehtävässä on nähty usein paljon altruismia ja voiton tavoittelu on ollut sivuseikka (Jaakkola, Pulma, Satka & Urponen 1994).

Nyt vallalla olevat sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset tulevat todennäköisesti tarkoittamaan työnkuvien ja tehtäväkokonaisuuksien uudistamista, mikä tulee kuormittamaan henkilöstöä. Terveystuollossa ja sosiaalialalla tiedetään, kuinka kuormittavaa työ on henkilöstölle. Osaltaan kuormitus on fyysistä mutta hyvin paljon myös henkistä. Ihmissuhteiden merkitystä isona osana työpaikan hyvinvointia ei ole kuitenkaan usein nostettu keskusteluissa esiin. Ihmissuhde esimiehen ja työntekijän välillä on kuitenkin usein se viitekehys, jonka sisällä käydään työhön liittyvät keskustelut arjessa.

Näistä pohdinnoista on syntynyt tarve tehdä tämä tutkimus. Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka työntekijöistä eli ihmisistä huolehditaan ja kuinka heidän osaamisensa, arvokkaimpana resurssina, saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Tutkimuksessa pohditaan työntekijöiden ja esimiehen välistä ihmissuhdetta yhtenä välineenä hyvinvoinnin lisäämiseksi työpaikalla.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, mitä elementtejä pitää sisällään hyvä ihmissuhde esimiehen ja alaisen välillä, sekä tutkia, kuinka tärkeäksi esimiehet ja

heidän alaisensa kokevat hyvän ihmissuhteen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa keinoja, joilla johtajat huolehtivat hyvien ihmissuhteiden muodostumisesta työyhteisössä ja ylläpitävät niitä. Kysymysten avulla selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka he kokevat tullessa kuulluksi ja kohdatuksi esimiestensä taholta. Tutkimuksessa pohditaan myös, kokevatko työntekijät omaavansa hyvän ihmissuhteen oman esimiehensä kanssa ja kuinka tarpeelliseksi he sen kokevat.

Ihmisten johtamista verrattuna asioiden ja aineen johtamiseen on usein nostettu esiin tämän päivän johtamista pohdittaessa. Tieto ihmisten johtamisen erityisyydestä näkyy kuitenkin melko vähän työpaikoilla tänä päivänä. Valitettavan paljon edelleen työntekijät väsyvät, kokevat työnsä merkityksettömäksi ja kokevat olevansa aliarvostettuja, vaikka tiedetään kuinka tärkeä voimavara ihmiset ovat etenkin sosiaalialalla. Tässä tutkimuksessa selvitetään ihmissuhteiden merkitystä esimiesten ja työntekijöiden välillä seuraavien kysymysten avulla: 1. Kuinka tärkeäksi esimiehet ja työntekijät kokevat ihmissuhteet heidän välillään. 2. Millä keinoin johtajat huolehtivat ihmissuhteista työntekijöiden kanssa. 3. Kuinka työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja kohdatuksi esimiesten taholta.

2. HYVÄN IHMISSUHTEEN MERKITYS JA ELEMENTIT

Ihmissuhteita ja niiden asemaa johtamisessa on tutkittu vähän. Hyvä ja toimiva ihmissuhde on kuitenkin kiinnostanut teoreetikkoja jo yli vuosisadan ajan ja siitä löytyy perustavanlaatuiset elementit hyvän ihmissuhteen määrittämiselle, joita tässä tutkimuksessa käytetään (Bowlby 1969, Ainsworth & Bowlby 1965). Vastuullinen johtaminen on johtamisstrategia, joka löyhästi kulkee tutkimuksessa mukana hyvän johtamisen viitekehyksenä. Vastuullisessa johtamisessa painotetaan ihmisten hyvinvointiin keskittyvää johtamisotetta. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004).

Ihmisten hyvinvointiin työssä ja asioihin, jotka siihen vaikuttavat, liittyvää tutkimusta löytyy paljon verrattuna puhtaasti ihmissuhdejohtamiseen liittyvään tutkimukseen. Merkittävää tutkimusta Suomessa liittyen työhyvinvointiin, on tehnyt esimerkiksi Harri Virolainen 2012 julkaistussa kirjassaan, Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Pauli Juuti puolestaan on pohtinut vuonna 2013 julkaistussa kirjassaan, Jaetun johtajuuden taito, eroja, joita on asioiden ja ihmisten johtamisessa. Hän toteaa, että mikäli johtaja ottaa asiat haltuunsa ja saa muut toimimaan tahtonsa mukaan, tulee se olemaan ainut mitä hän saa. Tämän kaltaista tapaa johtaa Juuti pitää riittämättömänä tämän päivän asiantuntijuutta vaativissa organisaatioissa (Juuti 2013).

2.1 Hyvän ihmissuhteen perustana turvallinen kiintymys

Hyvää ihmissuhdetta määritetään tässä tutkimuksessa psykiatri ja psykoanalytikko John Bowlbyn kiintymyssuhdeteorian avulla. Waters, Crowell, Elliott, Corcoran ja Treboux (2002) toteavat artikkelissaan ”Bowlby’s secure base theory and social/personality psychology of attachment styles: Work (s) in progress” kuinka aikuisten välisessä ja lapsen ja aikuisen välisessä ihmissuhteessa on paljon yhtäläisyyksiä. Hyvä ihmissuhde johtajan ja työntekijän välillä, kun viitekehyksenä käytetään Bowlbyn kiintymyssuhdeteoriam, on sellainen, jossa on muodostunut turvallinen kiintymyssuhde. Bowlby on tutkinut ihmisen persoonallisuuden kehitystä, sekä siihen oleellisesti liittyvää ja tarpeellista kiintymystä toiseen ihmiseen (Bowlby 1969). Turvallinen kiintymyssuhde

edellyttää tasapainoa turvallisuuden ja läheisyyden sekä turvattomuuden ja itsenäisyyden välillä (Tamm 2002, 99) Kiintymyssuhdeteorian nähdään tänä päivänä laajasti pätevän myös aikuisiin. Aikuisen kiintymyksessä, joka luo pohjan hyvälle ihmissuhteelle, on lapsille yhteinen tavoite pitää yllä läheisyyttä ja turvaa luovia ihmissuhteita, jotka puolestaan antavat ihmiselle mahdollisuuden toimia myös itsenäisesti ja tukevat ihmisen psyykkistä terveyttä. (Berman & Sperling 1994; Mikulincer & Shaver 2007)

Ihmisellä on synnynnäinen tarve kiintymykseen ja hänen on luontaista odottaa kiintymystä vahvistavia kokemuksia toisten ihmisten kanssa. Toisinaan kiintymyksen kokemus ei synny miellyttäväksi ja tarpeita täyttäväksi. Pitkäkestoinen stressi ja traumat vaurioittavat ihmissuhteessa olevaa kiintymystä usein vaikeasti, eikä sen kaltaisia vaurioita ole helppo korjata. Hyväksi kehittyvässä ihmissuhteessa ikään kuin hoivaajan roolissa oleva (esimerkiksi esimies) huomaa ihmisen tunteiden ilmaisen ja pyrkii nopeasti tunnistamaan tarpeet ja vastaamaan niihin. Turvallinen kiintymys ja ihmissuhde muodostuvat, kun ihminen elää ympäristössä, jossa hänen tunteisiin vastataan johdonmukaisesti ja tunteiden ilmaisu on johtanut myötätunnon kokemiseen. Turvallisen kiintymyssuhteen kokeneet ihmiset ovat empaattisia, huomaavaisia ja osaavat itse käyttää ihmissuhteissa niin järkeä kuin tunteitakin. Turvaton kiintymys tai kiintymyssuhteen puuttuminen estää johdonmukaisen toimimisen tilanteissa, joissa ihmissuhteet ja kontaktit toisiin ihmisiin ovat välttämättömiä. (Sinkkonen 2004, 1866-1867)

2.2 Turvallisen ihmissuhteen ja kiintymyksen elementtejä

Perustavanlaatuisia elementtejä, ajatellen ihmissuhteen toimivuutta työpaikalla, ovat ihmisarvo ja kunnioitus, empatia, yksilölliset eroavaisuudet ja niiden huomioiminen, kommunikaatio, motivaatio, vastuullinen käyttäytyminen työhön liittyen sekä ihmisen kokonaisuutena huomioon ottaminen. (Benton & Halloran 1991, 14)

2.2.1 Ihmisarvo ja kunnioitus

Ihmisarvo ja ihmisen kunnioitus on ehkä kaikkein merkittävin elementti hyvässä ihmissuhteessa. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat erilaisia ja ainutlaatuisia, hyvin erilaisia kuin muut tuotantoon vaikuttavat tekijät. Ihmiset syntyvät, kasvavat, oppivat, rakastavat, elävät ja lopulta väistyvät työelämästä, ehkä väsyvät. Kaikki ihmisen elämään liittyvät vaiheet tulee ottaa huomioon ihmisten johtamisessa, koska ihmisen henkilökohtaista elämää ja kokemuksia ei voi erottaa kokonaisuudesta. Johtajan täytyy jatkuvasti pystyä huomiomaan se vaihe elämänkaaresta, jossa kukin työntekijä parhaillaan on. (Benton & Halloran 1991, 14)

Toisen ihmisen kunnioittaminen ja toisen ihmisen arvon tunnustaminen jäävät johtajan omien, intuitiivisesti luotujen, toimintatapojen varaan. Ihmisen oikeuksien ja arvon kunnioittamatta jättämistä työelämässä ei ole kirjattu sellaisenaan lakiin, vaan sen ymmärtäminen muodostuu intuitiivisesti, useiden eri kulttuuristen toimintamallien alaisuudessa. (Schachter 1983). Ihmisen kohtelemisella epäkunnioittavasti on psyykkisen hyvinvoinnin kannalta vakavat seuraukset. Nöyryyttäminen ja mitätöiminen ovat ihmisen kunnioittamisen vastakohtia ja erittäin vahingoittavia kokemuksia liittyen yksilöön itseensä. Usein loukkaus voidaan liittää myös siihen ihmisryhmään ja yhteisöön, johon henkilö kuuluu, jolloin sen vaikutukset moninkertaistuvat. (Schachter 1983).

2.2.2 Empatia ja sosiaaliset taidot

Ihmisen tapa reagoida toisen ihmisen tunteisiin on kiinnostanut teoreetikkoja jo vuosisatojen ajan (Smith 1759, Spencer 1870). Molemmat historian kirjoihin jääneet tutkijat ovat kuvanneet nopeaa, tahdottomasti ilmenevää, tunteisiin vetoavaa reaktiota toisen ihmisen kokemuksiin. Tänä päivänä vakiintunut termi empatia tarkoittaa kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja kykyä ymmärtää ihmisen motiiveja, näkemyksiä, tarpeita ja perusteita toiminnalle. Myös työpaikalla on empatian rooli merkittävä, koska sen puute luo mahdollisuuksia konfliktien syntymiselle. Empatia on erittäin tärkeä elementti ihmissuhteiden huomioimisessa johtamisessa ja työpaikalla yleensä. Empatian puuttuminen

johtamisesta aiheuttaa voimakkaita esteitä toimivalle kommunikaatiolle. (Benton & Halloran 1991, 14-15)

Ihmisten kokemassa empatiassa on suuria eroja. Empatian kokemus on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat sekä kognitiiviset että emotionaaliset kyvyt. Empatian kokemusta on tutkittu paljon vuosikymmenten ja –satojen aikana mutta edelleenkin ei sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä ole voitu yksiselitteisesti kuvaamaan. (Davis 1980, 4)

Sosiaalisuutta ja sosiaalisia taitoja korostetaan tänä päivänä lähes jokaisessa työhaastattelussa. Ei ole harvinaista, että haastateltava, mahdollinen tuleva työntekijä, toteaa tulevansa kaikkien kanssa toimeen. Työpaikoilla on tänä päivänä kuitenkin hämmästyttävän paljon konflikteja, jos vertaa siihen, kuinka moni kertoo tulevansa kaikkien kanssa toimeen. Riittävän hyvien ihmissuhteiden luomiseksi olisikin ehkä hyvä lopettaa sosiaalisuudesta puhuminen tärkeänä luonteenpiirteenä ja puhua sen sijaan lojaaliudesta, solidaarisuudesta, toisen kunnioittamisesta ja hyvästä käytöksestä. Erityinen piirre työpaikan ihmissuhteissa on, ettei niitä pysty valitsemaan. (Keltikangas-Järvinen 2010, 4-7)

2.2.3 Kommunikaatio

Kommunikaatio kuvaa tapaa, jolla tietoa ja ymmärrystä välitetään ihmisten kesken. Modernissa organisaatiossa kaiken toiminnan toteutuminen perustuu toimivaan kommunikaatioon. Kommunikaation avulla luodaan perusta ihmisten toiminnalle kokonaisuutta edistäen. Mikäli johtaja ei pysty kommunikoimaan työntekijöiden kanssa ei hän pysty motivoimaan heitä, eikä toteuttamaan johtamista. Myös työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus kommunikoida johtajan kanssa koska, mikäli se mahdollisuus puuttuu ei työstä ole mahdollista suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli kommunikaatio ei toteudu ei ihmiset saa tarvittavaa tunnustusta tehdystä työstä, he eivät saa kunnioitusta eikä luottamusta, joten näin ollen edellytykset sille, että työpaikalla ihmissuhteet edistäisivät työn tekemistä, eivät toteudu. (Benton & Halloran 1991, 15)

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tämän päivän johtamisen kulmakiviä. Päätöksenteko ja siihen osallisena olleiden täytyy pystyä perustelemaan toimintansa ja vastaamaan kysymyksiin liittyen tehtyihin päätöksiin. Kommunikaation parantamista ajatellaan ratkaisuna moniin ongelmiin organisaatioissa ja läpinäkyvyyttä pidetään siihen ratkaisuna. Tiedon jakamista niin työntekijöille kuin erityisesti julkisista organisaatioista kansalaisille, pidetään tänä päivänä edellytyksenä avoimuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. (Salminen 2016)

2.2.4 Yksilöllisten eroavaisuuksien huomioiminen

Yksilölliset eroavaisuudet psykologisessa merkityksessä tarkoittaa sitä, että eroamme toisistamme jokaisen eri luonteen ominaisuuden kohdalla, jotka ihmisistä löytyvät. Mikäli jokaista luonteen ominaisuutta kuvaa jana, jossa ääripäät ovat toistensa vastakohtat, asetumme jokainen kyseiselle janalle jollekin kohtaa. (Benton & Halloran 1991, 15)

Yksilöllisiä eroja voidaan ja tuleekin työelämään liittyen tarkastella vähintään kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi tulee pohtia eroavaisuuksia työn suorittamiseen tarvittaviin kykyihin liittyen. Toiseksi täytyy pohtia eroavaisuuksia liittyen työtehtävässä tarvittavien taitojen oppimiseen ja kolmanneksi täytyy pohtia henkilön kykyä käyttää opittuja taitoja mahdollisimman hyvin hyödyksi työssä. Eroavaisuuksien huomioon ottamisesta vastaa aina johtaja. Työntekijät ovat monin tavoin erilaisia mutta myös hyvin oleellisella tavalla olemme saman kaltaisia. Tarvitsemme kaikki kunnioitusta, huomioimista, sosiaalisuutta ja luottamusta ollaksemme tyytyväisiä olotilaamme ja toimiaksemme työyhteisössä organisaation ja yksilön hyvää edistävällä tavalla. (Benton & Halloran 1991, 15)

2.2.5 Motivaation synnyttäminen ja huomioiminen

Motivaatio tarkoittaa ihmisen toimintaa määrittäviä voimia. Näitä voimia ovat erilaiset psykologiset, sosiaaliset ja ekonomiset vaikutteet. Työntekijöiden toiminta organisaatiossa perustuu heissä olevaan motivaatioon ja kykyyn. Johtajan pääasiallinen tehtävä on saada organisaatiossa työt tehtyä käyttämällä hyväksi sitä laajaa kirjoa erilaisia voimavaroja, joita työntekijöillä on. Työntekijät ovat kokonaisuuksia, joiden vahvuuksista, mutta myös heikkouksista tulee johtajan olla tietoinen. Työntekijästä ei voi ottaa käyttöön ainoastaan organisaatiolle hyödyllisimpiä kykyjä vaan johtajan täytyy huolehtia työntekijöistä kokonaisuutena. Mikäli ihmisen kunkin hetkiset ristiriidat ja vaikeudet otetaan huomioon, pystyy hän paremmin käyttämään myös hyödyllisiä voimavarojaan. Ihmissuhteista huolehtiminen tarkoittaa oikeudenmukaista ja hyvää kohtelua ja vaikka johtajalla on muitakin asioita huolehdittavanaan kuin hyvät suhteet henkilöstöön, eivät ilman niitä, onnistu muutkaan työn osa-alueet kuten

suunnittelu, valvonta, koordinointi, talouden hallinta ja niin edelleen. Johtamiseen sisältyy aina myös vastuu, joka muutoin koko ajan muuttuvassa ympäristössä pysyy aina yhtä suurena. (Benton & Halloran 1991, 15-17)

2.3 Ihmissuhteiden merkitys johtamisessa

Ihmisten huomioimisen merkitystä johtamisessa on ensimmäisen kerran laajasti tutkittu 1920-luvulla Illinoisissa Hawthornen tehtaalla. Tehdyn tutkimuksen tuloksien perusteella näyttää siltä, että pelkästään se, että työntekijät kokevat, että heihin ja heidän hyvinvointiinsa kiinnitetään huomiota, lisää työtehoa. Tätä ilmiötä kutsutaan nykyään yleisesti Hawthorne-ilmiöksi. (DuBrini 1992, 4-5) Elton Mayo ja Fritz J. Roethlisbergerin Hawthorne-tutkimuksessa todettiin myös rahan vähäinen vaikutus silloisten työntekijöiden työmotivaatioon. Tämän tutkimustuloksen myötä työntekijä alettiin nähdä sosiaalisena toimijana ja osana sosiaalista kokonaisuutta, jolloin ihmissuhteen huomioiminen johtamisessa luonnollisesti muuttui merkityksellisemmäksi. (Mayo 1960)

Ihmissuhteiden merkitys johtamisessa on suuri, koska johtajat ovat työntekijöitä, jotka aikaan saavat tuottavaa työtä toisten kautta ja heillä on valta käyttää organisaation resursseja toiminnan toteuttamiseksi (DuBrini 1992, 2). Ihmissuhteita johtamisessa on pohtinut myös James McGregor Burns kirjassaan *Leadership* (1978). Hän esittelee transformaatiojohtamisen periaatteet, joissa ihmissuhteiden huomioimisella on iso painoarvo. Transformaatiojohtaminen perustuu Abraham Maslow'n motivaatioteoriaan, jossa ihminen kehittyy hierarkkisesti tasolta seuraavalle ja kehittymisen edellytys on sitä tukevat ihmissuhteet. Alemmat tasot pitävät sisällään perustarpeiden tyydyttämisen kuten terveys ja ruoka. Korkeammille tasoille päästäessä keskitytään tyydyttämään tarpeita liittyen itsensä toteuttamiseen, kumppanuuteen ja johonkin kuulumiseen. Johtamisella autetaan ihmisiä pääsemään korkeammille tasoille ja saavuttamaan korkeammat tavoitteet. Burns kuvaa analyysissään johtamista erityisesti eteenpäin kulkemisena toisten kanssa. Hän ei liitä johtamiseen valtaa. Hän kuvaa johtamisen pitävän sisällään keskinäiseen kunnioitukseen ja yhteiseen näkemykseen sisältyviä ryhmäprosesseja. (Burns 1978)

2.4 Eettisyys johtamisessa ja ihmisten huomioimisessa

Etiikka kuvaa oikeaa ja väärää ja moraalilla tarkoitetaan osaamista erottaa oikea väärästä ja kykyä toimia sen mukaan (Niiniluoto 2005, 40). Etiikkaan on historian saatossa kuvailtu ja määritelty monin eri tavoin. Jeremy Bentham (2001) kuvaa hyötyetiikkaa eli utilitarismia, jossa teon oikeaksi tekee, että se muita vaihtoehtoja paremmin aiheuttaa sen, että mahdollisimman suuri määrä ihmisiä saa kokea hyvää. Immanuel Kant puolestaan kuvaa velvollisuusetiikka, jossa toimintaa määrittää yhteiskunnallisesti sovitut säännöt. Kantin mukaan yksilön täytyy toimia näiden sääntöjen mukaan eikä tekoon saa vaikuttaa rangaistuksenpelko tai oman hyödyn tavoittelu. Hänen mukaansa ihmisen oikein toimiminen toteutuu, kun hän noudattaa velvollisuuksia. (Kant 1990, 76-120)

Johtamisteorioista vastuullinen johtaminen painottaa eettistä vastuuta, eli työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointia bisnes-ajattelun kustannuksella. Vastuullinen johtaminen on syntynyt samalla kun bisnekseen on yhdistetty eettisyys. Etiikan myötä on pohdittu arvoja ja sitä, mikä on oikea tapa tehdä tulosta. Ääripäissä ovat ajatus siitä, että bisnes on bisnestä ja ainoa tavoite on tuottaa taloudellista voittoa ja toisessa ääripäässä on ajatus kestävän kehityksen edistämisestä ja yhteiskunnallisen vastuun kannosta taloudellisen voiton kustannuksella. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 30)

Talouden painottamisen surauksena on siirrytty tarkastelemaan toimintaa hyvin lyhyin väliajoin. Kvartaalitalouden alkuperäinen ajatus on ollut saada reaaliaikaista tietoa toiminnan tueksi, mutta tällä hetkellä se nähdään tiukkana taloudellisen tuloksen seurantavälineenä ja johtaa usein äkkinäisiin liikkeisiin organisaatioissa. Äkkinäiset, nykivät ratkaisut, hankaloittavat kestävän kehityksen painottamista ja pitkäjänteisen hyvinvoinnin luomista työyhteisössä. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä nähdään usein taloudellisesti mitattavan tuloksen tekeminen mutta johtajan tärkein tehtävä tulisi vastuullisen johtamisen mukaan olla motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen työpaikalla. (Aaltonen ym. 2004, 33)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka hyväksi koetaan ihmissuhde esimiehen ja alaisen välillä, sekä tutkitaan, kuinka tärkeäksi esimiehet ja heidän alaisensa kokevat hyvän ihmissuhteen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa keinoja, joilla johtajat huolehtivat hyvien ihmissuhteiden muodostumisesta työyhteisössä ja ylläpitävät niitä.

3.1 Tutkimusote

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen ote, jossa kerättiin aineistoa strukturoiduilla teemahaastatteluilla ja kyselylomakkeilla. Haastatteluja tehtiin neljälle johtajalle ja kyselylomakkeilla kerättiin tietoa työntekijöiltä, joiden esimiehinä nämä johtajat toimivat (N=38). Vastausprosentti kyselylomakkeisiin oli 34 % eli melko matala. Laadullinen tutkimusote valikoitui tutkimuskysymysten perusteella. Määrittelyä kokonaan kvalitatiiviseksi tai kokonaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi ei voi kuitenkaan tehdä, koska tutkimuksessa käytettiin molempiin tutkimusideologioihin sovellettavia menetelmiä. (Alasuutari 2011, 29 & 26-27) Tutkimuksessa tarkasteltiin aineistoa kokonaisuutena, ja se kuvasi esimiesten ja työntekijöiden välistä ihmissuhdetta kokonaisvaltaisena ilmiönä. Ilmiöstä ei voinut tällä aineistomäärällä löytää tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan jokainen haastateltava ja kysymyksiin vastaava antoi oman subjektiivisen kokemuksensa asiasta, joista koostui perusta tutkittavan ilmiön kuvaamiselle. (Alasuutari 2011, 29-31) Aineistoa päädyttiin keräämään teemahaastatteluilla ja kyselylomakkeilla, koska nämä menetelmät yhdistämällä oli mahdollista tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä useammasta eri näkökulmasta. (Alasuutari 2011, 63)

3.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveysalan toimijoita Vaasassa sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Haastattelu on tehty neljälle eri sosiaali- ja terveysalan johtajalle. Kaksi heistä työskentelee julkisella sektorilla ja kaksi yksityisellä sektorilla. Työntekijöille, joiden esimiehenä he toimivat, lähetettiin kyselylomaake, jossa on kerätty tietoa heidän kokemuksesta liittyen heidän ja

esimiehen väliseen ihmissuhteeseen. Kyselykaavakkeita lähetettiin yhteensä 111 ja vastauksia tuli 38 eli vastausprosentti oli 34,2%.

3.3 Aineiston keruu

Aineistoa kerättiin sekä teemahaastatteluilla (Liite 1), että kyselylomakkeella (Liite 2). Suoraan alaisten ja esimiesten väliseen ihmissuhteeseen liittyvää kyselyä ei löytynyt, joten valmista pohjaa sille ei löytynyt. Tutkimusta varten tehtiin oma kyselylomake, joka jaettiin työntekijöille, joiden esimiehenä haastatellut johtajat toimivat, tutkimustiedotteen kanssa (Liite 3). Kysymykset pohjautuvat aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin.

Haastatteluja toteutettiin neljä. Ne tehtiin teemahaastatteluina, joissa mahdollistui myös vapaa keskustelu. Tutkimuksessa asetetut kysymykset edellyttivät, että haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa esiin näkökulmia etukäteen valittujen teemojen ulkopuolelta ja haastattelun eteneminen ei voinut olla liian sidottu. Jokaisen haastateltavan kanssa oli kuitenkin tärkeää käydä samat aihealueet läpi, jotta aineistoa kertyi riittävästi tarvittavista teemoista, jotta yhdenmukaisuuksia pystyi löytämään. Samalla esiin nousi asioita, joita ei ollut teemoissa alustavasti huomioitu. (Kvalimot 2016 a)

Kyselylomakkeella oli mahdollista kerätä vastauksia suurelta määrältä työntekijöitä. Työntekijät ovat palauttaneet kyselylomakkeet joko tutkijalle suoraan postitse tai esimiehelleen, joka on toimittanut lomakkeet tutkijalle. Mikäli työntekijät ovat palauttaneet kyselylomakkeen esimiehelleen, on heille annettu kirjekuori, johon he ovat saaneet sulkea vastauslomakkeen ennen sen antamista esimiehelle. Ainoastaan tutkija on avannut kirjekuoret ja näin vastaajien yksityisyys on turvattu. Perusjoukko, eli kaikki sosiaalialan työntekijät Vaasassa on liian suuri, jotta kyselylomake olisi voitu antaa täytettäväksi kaikille siihen kuuluville. Vastaajiksi kyselylomakkeeseen valittiin haastateltavien esimiesten alaiset. Kyselylomakkeessa on keskitytty tutkimaan työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia. Kyselylomakkeella on selvitetty, minkälaiseksi työntekijät kokevat heidän ja esimiehen välisen ihmissuhteen ja kuinka merkityksellisenä he sitä pitävät niin heille itselleen, kuin esimiehelleenkin.

Kyselylomaketta on käytetty tutkimusmetodina ainoastaan työntekijöiden kokemusten selvittämiseen.

3.4 Tutkimusongelman operationalisointi kyselylomakkeen muotoon

Lomakkeessa kysytyillä kysymyksillä on haluttu kokonaisvaltaisesti ja monitahoisesti selvittää työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia liittyen ihmissuhteisiin ja niiden rooliin johtamisessa omalla työpaikalla.

Kyselylomakkeessa selvitettiin hyvää ihmissuhdetta esimerkiksi kysymällä työntekijöiltä mielipidettä turvallisuudesta. Turvallisuuden kokemusta selvitettiin kysymällä, valvooko esimies tehtävää työtä ja kokeeko työntekijä henkistä tai fyysistä uhkaa. Turvallisuuden kokemus viittaa turvalliseen kiintymykseen, mikä on ratkaisevan tärkeä elementti hyvässä ihmissuhteessa. Kokemusta hyvästä ihmissuhteesta selvitettiin myös kysymällä, kuinka mahdolliseksi koettiin kertominen omista tarpeista esimiehelle. Kysyttiin myös luottamusta siihen, että esimies tukee työntekijää, jos työssä tapahtuu virhe, kokemusta kannustuksesta, sekä esimiehen kiinnostusta työntekijää kohtaan.

Empatiakyky on todettu merkittäväksi osaksi johtamista ja niiden, joiden kyky osoittaa empatiaa on hyvä, on todettu pärjäävän johtajina paremmin kuin niiden, jotka eivät osoita tai kykene osoittamaan empatiaa työntekijöitä kohtaan. (Sadri, Weber & Gentry 2011; Kellert, Humphrey & Sleeth 2006) Kyselylomakkeessa kysyttiin työntekijöiden näkemystä heidän esimiestensä empatiakyvystä ja kokevatko työntekijät, että esimiehet kohtelevat heitä kunnioittavasti.

Kommunikaatio ja kuulluksi tuleminen ovat osa hyvää ihmissuhdetta ja sitä selvitettiin kysymällä työntekijöiltä kokevatko he, että heidän esimiehet ovat kiinnostuneita keskustelemaan heidän kanssaan työhön liittyvistä asioista. Lisäksi kysyttiin, kuuntelevatko esimiehet viestejä, joita työntekijät antavat heille. Työntekijöiltä kysyttiin myös, onko esimiehillä riittävästi aikaa heille, kokevatko he, että he pystyvät kommunikoimaan esimiehensä kanssa ja kokevatko he, että esimies kommunikoi heidän kanssaan aktiivisesti.

Yksilöllisyyden huomioiminen on osa hyvän ihmissuhteen yllä pitämistä. Yksilöllisyyden huomioiminen on myös osa kohtaamista ja ihmissuhteen laadun hoitamista. Ihmisellä on tarve kokea olevansa yksilönä merkityksellinen ja tämä tarve vaatii tyydyttämistä myös työpaikalla. Vaikka työtehtävät ovat samanlaisia kuin työtovereilla, on silti yksilöllisten eroavaisuuksien huomioiminen äärimmäisen tärkeää. Tämä on tärkeää, vaikka lopputuloksen suoritetuista työtehtävistä olisi toivottavaakin olla samanlaista huolimatta työn suorittaneesta työntekijästä. Yksilöllisyyden huomioimista ja vaikutusta työmotivaatioon tutkittiin kysymällä, kuinka vastaajan ja esimiehen välinen ihmissuhde vaikuttaa työmotivaatioon sekä kysymällä huomioiko esimies työntekijöiden yksilöllisiä eroja vai ei. Kysyttiin myös, huomioiko esimies työntekijöiden erilaiset motivaatiotasot työtehtäviä suunniteltaessa.

Johtamiseen kuuluu aktiivinen työtehtävien sisällön pohdinta ja määrittäminen sekä tehtäväkuvien selkeydestä huolehtiminen esimerkiksi perehdyttämisen avulla. Tärkeitä asioita, joissa tarvitaan johtajan aktiivisuutta, ovat myös yhteisöllisyyden vahvistaminen ja me-hengen luominen. Hyvästä työstä palkitseminen ja näin ollen onnistumisten näkyväksi tekeminen edesauttaa saavuttamaan yhdessä määriteltyä tai ainakin kaikkien tiedossa olevaa visiota. Johtajien aktiivisuutta toimijana työntekijöistä huolta pitämisessä tutkittiin kysymällä, palkitseeko esimies työntekijöitä, ottaako esimies vastuun työtehtävien kokonaisuuden suunnittelusta, ratkaiseeko esimies aktiivisesti työyhteisössä ilmeneviä ongelmia, kannustaako esimies pohdintaan, onko toimintaohjeet kerrottu työntekijöille selkeästi ja onko työpaikan visio työntekijöille selkeä.

3.5 Aineiston analyysi

Saadusta aineistosta selvitettiin, mitä pitää sisällään hyvä ihmissuhde esimiehen ja työntekijän välillä heidän oman kokemuksensa mukaan, sekä kuinka tärkeäksi esimiehet ja työntekijät kokevat välillään vallitsevan ihmissuhteen laadun. Lisäksi kartoitettiin keinoja, joilla johtajat huolehtivat hyvien ihmissuhteiden muodostumisesta työyhteisössä ja ylläpitävät niitä.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysissä ei ole ennalta määrättyjä yksiköitä vaan teoria rakentui aineistosta. Yksittäisistä havainnoista edettiin yleisempiin väitteisiin. (Kvalimot 2016 b) Analysointi aloitettiin teemoittain. Tässä kohtaa ei aineistoa vielä karsittu mutta seuraavassa vaiheessa aineistosta on nostettu esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineisto on tyypitely teemojen mukaan, eli kerätty yhteen pohdinnat ja yhtymäkohdat tekstikokonaisuuksiksi teoriaan. (Aaltola & Valli II 2007, 170-177)

Laadullisen analyysin rinnalla käytetyllä määrällisellä menetelmällä, eli kyselylomakkeella saatiin tietoa, jota analysoitiin ensin tilastollisella, kokonaisuutta kuvaavalla, tilastoanalyysiohjelmalla SPSS. Aineistosta saadun kokonaiskuvan perusteella voitiin analyysia jatkaa esimerkiksi vertailemalla eri työntekijäryhmien vastauksia. (Jyväskylän yliopisto 2016) Kyllä ja ei -vaihtoehtoja on käytetty vastausvaihtoehtoina, koska nämä vastausvaihtoehdot antoivat riittävän tiedon tutkimuskysymyksiin vastaamista varten. Kyselylomakkeiden tulokset esitetään prosentteina taulukoissa.

3.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (kts. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013).

Aineiston keruussa ja sen analysoinnissa on noudatettu erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Haastattelut on nauhoitettu haastateltavien luvalla. Haastatteluja analysoitaessa on pyritty varmistamaan, ettei tutkijan mielikuva hyvästä esimiehen ja alaisen välisestä ihmissuhteesta väritä aineiston analyysia. Haastattelut on tehty neutraalissa hengessä, analyysissa on pitäydytty objektiivisessä pohdinnassa ja näin on varmistettu eettinen kestävyys. (Pihlström 2008, 23-24).

Haastattelu ei ole koskaan eettisesti ongelmaton tapa kerätä tietoa erityisesti siihen liittyvän tulkinnan mahdollisuuden takia. Tieto, jota haastatteluista kertyy, ei ole useinkaan täysin neutraalia vaan ymmärrys haastateltavan kertomasta luodaan vuorovaikutuksessa haastattelussa läsnä olevien kesken. (Denzin & Lincoln 2000,

645-646) Teemahaastattelussa tämä mahdollistuu erityisesti, mutta siihen päädyttiin, koska se antoi parhaat mahdollisuudet käydä keskustelua riittävän laajasti. Teemahaastattelussa haastateltava sai mahdollisuuden kertoa asiansa ilman merkittäviä rajoitteita (Denzin & Lincoln 2000, 653) Haastattelussa pyrittiin luomaan mahdollisimman hyvän ilmapiirin, jotta haastateltavat kokivat olonsa riittävän mukavaksi ja turvalliseksi (Aaltola ym. I 2007, 25-26). Haastateltaville kerrottiin, ettei heidän henkilöllisyytensä tule julki tutkimuksessa. Heidän vastauksensa, mielipiteensä ja kokemuksensa jäävät nimettömiksi. Haastateltavien kanssa sovittiin myös, että tutkija voi palata asiaan, mikäli jonkin vastauksen tulkinta jää epävarmaksi. Näin varmistettiin, että vastaukset eivät jääneet liikaa tulkinnan varaan.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan lähtökohtaisesti pitää luotettavina, koska tutkijalla ei ole sidonnaisuuksia tutkimukseen osallistuneisiin, eikä tutkimusta ole ostettu vaan se on lähtöisin mielenkiinnosta löytää vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Pienen otannan vuoksi ei tuloksia voi laajasti yleistää mutta niiden voidaan ajatella antavan suuntaa siihen, kuinka ihmissuhteet vaikuttavat johtamiseen sosiaalialalla.

4. TULOKSET

Tulokset sekä johtajien, että työntekijöiden kokemuksista liittyen ihmissuhteisiin työpaikalla olivat melko positiivisia.

4.1 Johtajien haastattelujen analyysi

Haastateltujen johtajien oli sekä helppoa että vaikeaa, kertoa omasta suhteestaan työntekijöihin. Kaikki haastatellut kokivat ihmissuhteen itsensä ja työntekijöiden välillä tärkeäksi, mutta totesivat, etteivät ole erityisesti pohtineet asiaa. Haastatteluissa nousi esiin kuitenkin kaikkien haastateltujen kohdalla se, kuinka vaikeaa on löytää aikaa ja resursseihin sopivia keinoja huolehtia ihmissuhteista työntekijöiden kanssa. Riittämättömyyden tunteet ja syyllisyyden tunteet liittyen ihmissuhteista huolehtimiseen ja työntekijöiden kohtaamiseen nousivat haastatteluissa selkeästi esiin.

4.1.1 Ihmissuhteet ja minkälaisiksi ne muodostuvat

Haastatellut johtajat kokivat, etteivät osaa tarkkaan eritellä asioita, joiden olisi tiennyt yksiselitteisesti vaikuttavan hyvän ihmissuhteen muodostumiseen. Kuitenkin he kertoivat selkeästi asioita, joiden kokevat vaikuttavan ihmissuhteeseen. He puhuivat eri toimintatavoista kuten keskustelusta ja kohtaamisesta ja mainitsivat luonteenpiirteitäkin, jotka auttavat, kuten luotettavuus, avoimuus ja helposti lähestyttävyyys. Se, kuinka vaikeaa ihmissuhteen luomisesta on antaa selkeää ohjetta, kuvaa ihmissuhteen moninaisuutta.

Johtajat kokivat, että heillä on hyvät välit työntekijöihinsä ja kuvailivat ihmissuhteita riittävän läheiseksi. Osa kuvasi ihmissuhteita myös erittäin hyväksi. Erityisen läheiseksi ihmissuhteet muodostuvat johtajien ja niiden välillä, joiden lähiesimiehiä he ovat. Tämän kaltaista ihmissuhteiden muotoutumista pidettiin luonnollisena koska niillä, joiden lähiesimies ei suoraan ole, on mahdollisuus kääntyä myös oman esimiehen puoleen. Johtajat kokivat ihmissuhteet työntekijöiden kanssa erilaisiksi. Johtajat kokivat ihmissuhteet työntekijöiden kanssa hyväksi. Oli yksittäisiä poikkeuksia, joista johtajat olivat tietoisia. Yhteistä kaikille esimiehille oli, että he pitivät ihmissuhteita itsensä ja työntekijöiden

välillä erittäin tärkeinä ja uskovat tämän vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin.

Haastatteluissa nousi esiin ystävyys kaltaisia ihmissuhteita, joissa esimerkiksi tavattiin työntekijöitä myös työajan ulkopuolella. Se, että työntekijöitä tavattiin ystävinä, esimerkiksi perheiden kanssa yhdessä, työajan ulkopuolella, oli kuitenkin harvinaista. Suurimmaksi osaksi pidettiin tärkeänä, että ihmissuhde rakentuu työpaikan seinien sisällä ja sen tarpeita varten. Pidettiin jopa työpaikalla hyväksi muodostuvan ihmissuhteen edellytyksenä, että se nimenomaan rakentuu ainoastaan työpaikalla. Johtajat eivät juurikaan kokeneet tarvetta kertoa omista henkilökohtaisista asioistaan työntekijöille ja he myös kokivat, että ihmisiä, joille he voisivat sen tehdä on työyhteisöissä todella vähän.

Johtajat jakautuivat siinä, minkälaisia suhteita työntekijöiden kanssa he pitivät tavoiteltavina. Ajateltiin, että henkilökohtaisella tasolla ja työn ulkopuolella ystävyystyminen ei ole hyvälle ihmissuhteelle tarpeellista eikä edes tavoiteltavaa. Koettiin, että asioita tehdään, vaikka ihmissuhde ei olisi paras mahdollinen mutta sen vaikutukset työhön kuitenkin tiedostettiin. Koettiin, että mikäli ihmissuhde puuttuu tai on erittäin huono, ei työtä pysty tekemään ollenkaan, koska silloin ei kommunikointi ole työntekijöiden kanssa mahdollista. Ystävyysuhteiden erottamista työroolista ei pidetty helppona, jos esimerkiksi johtaja oli edennyt samassa organisaatiossa työntekijästä johtajaksi. Tällöin osa työntekijöistä oli saattanut olla ystävän roolissa silloin, kun oli työskennellyt kollegoina. Pääsääntöisesti johtajat kokivat olevansa työroolissa erilaisia kuin vapaa-ajalla. Ihmissuhteiden hoitamisen työntekijöiden kanssa koettiin kuuluvaksi työpaikalle.

4.1.2 Ihmissuhteiden ylläpito ja siinä huomioitavat seikat

Tärkeimmiksi välineiksi huolehtia ihmissuhteista työntekijöiden kanssa nousivat **kommunikaatio ja luottamus, fyysinen läsnäolo ja työntekijöiden kohtaaminen, aika, työkykyä edistävä toiminta ja erilaiset mahdollisuudet kokoontua yhteen ja keskustella.** Tasapuolisuus nousi myös merkittävään rooliin pohdittaessa ihmissuhteiden hyvyyttä työpaikalla. Osa koki tasapuolisuuden toteutuvan, kun ihmisten kanssa ollaan tasapuolisesti tekemisissä

ja he kokivat tasapuolisuuden toteutuvan helpoiten, kun ihmissuhde työpaikalla perustuu ammatilliseen suhteeseen eikä ystävyyssuhteeseen. Esiin nousi kuitenkin myös tietoisuus siitä, etteivät työntekijöiden tarpeet ole yhtäläisiä ja siitä syystä tasapuolisuuden ei koettu toteutuvan niin, että kaikkien työntekijöiden kanssa oltiin tekemisissä samoilla tavoin tai ajallisesti yhtä paljon. Vastuun ihmissuhteen hoitamisesta johtajan ja työntekijän välillä koettiin olevan ensisijaisesti johtajalla. Sekä johtajat että työntekijät kantavat vastuuta siitä, että turvataan jonkinlainen ihmissuhteen taso, mutta johtajan velvollisuudeksi koettiin huolehtia siitä, että työntekijät kokevat ihmissuhteensa heihin riittävän hyväksi. Osittain koettiin, että on työntekijän vallassa valita, haluaako hän olla paljon vai vähemmän tekemisissä esimiehensä kanssa. Yhteydenpidon ei kuitenkaan ajateltu voivan olla yksinään työntekijän vastuulla, koska siinä tapauksessa hiljaisemmat ja vähemmän kontaktia ottavat työntekijät jäisivät ihmissuhteessa vähemmälle huolenpidolle.

Kommunikaatio ja luottamus

Haastatteluissa kävi ilmi, että kommunikaation turvaamiseksi koettiin tärkeäksi, että johtaja on helposti lähestyttävä ja turvallinen. Näin ollen työntekijät uskaltavat kertoa heitä askarruttavista asioista. Johtajat kertoivat saaneensa myös palautetta siitä, kuinka tärkeäksi keskusteluyhteys koetaan. Kommunikaatiota pidettiin tärkeimpänä keinoista huolehtia ihmissuhteista. Tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla kohdataan asioita, jotka vaikuttavat ihmisten elämään monin eri tavoin eikä asioiden ratkaisemiseen usein ole yhtä ainoaa vastausta. Tästä syystä johtajat pitivät tärkeänä sitä, että työpaikalla pystytään keskustelemaan avoimesti ja yhdessä arvioimaan omaa työtä. Ilman kommunikointia pidettiin asioiden etenemistä ja työn kehittämistä mahdottomana. Haastatellut johtajat pitivät kaikki tärkeänä sitä, ettei hiljaisemmat työntekijät saa jäädä syrjään. Yhtä mieltä johtajat olivat siitä, ettei kaikkien työntekijöiden kanssa voi toimia samalla tavoin. Esimiehistä osa kertoi, että samanlaisen ihmissuhteen saavuttamiseksi on toisen kanssa tärkeää keskustella paljon ja olla paljon tilanteissa läsnä, kun taas toisten kanssa samaan pääsee, vaikka keskustelutilanteita ja yhteistä aikaa ei ole yhtä paljon.

Johtajat pitivät tärkeänä myös heidän ja työntekijöiden väliseen ihmissuhteeseen oleellisesti kuuluvaa luottamusta. Työhyvinvoinnin kannalta luottamus koettiin erittäin tärkeänä, niin esimiestä kuin kollegoitakin kohtaan. Luottamuksen merkitys ihmissuhteessa korostui, kun työ oli henkisesti erittäin raskasta ja vaati vaikeiden tilanteiden kohtaamista ja raskaiden päätösten tekemistä. Omien mielipiteiden esiin tuomista pidettiin tärkeänä ja koettiin, että työyhteisössä täytyy vallita luottamus, jotta sen uskaltaa tehdä. Luottamusta pidettiin myös erittäin tärkeänä osana vaikuttamassa työntekijöiden jaksamiseen. Johtajat kokivat, että heidän ja työntekijöiden välillä vallitseva luottamus tarkoittaa myös sitä, että työntekijät voivat luottaa esimiehensä tukeen käsitellessään työssään vaikeita asioita. Hyvä luottamus merkitsi myös sitä, että sen vallitseminen helpottaa työn tekemistä ja työntekijät uskaltavan toimia ja toteuttaa itseään myös itsenäisesti. Luottamusta esimiehen tukeen pidettiin tärkeänä turvallisuuden tunteen rakentumisessa.

Osassa sosiaalialan tehtäviä käytetään julkista valtaa ja vielä useammassa lain antamaa päätösvaltaa liittyen ihmisten auttamiseen ja hoitamiseen. Näiden prosessien laadun takaamiseksi pidettiin tärkeänä koko asiakasprosessien ja järjestelmän kannalta, että luottamus ihmissuhteissa työpaikalla on hyvä. Julkisissa toimissa asiat etenevät tiettyssä järjestyksessä ja työntekijöiden täytyy pystyä luottamaan eri tahojen ja asteiden tekemään asioiden valmisteluun. Johtajat kokivat että, jotta he pystyvät tukemaan päätöstä näkemättä henkilöä, jota asia koskee, täytyy heidän luottaa siihen, että työntekijät noudattavat tiettyjä lainalaisuuksia tehdessään ratkaisuja. Työntekijöiden täytyy myös pystyä luottamaan, että valmistelu ja päätöksenteko ovat linjassa annettujen ohjeitten ja vision kanssa ja he voivat luottaa, että johtaja tukee heitä tekemässään työssä.

Fyysinen läsnäolo ja työntekijöiden kohtaaminen

Päivittäinen työntekijöiden tapaaminen ja heidän huoltensa ja toiveidensa kuuleminen koettiin tärkeiksi hyvien ihmissuhteiden ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä. Osa johtajista koki, että työntekijöillä on paljon asioita, joista he haluavat puhua ja joihin he haluaisivat parannusta. Konkreettisesti oven avoinna pitämistä työntekijöille pidettiin tärkeänä ja kiireestä puhumista työntekijöille

haluttiin välttää. Fyysisen läsnäolon koettiin helpottavan merkittävästi ihmissuhteiden ylläpitoa ja luomista, jopa tarjoavan niille edellytyksen. Fyysisesti lähietäisyydellä työskentelyn koettiin antavan mahdollisuuden suurelle osalle niitä asioita, joita pidettiin tärkeänä hyvän ihmissuhteen ylläpitämiseksi johtajan ja työntekijöiden välillä. Fyysisen etäisyyden koettiin lisäävän myös henkisen etäisyyden tunnetta. Merkityksellistä oli huomata, kuinka pienikin etäisyys koetaan erittäin merkittäväksi. Jo samassa rakennuksessa, mutta eri kerroksessa olemisen koettiin vaikuttavan merkittävästi ihmissuhteisiin puhumattakaan, kun työntekijät ja johtaja työskentelevät eri rakennuksissa. Fyysisen läheisyyden koettiin mahdollistavan työasioihin liittyvien keskustelujen lisäksi kaikki muut arkeen kuuluvat kohtaamiset ja ajatusten vaihdot. Ihmissuhde koettiin helpommin rakentuvaksi, kun siihen liittyy ammattikeskustelujen lisäksi myös näitä muita kohtaamisia, kuten tapaamista kahvihuoneessa ja hyvän huomenen toivotuksia käytävällä. Silloin koettiin helpommaksi myös ihmisiin tutustuminen, minkä todettiin auttavan johtamisessa, koska silloin on helpompi oppia tietämään työntekijöiden erityisosaamiset ja kiinnostuksen kohteet, joita voi hyödyntää työtehtävien suunnittelussa.

Aika

Aikaa pidettiin tärkeimpänä resurssina ihmissuhteiden ylläpitämisessä. Aikaa tehdä asioita yhdessä kaivattiin lisää. Taloudellisia resursseja ei välttämättä tarvittu lisää, mutta aikaa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Käytännössä ajan vapauttaminen rutiinitehtävistä tietysti tarkoittaa myös taloudellisia kustannuksia. Työvuorot, sairauslomat, sijaisten etsiminen ja niin edelleen ovat esimerkkejä niistä rutiiniluonteisia asioita, joiden koettiin vievän aikaa muulta, mahdollisesti tärkeämmältä. Mikäli aikaa olisi enemmän, sitä käytettäisiin työntekijöiden kohtaamiseen ja keskusteluihin heidän kanssaan. Ihmissuhteista huolta pitämiseksi pidettiin virallisten keskusteluhetkien lisäksi tärkeinä myös luontevia, arjessa tapahtuvia, lyhyitä kohtaamisia. Koettiin erittäin tärkeäksi, että arjessa olisi riittävästi aikaa vastata kysymyksiin ja pohtia asioita heti, kun tarve siihen ilmaantuu. Keskustelu ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa siihen näyttäytyi merkittävimpana ihmissuhteista huolehtimisen välineenä. Keskusteluihin käytetty

aika koettiin vahvasti osaksi hyvää johtamistyötä ja sen avulla varmistetaan myös hyvä työn laatu.

Myös yhdessä vietetyn ajan pituus vaikuttaa, eli se kuinka kauan on yhdessä tehty töitä ja ollut aikaa tutustua toiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että kontaktin saa toisiin helpommin kuin toisiin, mutta koettiin vaikeaksi määrittää, mikä on se tekijä, joka aiheuttaa tämän eron. Yhtenä vaikuttavana tekijänä pidettiin pidempää yhteistä historiaa. Tällä tarkoitettiin, että mikäli johtaja on tuntenut työntekijän kauan, tai on tehnyt joskus aiemminkin hänen kanssaan yhdessä töitä, on ihmissuhteen luominen ja sen ylläpitäminen helpompaa.

Tyky-toiminta

Organisaatioiden tavanomaisesti tarjoamia keinoja työkyvystä huolehtimiseen pidettiin riittämättömänä ihmissuhteista huolehtimisessa. Työkykyä edistävään tyky-toimintaan käytettävät resurssit koettiin tarpeellisiksi moneen muuhun työkyvystä huolehtimisen osa-alueisiin, mutta ihmissuhteiden osalta niitä pidettiin jopa turhina. Arjessa hyviksi havaittuja keinoja ihmissuhteiden ylläpitämiseksi olivat esimerkiksi yhteiset ruokailut lounastunnilla ja yhteiset kahvihetket työpaikan kahvihuoneessa. Erilaiset tyky-toimintaan tarkoitetut resurssit olivat kuitenkin ainoat taloudelliset resurssit, joita johtajilla oli käytettävissä. Ihmissuhteiden ylläpitämisen ei koettu vaativan ihmeellisiä temppuja, vaan ainoastaan aikaa ja läsnäoloa, jotka yksinkertaisuudestaan huolimatta koettiin haasteellisiksi työyhteisöissä järjestää.

Keskustelutilaisuudet, Kehityskeskustelut, kehittämispäivät, tiimit

Kehityskeskustelut olivat myös yksi keino varmistaa jokaisen työntekijän kuulluksi tuleminen. Muita keinoja keskustella ja saada ajatuksia esiin, ovat esimerkiksi työyhteisöissä järjestelmällisesti kokoontuvat tiimit, palaverit tai kehittämispäivät. Näissä foorumeissa koettiin mahdolliseksi yhdessä kehittää eri tapoja varmistaa hyviä ihmissuhteita tukevia toimintatapoja ja pohtia esimerkiksi kommunikaation parantamista. Pahoinvointiin ja pitkiin sairauspoissaoloihin liittyvät varhaisen puuttumisen keskustelut ja kolmikantakeskustelut työterveyden kanssa nimettiin myös keinoina kuulla työntekijöitä. Tämän kaltaiset keskustelut

ovat ennalta päätettyjä, tarvittaessa käytettäviä, keinoja työssä jaksamisen edistämiseksi ja samalla myös ihmissuhteen hoitamiseksi.

4.1.3 Turvallinen vuorovaikutus ja kiintymyssuhde.

Johtajat eivät olleet koskaan aiemmin pohtineet kiintymyssuhdetta osana ihmissuhteita myös työpaikalla. Osa koki vaikeaksi hahmottaa kiintymyssuhdetta työpaikalla itsensä ja työntekijöiden välillä, aikuisten välillä. Kaikki kuitenkin uskoivat, että turvallisuus on myös työpaikalla erittäin tärkeää. Esiin nousi turvallisuuden erityinen merkitys sosiaalialalla, jossa työtä valvotaan ahkerasti sekä kansalaisten että valvovien viranomaisten taholta.

Johtajat välittävät samoja asioita työntekijöilleen kuin vanhemmat lapsilleen kiintymyssuhteessa. Johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeä osa turvallisen kiintymyksen kehitystä ja niitä pitivät erityisen tärkeänä myös haastatellut johtajat. Joitain asioita, joita pidettiin tärkeänä hyvän kiintymyksen ja sen myötä ihmissuhteen luomisessa työpaikalla koettiin olevan läsnä myös omassa vanhemmuudessa. Kiintymyssuhdetta pidettiin kaiken kaikkiaan tärkeänä osana hyvän ihmissuhteen muodostumista. Johtajat pitivät tärkeänä luoda tunnelmaa, jossa työntekijät voivat kääntyä heidän puoleensa ja ajattelisivat heidän olevan paikalla työntekijöitä varten. Tärkeäksi osaksi turvallista ihmissuhdetta nousi myös hyväksytyksi tulemisen tunne.

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat turvallisen kiintymyksen luomiseen ja ihmissuhteisiin. Hyvän ihmissuhteen luomisessa työntekijän tärkeitä piirteitä koettiin olevan avoimuus ja luotettavuus sekä helposti lähestyttävyyys. Hyvän ihmissuhteen muodostumista haittaaviksi piirteiksi nousivat esiin tiedon pantaaminen ja salailu, eli avoimuuden ja luotettavuuden vastakohdat. Sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka itse lähestyvät esimiestään helposti ja ovat aloitteen tekijöitä kommunikoinnissa, koettiin olevan helpompi luoda ihmissuhde. Johtajat kokivat kuitenkin, että vastuu siitä, että kaikki kokevat tulevansa yhtä lailla huomioon otetuksi, on johtajalla. Kaikki pitivät tärkeänä sitä, etteivät työntekijät omien luonteenpiirteiden takia jää eriarvoiseen asemaan. Avoimuudella tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että on tavoitettavissa, läsnä ja valmis puhumaan.

Tärkeänä pidettiin, että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista esimiehensä kanssa helposti. Tässä korostettiin esimiehen vastuuta ja sitä, että esimies luo ilmapiirin, jossa häntä on kaikkien helppo lähestyä. Tärkeiksi piirteiksi nousivat myös rauhallisuus, iloisuus ja positiivisuus. Johtajat pitivät yhtenä tärkeänä osana ihmissuhteen luomista sitä, että esimies osaa etsiä ratkaisuja ja nähdä työntekijöissä, työpaikassa ja työhön liittyvissä asioissa ennen kaikkea hyvää. Vastuuntuntoisuutta pidettiin myös luonteenpiirteenä, jonka koettiin vaikuttavan hyviä ihmissuhteita edistävästi. Vastuuntuntoisuuden koettiin lisäävän luotettavuutta, mitä pidettiin välttämättömänä hyvässä ihmissuhteessa.

4.1.4 Valta osana ihmissuhteita työpaikalla

Osaltaan valta-asetelmaa pidettiin luonnollisena, eikä sen koettu haittaavan. Suurissa organisaatioissa ei kaikkien työntekijöiden kanssa ehdi tai ole tarvettakaan olla tekemisissä erityisen usein, jolloin ihmissuhteen koettiin voivan jäädä helposti etäiseksi ja pelkästään johtajuuteen ja valta-asetelmaan perustuvaksi. Johtajuuteen ja sen mukanaan tuomaan valtaan koettiin liittyväksi myös yksinäisyys ja oman tiiviin ihmissuhdeverkoston puuttuminen työpaikalla. Johtajan roolia työntekijöiden keskuudessa pidettiin valta-asetelman takia erilaisena, mikä johtaa esimerkiksi siihen, ettei työpaikan yhteisiin tekemisiin enää välttämättä kutsuta. Suurimmaksi osaksi johtajat pitivät tätä luonnollisena osana heidän työtään, eikä sen koettu vaikuttavan ihmissuhteisiin heidän ja työntekijöiden välillä, mutta esiin nousi myös kokemus yksinäisyydestä ja oman viiteryhmän puuttumisesta.

Valtaa pidettiin työpaikalla ja ihmissuhteissa monitahoisena ilmiönä. Ilman luottamusta valtaa pidettiin turhana ja merkityksettömänä työvälineenä. Mitä parempi luottamus sen helpommaksi vallan käyttäminen koettiin. Johtajat eivät kuitenkaan missään nimessä kokeneet valtaa määräävänä osana heidän ihmissuhteissaan työpaikalla. Keskustelua ja yhteisesti päätösten tekemistä pidettiin parempana vaihtoehtona kuin aseman tuoman vallan käyttämistä päätöksen teon mandaattina. Johtajat kokivat kuitenkin vallan käytön toisinaan välttämättömäksi.

Valtaa pohdittaessa esiin nousi kokemuksia toimintatavoista, joihin johtajan puuttumista pidettiin välttämättömänä. Työntekijöiden rajojen rikkominen esimerkiksi liittyen työaikaan pidettiin mahdollisena. Tällaisiin arjessa jatkuvasti läsnä oleviin asioihin puututaan keskusteluilla ja arjessa läsnä olemisella. Toisinaan valtaa käytetään asettamaan tiukempaa kontrollia. Sääntöihin ja kontrolliin keskittymistä pidettiin kuitenkin pääsääntöisesti vanhanaikaisena ja turhana. Yksiselitteisten sääntöjen asettaminen koettiin erityisen vaikeaksi, jos työntekijöiden tehtävät eroavat toisistaan ja yksiköt, joissa työskennellään vaativat erilaisia sääntöjä ja toimintatapoja. Näitä vaihteluita aiheuttavat esimerkiksi työpaikan aukiolot, asiakkaiden avuntarpeen luonne, voiko se odottaa vai ei, vaikuttaako oma työ muiden työhön ja niin edelleen. Mikäli työn luonne mahdollistaa, joustavuuden koettiin helpoksi pitää tärkeämpänä sitä, mitä saadaan aikaan kuin sitä, missä tai koska työ tehdään. Vapaus on myös ihmisten luovuuden mahdollistava tekijä, jota ei ole syytä aliarvioida. Pidettiin luonnollisena, että lähtökohtaisesti luotetaan ihmisiin mutta osa oli joutunut myös tilanteisiin, joissa kontrollin tiukentaminen ja näin vallan käyttäminen oli osoittautunut välttämättömäksi.

4.1.5 Ihmissuhteet sosiaalialalla muutenkin merkittävässä roolissa

Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka ihmissuhteita korostettiin muutenkin kuin pelkästään työntekijöiden ja esimiesten välillä. Todettiin, että ihmissuhteet kuvaavat koko sosiaalialaa, jossa työn laatu taataan hyvien ihmissuhteiden avulla. Haastatteluissa nousi esiin, että esimiesten ja työntekijöiden välisten ihmissuhteiden tulisi antaa mallia ihmissuhteille, joita tavoitellaan myös työntekijöiden ja asiakkaiden välille.

Sosiaali- ja terveysalalla vallitsevan työkulttuurin koettiin pitävän hyviä ihmissuhteita työn korkean laadun takaajana. Johtajat kokivat, että vaikka tarvitaan uusia menetelmiä ja uutta teknologiaa, pysyvät ihmissuhteet ensiarvoisen tärkeänä työn laadun takaajana. Tietyissä työtehtävissä ihmissuhdetaitoja ja hyviä ihmissuhteita pidettiin erityisen tärkeinä kuten vanhusten kanssa, jotka kokevat elämässään yksinäisyyttä. Ihmissuhde nostettiin esiin myös yhtenä työpaikan arvoista.

4.1.6 Haasteet ihmissuhteissa

Turvallisen kiintymyssuhteen luomisessa ja vahvistamisessa koettiin haastavaksi työntekijöiden ilmaiseviin erilaisiin tarpeisiin vastaaminen. Erityisenä piirteenä työelämän ihmissuhteissa pidettiin sitä, ettei niitä voi valita. Johtajat pitivät tärkeänä, että myös työntekijät hyväksyisivät heidät, vaikka he eivät aina voisi täydellisesti vastata työntekijän tarpeisiin. Johtajat ilmaisivat halunsa toimia oikein ja vastata työntekijöiden tarpeisiin mutta ajan puutteen ja lukuisten erilaisten tarpeiden vuoksi niihin vastaaminen koettiin toisinaan vaikeaksi. Tärkeimmäksi nousi se, että kaikkien kanssa täytyy kuitenkin pystyä tekemään yhteistyötä, eikä tästä koettu, johtajan voivan ottaa kaikkea vastuuta.

Ihmissuhteet voivat viedä mukanaan ja haastatteluissa nousi esiin, että työpaikalla ei ihmissuhteeseen saa kuitenkaan vain heittäytyä, koska se voi vaikuttaa työntekijöiden kokemaan tasapuolisuuteen. Vaikka toisinaan johtajat itsekin kokivat helpommaksi keskustella jonkun tietyn työntekijän kanssa, niin täytyy pystyä käsittelemään asiat koko työyhteisön kanssa. Erityisen suurena haasteena pidettiin ajan puutetta ja sen aiheuttamaa riittämättömyyden tunnetta. Ei ole mahdollisuuksia kohdata kaikkia niin paljon kuin haluaisi. Kiireessä ei myöskään koettu, että luontevia keskustelutilaisuuksia syntyisi helposti.

Ihmissuhteista huolehtimiseen liittyy aina vaara, että herättää epäoikeudenmukaisuuden tunteita työyhteisössä. Työ on paikka, jossa on tärkeää kokea itsensä arvostetuksi ja sen tunteen antaminen kaikille on ensisijaisen tärkeää. Haastatteluissa nousi esiin moneen kertaan, kuinka työpaikka koettiin paikaksi, jossa käsitellään työhön liittyviä asioita. Myös ihmissuhteisiin liittyvät asiat koettiin tärkeiksi mutta pääpaino niitäkin käsiteltäessä, tulisi olla työasioissa.

Taloudellisten resurssien puute vähentää mahdollisuuksia hankkia lisää aikaa keskustella ja eri tavoin kommunikoida työntekijöiden kanssa. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka koetaan tärkeäksi, että johtajat priorisoivat työtehtäviänsä ja asettavat työntekijöiden kanssa yhteisen ajan löytämisen tärkeysjärjestyksessä korkealle.

Haasteena pidettiin myös sitä, että toisinaan henkilökohtaiset asiat voivat sekoittaa työpaikan arkeen ja häiritä ihmissuhteita. Loukkaantumista ja mielen pahoittamista tapahtuu työpaikoilla ja tämän kaltaisten asioiden selvittäminen koettiin haastavaksi. Johtajat kokivat ihmissuhteen laadun vaikuttavan siihen, onko työntekijän helppo puhua esimiehelleen. Suurissa työpaikoissa työntekijät voivat valita puhua eri johtajalla kuin sille, joka on oma lähiesimies. Tähän koettiin olevan vaikea vaikuttaa. Tämän kaltaisia tilanteita pyrittiin hoitamaan puhumalla kaikki yhdessä olemassa olevasta toimintatavasta ja sen syistä. Koettiin tärkeäksi myös, ettei työntekijää moitita omasta kokemuksestaan liittyen siihen, kenelle hänen on helppo puhua ja kenen kanssa hänellä on muodostunut hyväksi koettu ihmissuhde.

Haastatellut johtajat kokivat työntekijöiden määrän vaikuttavan merkittävästi heidän ja työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin. Mikäli työntekijöitä, joiden esimiehenä toimii, on paljon, aina joku jää vähemmälle huomiolle. Aina on jonkun kanssa enemmän tekemisissä ja sen koettiin aiheuttavan huonoa omaatuntoa. Tärkeänä pidettiin, että ei jäisi kellekään työntekijälle etäiseksi.

4.2 Kyselylomakkeiden analyysi

Lomakkeissa kysytyt kysymykset käsitelivät työntekijöiden kokemuksia, jotka voivat vaihdella merkittävästi riippuen päivästä ja ihmisen tunnetilasta. Tästä syystä on tärkeää tiedostaa, että lomakkeista saatu tieto kuvaa sen hetkistä kokemusta. Voidaan kuitenkin todeta, että vastauksista saatu tieto antaa selkeästi kuvaa siitä, miten työntekijät kysytyt asiat kokevat.

4.2.1 Taustatiedot

Taustatietoina kerättiin kyselylomakkeisiin vastanneilta ikä, sukupuoli, työpaikka (julkinen vai yksityinen), tehtävä ja koulutus (opistotaso, alempi- tai ylempi korkeakoulututkinto).

Ikä ja sukupuoli

Tutkimukseen osallistui ja kyselylomakkeen täytti 38 henkilöä, joista 36 oli naisia ja 2 miehiä. Miesten vähäisen määrän vuoksi ei tuloksia analysoida käyttäen sukupuolta yhtenä muuttujista. Ikäjakauma on nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1. Ikäjakauma (N=38)

Alle 26 –vuotiaita	10,5 %
26-35 –vuotiaita	15,8 %
36-45 –vuotiaita	31,6 %
46-55 –vuotiaita	23,7 %
56-65 –vuotiaita	10,5 %
Ei halua vastata	7,9 %

Vuonna 2014 oli sosiaali- ja terveystalveluiden henkilöstön (385 482 henkilöä) keski-ikä Suomessa 43 vuotta. (Virtanen 2018, 5). Tässä tutkimuksessa suurin osa työntekijöistä asettui ikähaarukkaan 36-45 vuotta. Näyttää siis siltä, että vaikka tarkkaa keski-ikää ei aineiston perusteella pysty laskemaan, voidaan todeta, että tutkimukseen osallistunut henkilöstö on iältään samaa kuin kansallinen keskiarvo.

Työpaikka ja tehtävä

Työpaikka jaoteltiin tutkimuksessa yksityiseen ja julkiseen ja jakauma näkyy taulukossa 2.

Taulukko 2. Työpaikka (N=38)

Julkinen	34,2%
Yksityinen	63,2%
Ei halua vastata	2,6%

Vuoden 2014 lopussa työskenteli koko Suomessa terveystalvel- ja sosiaaialalla 385 482 henkilöä. Heistä 72 % työskenteli julkisella sektorilla, noin 19 % yksityisellä sektorilla ja 9 % järjestöissä (Virtanen 2018, 1). Tässä tutkimuksessa ei kolmatta sektoria eli järjestöjä ole mukana ollenkaan, eikä työpaikan jakauman prosentit

vastaa yleistä jakaumaa terveys- ja sosiaalialalla. Voidaan todeta, että työntekijöiden määrä yksityisellä sektorilla on kasvanut enemmän kuin julkisella sektorilla, mutta yksityinen sektori on kuitenkin enemmän edustettuna tässä tutkimuksessa.

Tehtävänimikkeitä oli kyselyyn vastanneiden keskuudessa yhteensä 16 erilaista: sosiaalialan etuuskäsittelijä, johtava sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja, palveluyksikköjohtaja, esimies, johtava ohjaaja, ohjaaja, sairaanhoitaja, vastaava hoitaja, laitoshuoltaja, kotiavustava ja vastaava sairaanhoitaja. Tavanomaisimmat olivat ohjaaja ja sosiaalityöntekijä. Ohjaajia oli vastanneista 38,6 %. Muita nimikkeitä ei erotella erikseen, koska ne jakautuvat määrältään liian pieniin vastaajaryhmiin. Nämä erottelemalla vaarantuisi vastaajien tunnistamattomuus. Vastaajien taustatietojen perusteella voi todeta, että vastaajat kuvaavat terveys- ja sosiaalialaa hyvin lukuun ottamatta jakaumaa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tässä tutkimuksessa on yksityinen sektori voimakkaammin edustettuna kuin sosiaalialalla keskimäärin.

Koulutus

Tutkimuksessa huomioidaan ylemmäksi tai alemmaksi korkeakoulututkinnoksi kaikki koulutukset, jotka tänä päivänä antavat pätevyyden tehtäviin, joissa vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto. Merkittävä huomio oli, että lähes kaikki vastaajista omaavat varmuudella terveys- tai sosiaalialan tutkinnon. Valtakunnallisesti terveys- ja sosiaalialalla työskentelevistä alan koulutuksen omaa noin kaksi kolmasosaa. Loput yksi kolmasosa omaavat jonkun toisen alan koulutuksen kuten esimerkiksi psykologin, lastentarhanopettajan tai jokin muun yhteiskuntatieteellisen tai esimerkiksi kaupallisen alan koulutuksen. (Virtanen 2018, 4). Koulutusjakauma näkyy taulukossa 3.

Taulukko 3. Koulutusaste (n=38)

Opistotason koulutus	44,7 %
Alempi korkeakoulututkinto	31,6 %
Ylempi korkeakoulututkinto	21,1 %

Ei halua vastata	2,6 %
------------------	-------

Vastaajista lähes puolella oli opistotasoinen koulutus kuten esimerkiksi lähihoitaja. Noin kolmasosalla oli alempi korkeakoulututkinto kuten esimerkiksi sosionomi tai sairaanhoitaja. Ylemmän korkeakoulututkinnon omasi noin viidesosa vastaajista. Tavanomaisin ylempikorkeakoulututkinto oli yhteiskuntatieteitten maisteri. Tämän tutkinnon suorittaneita työskenteli esimerkiksi sosiaalityöntekijöinä.

4.2.2 Hyvän ihmissuhteen elementit

Hyvää ihmissuhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä arvioitiin taulukossa 4 näkyvillä kysymyksillä.

Taulukko 4. Hyvän ihmissuhteen elementit. (n=38)

	Kyllä	Ei	Ei osaa vastata
Esimies valvoo tekemääni työtä riittävästi.	63,2 %	23,7 %	13,2 %
Olen pystynyt kertomaan omista tarpeistani työpaikalla.	89,5 %	7,9 %	2,6 %
Esimies tukee minua, mikäli työssäni tapahtuu virhe.	73,7 %	21,1 %	5,3 %
Esimieheni kannustaa avoimiin sosiaalisiin kohtaamisiin työpaikalla työaikana.	68,4 %	23,7 %	7,9%
Koen työssäni uhkaa. (fyysistä, psyykkistä)	50,0 %	47,4 %	2,6 %
Esimieheni on aidosti kiinnostunut minusta.	60,5 %	31,6 %	7,9
Esimieheni on hyvä johtaja.	68,4 %	21,1 %	10,5 %
Esimieheni on tukenani, mikäli työtäni arvioidaan.	73,7 %	21,1 %	5,3 %

Ehdottomasti suurin osa työntekijöistä (89,5%) koki, että he pystyvät kertomaan omista kokemuksistaan ja tarpeistaan työpaikalla. Kuitenkin vain 60,5 % kokee, että esimies on heistä aidosti kiinnostunut. Turvallisuuden tunnetta vahvistaa kokemus siitä, että voi luottaa esimiehen seuraavan työpaikalla tehtävää työtä ja kokemus siitä, että esimies kantaa viimekädessä vastuun tehdyistä päätöksistä ja toimista. Lähes kaksi kolmasosaa kokee, että esimies valvoo tehtävää työtä riittävästi. Reilu viidesosa kokee, että esimiehen pitäisi käyttää enemmän aikaa siihen, että tietää, mitä työn sisältö pitää sisällään ja valvoo sitä. Yli 70 % kuitenkin uskoo siihen, tarpeen tullen esimies tukee heitä heidän työssä, vaikka tapahtuisi virhe. Saman verran vastaajia koki, että esimies olisi heidän tukena myös silloin, kun heidän työtapojaan arvioidaan. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myös koettu uhka työpaikalla. Noin puolet vastaajista kokee fyysistä ja/tai psyykkistä uhkaa. Työssä koettu uhka on vakava asia, koska siihen vaikuttaa paitsi hyvän johtamisen kyseenalaistaminen myös työlaki.

”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1 luku 1§)

Noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä kokee, että heidän esimiehensä on hyvä johtaja. Reilu viidesosa kokee, että oma esimies ei ole hyvä johtaja ja noin kymmenen prosenttia ei osaa sanoa. On vaikea sanoa, onko tämä luku hyvän johtamisen kokemuksesta pätevä laajemmassa mittakaavassa mutta jonkinlaista suuntaa antavaa selvitystä on aiheesta tehty. Esimerkiksi Helsingin Sanomat teki 2017 syksyllä 3300 työntekijälle kyselyn heidän kokemuksestaan siitä, toteutuuko heidän työpaikallaan hyvä johtaminen. Kyselyssä selvisi, että johtajat kokivat olevansa hyviä, mutta alle puolet työntekijöistä koki, että johtajuus omalla työpaikalla oli hyvää. (Milicevic, 2017).

Johtajuus on erilaista eri paikoissa ja erilaista eri ihmisten toteuttamana. Hyvän johtajuuden määrittäminen pelkästään johtajan ja hänen soveltaman

johtamisteorian kautta on vaikeaa. Hyvää johtajuutta kuvaa parhaiten se miten johdettavat johtajuuden kokevat. Hyväksi koettu johtajuus edesauttaa työn tekemistä ja työntekijöiden jaksamista. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004)

Empatia ja kommunikaatio

Empatian merkitystä toimivassa ihmissuhteessa ei pidä vähätellä. Esimiehen rooli vastuunkantajana ihmissuhteessa edellyttää kykyä empatiaan ja sen osoittamiseen. Kokemusta empatiasta ja huolenpidosta sekä kiinnostuksesta työntekijää kohtaan kuvataan taulukossa 5.

Taulukko 5. Empatia ja kiinnostus. (n=38)

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Esimieheni on empaattinen.	84,2 %	13,2 %	2,6 %
Esimieheni kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti.	86,8 %	10,5 %	2,6 %

84,2 % koki, että esimies on empaattinen ja 13,6 % koki, että esimies ei ole empaattinen. 2,6 % ei osannut sanoa, onko esimies empaattinen vai ei. Hieman suurempi osa, 86,8 % koki, että esimies kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti ja 10,5 % koki, että esimies ei kohtelee heitä kunnioittavasti. 2,6 % ei osannut sanoa, kohteleeeko esimies heitä kunnioittavasti vai ei.

Kuulluksi tulemisen tärkeys ihmissuhteessa

Kuulluksi tulemisen ja kommunikaation merkitystä kuvataan taulukossa 6.

Taulukko 6. Kuulluksi tuleminen ja kommunikointi. (n=38)

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Esimieheni pitää hänen ja minun välistä ihmissuhdetta tärkeänä.	89,5 %	5,3 %	5,3%
Esimieheni kuuntelee viestejä, joita annan hänelle.	86,8 %	13,2 %	0,0 %
Esimiestäni kiinnostaa keskustella työhöni liittyvistä asioista.	86,8 %	13,2 %	0,0 %

Esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella työhöni liittyvistä asioista.	44,7 %	55,3 %	0,0 %
Koen, että pystyn kommunikoimaan esimieheni kanssa.	97,4 %	2,6 %	0,0 %
Esimieheni kommunikoi kanssani aktiivisesti.	57,9 %	34,2 %	7,9 %

Kyselyyn vastanneista 89,5 % koki, että esimies pitää heidän itsensä ja esimiehen välistä ihmissuhdetta tärkeänä. Loput 5,3 % prosenttia koki, että esimies ei pidä heidän ja itsensä välistä ihmissuhdetta tärkeänä. 5,3 % ei osannut sanoa pitääkö esimies heidän välistään ihmissuhdetta tärkeänä vai ei. Vastaajista 86,8 % prosenttia koki, että esimies kuuntelee heitä, kun taas 13,2 % prosenttia koki, että esimies ei kuuntele heidän tarpeitaan. 86,8 % koki, että esimiestä kiinnostaa keskustella heidän kanssaan työhön liittyvistä asioista ja 13,2 % koki, että esimiestä ei sen kaltainen keskustelu kiinnosta.

Kokemus riittävästä kommunikaatiosta esimiehen kanssa jakoi vastaajia selkeästi. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että he pystyvät kommunikoimaan esimiehen kanssa, mikä viittaa toimivaan ihmissuhteeseen mutta, että esimiehillä ei ole siihen riittävästi aikaa. Puolet vastaajista oli tyytymättömiä kommunikoinnin määrään, mikä sosiaaliolla tehtävän työn luonteen vuoksi on valitettavaa. Moneen otteeseen ovat myös haastatellut johtajat korostaneet keskustelun ja ajatusten vaihdon merkitystä. Sitä on pidetty jopa yhtenä tärkeimmistä asioista työn laadun ja työntekijöiden työssä jaksamisen takaamiseksi. Tästä huolimatta näyttää siltä, ettei riittävä kommunikaatio työntekijöiden kanssa toteudu.

Vastaajia pyydettiin vielä erikseen arvioimaan, kuinka heidän kertomaansa on otettu huomioon. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 21 vastaajaa, joista yhdeksän koki, että heidän kertomaansa ei ole otettu huomioon ja 12 koki, että heidän kertomansa on huomioitu työn suunnittelussa ja kehittämisessä. Seuraavia asioita nousi vastauksista esiin. Työaikajärjestelyjen sujuvuutta pitivät monet vastaajat hyvänä. He kokivat, että työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen on

sujunut hyvin. Vastaajat kertoivat myös, että huomaavat esimiehen yrittävän viedä asioita eteenpäin niin paljon kuin pystyy.

Seuraavia asioita nousi vastauksissa esiin:

- Ei ole otettu huomioon, ei kuunnella eikä huomioida hyvinvointia.”
- Tarpeita ei ole otettu huomioon. Tarpeet ja talous eivät kohtaa.”
- Usein asia siirtyy tai se pitää viedä eteenpäin.
- Tarpeita ei ole kuunneltu tai huomioitu.
- Tarpeita ei ole otettu huomioon vaan ne on kuitattu olankohautuksella.
- Kuuntelemalla ja siihen se on jäänyt.

- Etsitty ratkaisuja esimerkiksi vapaapäivien järjestämiseen.
- Esimies yrittää muuttaa mitä pystyy ja muut asiat hän vie eteenpäin.
- Hyvin. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen onnistuu.
- Kuunneltu ja pyritty vastaamaan tarpeisiin
- Myönteisesti realiteetit huomioiden.
- Luottamalla siihen mitä sanotaan ja viemällä sen eteenpäin. 14

Yksilöllisyyden huomioiminen ja sen vaikutukset motivaatioon

Työntekijöiden kokemus siitä, minkälainen heidän ja esimiehen välinen ihmissuhde on, huomioiko esimies työntekijöiden yksilölliset erot ja kuinka usein esimies huomioi työntekijöiden motivaatiotason työtehtäviä jakaessa, näkyy taulukossa 7.

Taulukko 7. Yksilöllisyyden huomioiminen. (n=38)

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Esimiehen ja minun välinen ihmissuhde vaikuttaa työmotivaatiooni.	89,5 %	10,5 %	0,0 %
Esimieheni huomioi työntekijöiden yksilölliset erot.	63,2 %	28,9 %	7,9 %
Esimieheni huomioi työntekijöiden motivaatiotason työtehtäviä suunnitellessa.	42,1 %	42,1 %	15,8 %

Taulukossa 7 näkyy, että 89,5 % vastaajista kokee, että ihmissuhteen laatu vaikuttaa merkittävästi heidän työmotivaatioonsa, mikä luonnollisesti vaikuttaa suoraan aikaan saamiseen ja työn laatuun. Yksilöllisten erojen huomioiminen ei vajaan kolmas osan mielestä toteudu. Työntekijöistä 63,2 % koki, että heidät huomioidaan yksilöinä ja yksilölliset erot otetaan huomioon työssä. Motivaatiotason huomioiminen toteutui 42,1 % mielestä. Saman verran vastaajia koki, että motivaatiotasoa ei oteta huomioon. 15,8 % koki että ei osannut vastata siihen, huomioidaanko työntekijöiden motivaatiotasoa. Tämä voi osoittaa sitä, kuinka vähän tällaista pohditaan työpaikalla ja että työtehtävien suunnittelun perusteluissa ei ole noussut esiin motivaatio kyseistä tehtävää kohtaan. Tästä syystä ihmisten on ehkä ollut vaikea arvioida, onko työmotivaatio vaikuttanut työtehtävien suunnitteluun.

Esimiehen aktiivinen ote ihmissuhteen osallisena

Taulukossa kahdeksan olevissa kysymyksissä on tiedusteltu asioita, jotka vaativat esimieheltä aktiivisuutta.

Taulukko 8. Esimiehen aktiivisuuden vaikutus ihmissuhteeseen. (n=38)

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Esimieheni palkitsee minua onnistumisista.	15,8 %	84,2 %	0,0 %
Esimieheni ottaa vastuun työyhteisössäni työtehtävien suorittavien kokonaisuuden	68,4 %	23,7 %	7,9 %

suunnittelusta.			
Esimieheni ratkaisee aktiivisesti (esim. olemalla paikalla, järjestämällä tilaisuuksia asioiden selvittämiseen, keskustelemalla työntekijöiden kanssa) työyhteisössäni ilmeneviä ongelmia.	57,9 %	36,8 %	5,3 %
Esimieheni kannustaa pohdintaan.	71,1 %	15,8 %	13,2 %
Minulle on kerrottu toimintaohjeet selkeästi.	52,6 %	47,4 %	0,0 %
Työpaikkani visio on minulle selkeä.	76,3 %	18,4 %	5,3 %

Taulukossa 8 näkyvissä kysymyksissä olevat asiat vaativat toteutuakseen aktiivista osallistumista esimieheltä. Kokemus kysytyn asian toteutumisesta on harvinaisempaa niissä asioissa, joissa se vaatii esimieheltä enemmän käytännön osallistumista. Työntekijöiden palkitseminen, työtehtävien suunnittelu, ongelmien aktiivinen ratkominen, kannustus pohdintaan sekä selkeät toimintaohjeet ja visio ovat kaikki asioita, jotka eivät synny ainoastaan työntekijän oman aktiivisuuden kautta. Työntekijällä ei ole mahdollisuutta palkita itseään tai selkeyttää itse itselleen työpaikan visiota.

5. POHDINTA

Miten ihmissuhteet työpaikalla koetaan ja kuinka niistä huolehditaan. Näihin kysymyksiin ei löydy yksiselitteisiä vastauksia, koska se, mitä näkemyksiä ihmissuhteisiin liittyy ja se, miten niistä tulisi huolehtia, ovat subjektiivisia näkemyksiä. Turvallisen kiintymyksen luominen on perusta hyvälle ihmissuhteelle, mutta sitä voi luoda monella erilaisella, mutta yhtä hyvällä, tavalla. Vastuullinen johtaminen tarkoittaa, että työntekijöistä huolehditaan toisinaan jopa katteen kustannuksella. Tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että sekä johtajat että työntekijät pitävät ihmissuhteita tärkeänä.

5.1 Ihmissuhteiden merkitys ja niistä huolehtiminen

Johtajat kokivat ihmissuhteen heidän ja työntekijöiden välillä erittäin tärkeäksi. Johtajat haluavat käyttää aikaa ihmissuhteista huolehtimiseen, mutta sitä ei ole riittävästi. Työntekijöistä suurin osa koki, että ihmissuhde heidän ja esimiehen välillä oli hyvä, mutta hekin kaipaisivat lisää aikaa siitä huolehtimiseen. Erityisesti kommunikaatioon ja keskusteluun kaivattiin lisää aikaa ja niitä pidettiin tärkeimpinä osina ihmissuhteesta huolehtimista. Tutkimuksesta näkyi, että asiat, jotka olivat kiinni ainoastaan työntekijän omasta subjektiivisesta kokemuksesta ja omasta tavasta toimia, koettiin melko hyväksi ja toimivaksi. Kun työntekijöiltä kysyttiin asioita, jotka liittyivät esimiehen toimintaan ja hänen aktiiviseen osallistumiseen, oli kokemus vähemmän tyydyttävä. Yhteistä oli kuitenkin se, että aika kommunikaatioon koettiin riittämättömäksi. Johtajat halusivat keskustella ja käyttää aikaa työntekijöiden kanssa asioiden pohtimiseen mutta siihen ei ollut riittävästi aikaa. Kuitenkin työntekijöiden ja esimiesten kokemus asian tärkeydestä oli yhtenevä. Asiasta keskusteleminen tästä näkökulmasta, voi avata mahdollisuuden siihen, että työntekijöiden ja esimiesten välinen ymmärrys liian vähäistä aikaa kohtaan lisääntyy.

Suurin osa työntekijöistä koki, että he uskaltavat kertoa omista näkemyksistään esimiehelleen. Tämä kuvaa turvallista ja riittävän luottamuksellista työilmapiiriä, mikä on turvallisen kiintymyksen kannalta tärkeää. Osa työntekijöistä koki, että he tulevat kuulluksi ja osa koki, että eivät. Asiaa kuvattiin esimerkiksi sillä, että

vaikka he uskaltavat kertoa omista tarpeistaan, niin eivät ehdotetut asiat kuitenkaan etene toivotulla tavalla. On ymmärrettävää, että esimiesten ja työntekijöiden tarpeet ovat usein erilaiset, mutta tämä ymmärrys ei ollut aina välittynyt työntekijöille.

Johtajat kokivat, että he pitävät huolta ihmissuhteista monin eri tavoin. Eri keinoja oli esimerkiksi yhteiset kokoontumiset, jotka tarjoavat mahdollisuuden keskustella, kehityskeskustelut ja tyky-toiminta. Asia, johon koettiin olevan liian vähän resurssia, oli kohtaaminen. Työntekijöiden kanssa ajan viettämisestä pidettiin tärkeimpänä ja juuri siihen oli liian vähän resurssia.

5.2 Hyvä ihmissuhde

Kiintymyssuhde oli haastatelluille johtajille uusi näkökulma pohtia heidän ihmissuhteistaan työntekijöiden kanssa. Kuitenkin kaikki turvallisen kiintymyksen elementit olivat heille tuttuja ja he kokivat ne tärkeäksi osaksi omaa tapaansa johtaa. Johdonmukaisuus, tarpeisiin vastaaminen ja oikeudenmukaisuus nousivat esiin johtajien mielestä tärkeänä osana johtamista. Työntekijät kokivat tärkeänä, että johtaja osoittaa kiinnostusta heitä kohtaan ja, että hänellä on aikaa olla läsnä arjessa. Sekä työntekijöillä, että johtajilla olivat yhteiset näkemykset edellä mainittuun liittyen mutta työntekijät toivoivat esimiehiltään enemmän aktiivisuutta näiden asioiden toteuttamiseen.

Hyvän ihmissuhteen elementtejä työpaikalla ovat ihmisarvo ja kunnioitus, empatia, yksilölliset eroavaisuudet ja niiden huomioiminen, kommunikaatio, motivaatio vastuullinen käyttäytyminen työhön liittyen sekä ihmisen huomioiminen kokonaisuutena. Heikoiten näistä toteutuivat yksilöllisten eroavaisuuksien ja motivaation huomioiminen työpaikalla. Perusteltua on esittää kysymys, kuinka hyvin esimies voi tietää työntekijöiden eroavaisuudet, eli kuinka hyvin hänen on mahdollista tuntea työntekijät. Perusteltua on kysyä myös kuinka hyvin esimies voi tietää työntekijöiden motivaatiotason. Onko työntekijän helppo kertoa esimiehelle, mikäli hänen työmotivaationsa on heikko ja voiko olettaa, että esimiehen on aina mahdollista huomata se.

5.3 Aiheita jatkotutkimukseen

Tämän tutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon ihmissuhteen laatu todella lisää työn tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Nämä ovat aiheita, jotka ovat voimakkaasti läsnä myös sosiaalialalla ja niiden pohtiminen on entistä ajankohtaisempaa. Hyvään ihmissuhteeseen ja työhyvinvointiin liittyen olisi mielenkiintoista perehtyä myös niin tärkeäksi nousseeseen kommunikaatioon ja keskustelujen sisältöön. Mitä ovat ne asiat, joissa työntekijä eniten kaipaa keskustelua esimiehen kanssa ja mikä koettaisiin riittäväksi määräksi yhteistä aikaa esimiehen kanssa. Tämän tutkimisen jälkeen olisi mielenkiintoista miettiä, onko tällaista työpaikoilla mahdollista käytännössä toteuttaa.

Johtajat olivat yksimielisiä siitä, että suurin vastuu ihmissuhteiden laadusta esimiesten ja työntekijöiden välillä, kuuluu esimiehille. Ihmissuhteella oli vaikutusta myös työhön motivoitumiseen ja vain pieni määrä työntekijöistä koki, että ihmissuhteen laatu ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa ja työstä suoriutumiseen. Tutkimuksessa selvinneen tiedon valossa voi todeta, että ajan käyttäminen työntekijöiden kanssa keskustelemiseen on ensiarvoisen tärkeää.

LÄHTEET

Aaltola J. & Valli R. I. toim. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. Jyväskylä. PS-kustannus

Aaltola J. & Valli R. II. toim. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki. WSOY.

Ainsworth M. & Bowlby J. 1965. Child Care and the Growth of Love. Lontoo. Penguin Books.

Bentham J. 2001. Writings on the Poor Laws. Toim. Michael Quinn. Vol.1. Oxford. Clarendon.

Benton D. & Halloran J. 1991. Applied Human Relations an organizational approach. 4. painos.

Bowlby J. 1969. Attachment and loss. Vol 1 Attachment. New York. Basic Books.

Burns J. M. 1978. Leadership. New York. Harper & Row.

Davis M. H. 1980. A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. Julkaisussa: JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology. s. 84-103.

Denzin N.K. & Lincoln Y.S. 2000. Handbook of qualitative Research. 2. edit. Thousand Oaks, California; London; Delhi. Sage Publication inc.

DuBrin A. J. 1992. Human Relations. A Job Oriented Approach. 5. Painos. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall Inc. A Simon & Schuster Company.

Jaakkola J., Pulma P., Satka M. & Urponen K. 1994. Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva : suomalaisten sosiaalisen turvan historia. SOSTE – Suomen sosiaali ja terveys ry (Sosiaaliturvan keskusliitto)

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä. PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. Viitattu 10.11.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>.

Kant I. 1990. Siveysopilliset pääteokset. Immanuel Kant, suomentanut sekä johdannolla ja selityksillä varustanut J.E. Salomaa. Helsinki: WSOY.

Kellett J. B., Humphrey R. H. & Sleeth R. G. 2006. Empathy and the emergence of task and relations leaders. Julkaisussa: The Leadership Quarterly. Vol. 17. s. 146-162.

Kvalimot 2016 a. KvaliMOTV. Viitattu 22.2.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html.

Kvalimot 2016 b. KvaliMOTV. Viitattu 13.10.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.

Kvantimot 2016. KvantiMOTV. Viitattu 23.2.2016.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Lyly-Yrjänäinen M. 2014. Työolobarometri Syksy 2013 Ennakkotietoja. TEM raportteja 5/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.10.2016.
<http://tem.fi/documents/1410877/2871099/Työolobarometri+syksy+2013+07022014.pdf>.

Länsimies-Antikainen H. 2008. Ihmisten tutkimiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä: pohdintaa tietoon perustuvasta suostumuksesta. Kirjassa: Etiikkaa monitieteisesti Pohdintaa ja kysymyksiä. s.91-108 toim. Pietilä A-M.; Länsimies-Antikainen H. 2008. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Mayo E. 1960. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York. Viking.

Mikulincer M. & Shaver P. R. 2007. *Attachment in Adulthood. Structure, Dynamics, and Change*. New York. The Guilford Press.

Milicevic S. Taitava esimies on hyvä johtaja myös työntekijöiden mielestä. Julkaisussa: Helsingin Sanomat 25.8.2017.

Niiniluoto I. 2005. Onko yrityksillä moraalista vastuuta? Teoksessa *Nykyajan etiikka: Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä*. s. 23-60. Toim. I. Niiniluoto & J. Sihvola. Helsinki: Gaudeamus.

Pihlström Sami 2008. Tutkimuksen etiikan filosofisia lähtökohtia. Kirjassa: *Etiikkaa monitieteisesti Pohdintaa ja kysymyksiä*. s.21-35. Toim. Pietilä A-M ja Länsimies-Antikainen H. 2008. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Sadri G., Weber T. J. & Gentry W. A. 2011. Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. Julkaisussa: *The Leadership Quarterly*. Vol 22. s. 818-830.

Salminen A. 2016. *Julkisen johtamisen etiikka*. 4. painos. Vaasan yliopisto julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3.

Schachter O. 1983. Human Dignity as a Normative Concept. Julkaisussa: *The American Journal of International Law*. Vol 77. s. 848-854.

Sinkkonen J. 2004. Kiintymyssuhdeteoria – tutkimuslöydöksistä käytännön sovellukseen. Julkaisussa *Duodecim*. Vol 120. s. 1866-1873.

Smith A. 1759. *Theory of moral sentiments*. Lontoo. A. Miller.

Spencer H. 1870. *The principles of psychology*. Lontoo. Williams and Norgate.

Sperling M.B. & Berman W.H. 1994. *Attachment in Adults: Clinical and Developmental Perspectives*. New York. Guilford Press.

Tamm M. 2002. Psykosociale teorier vid hälsa och sjukdom. 2. uppl. Lund. Studentlitteratur.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. 2012 Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 19.2.2016.

<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 1.4.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=uhka%20työpaikalla#L1P2>

Virolainen H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on demand.

Virtanen A. 2018. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Helsinki. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Waters E., Crowell J., Elliott M., Corcoran D. & Treboux D. 2002. Bowlby's secure base theory and social/personality psychology of attachment styles: Work (s) in progress. s. 230-242 Julkaisussa: Attachment & Human Development. Vol 4. No 2. September 2002.

LIITTEET

Teemahaastattelu esimiehille

Liite 1

1. Minkälainen on riittävän hyvä ihmissuhde esimiehen ja alaisen välillä ja kuinka tärkeänä pidät sitä?
2. Millä tavoin mielestäsi ihmissuhteiden toimivuus vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin työpaikalla?
3. Millä tavoin riittävän hyvät ihmissuhteet vaikuttavat mielestäsi työn laatuun sosiaalialalla?
4. Minkälaisiksi koett ihmissuhteet sinun ja alaistesi välillä?
5. Miten haluaisit huolehtia ihmissuhteista työpaikallasi?
6. Mitä tällä hetkellä pystyt tekemään hyvien ihmissuhteiden eteen sinun ja alaistesi välillä?
7. Mitkä persoonallisuuden piirteet mielestäsi edesauttavat / haittaavat hyvän ihmissuhteen luomista?

Kyselylomake**Liite 2**

Taustakysymykset:

Ikä: _____

Sukupuoli: mies__ nainen__ (valitse oikea vaihtoehto)

Työpaikka: _____

Tehtävä: _____

Koulutus: _____

Pitääkö esimies mielestäsi sinun ja hänen välistä ihmissuhdetta tärkeänä?

Kyllä__ Ei__

Vaikuttaako sinun ja esimiehesi välinen ihmissuhde työmotivaatioosi?

Kyllä__ Ei__

Valvooko esimiehesi tekemääsi työtä riittävästi?

Kyllä__ Ei__

Onko esimiehelläsi riittävästi aikaa keskustella kanssasi työhösi liittyvistä asioista?

Kyllä__ Ei__

Koetko, että esimiestäsi kiinnostaa keskustella työhösi liittyvistä asioista?

Kyllä__ Ei__

Kuunteleeko esimiehesi viestiä, jota annat hänelle?

Kyllä__ Ei__

Koetko, että pystyt kommunikoimaan esimiehesi kanssa?

Kyllä__ Ei__

Oletko pystynyt kertomaan omista tarpeistasi työpaikalla?

Kyllä__ Ei__

Kuinka kertomasi on otettu huomioon?

Koetko, että esimiehesi kohtelee työntekijöitä Kunnioittavasti?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi on empaattinen?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi huomioi alaistensa yksilölliset erot?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi kommunikoi sinun kanssa aktiivisesti?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi huomioi työntekijöiden motivaatiotason työtehtäviä suunnitellessa?	Kyllä___	Ei___
Palkitseeko esimiehesi sinua onnistumisista?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi on hyvä johtaja?	Kyllä___	Ei___
Ottaako esimiehesi vastuun työyhteisössäsi suoritettavien työtehtävien kokonaisuuden suunnittelusta?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi tukee sinua, mikäli työssäsi tapahtuu virhe?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että esimiehesi on tukenasi, mikäli työtäsi arvioidaan?	Kyllä___	Ei___
Ratkaiseeko esimiehesi aktiivisesti (esim. olemalla paikalla, järjestämällä tilaisuuksia Asioiden selvittämiseen, keskustelemalla Työntekijöiden kanssa) työyhteisössäsi ilmeneviä ongelmia?	Kyllä___	Ei___
Kannustaako esimiehesi avoimia sosiaalisia kohtaamisia työpaikalla työaikana?	Kyllä___	Ei___
Kannustaako esimiehesi pohdintaan?	Kyllä___	Ei___
Koetko työssäsi syyllisyyttä?	Kyllä___	Ei___
Koetko työssäsi uhkaa (fyysistä, psykkistä)?	Kyllä___	Ei___
Koetko, että sinulle on kerrottu toimintaohjeet selkeästi?	Kyllä___	Ei___
Onko työpaikkasi visio sinulle selkeä?	Kyllä___	Ei___

Koetko, että esimiehesi on aidosti kiinnostunut sinusta?

Kyllä____ Ei____

Koetko ihmissuhteen sinun ja esimiehesi välillä hyväksi?

Kyllä____ Ei____

Minkälaiseksi koet ihmissuhteen sinun ja esimiehesi välillä? (kuvaile muutamalla adjektiivilla)

Tutkimustiedote**Liite 3**

Tutkin ihmissuhteita esimiesten ja alaisten välillä sosiaaalialalla sekä ihmissuhteita osana johtamista. Tutkimukseni kohde on edellä mainittujen ihmissuhteiden sisältö, niiden tärkeys ja mitä tehdään niiden ylläpitämiseksi. Ihmissuhteiden tärkeyttä arvioin sillä, kuinka merkittävänä niitä pidetään työn laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Kerään tietoa ihmissuhteista esimiesten ja alaisten välillä:

1. Haastattelemalla Vaasan alueella työskenteleviä sosiaaalialan esimiehiä niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannella sektorilla.
2. Keräämällä kyselylomakkeella tietoa ihmissuhteista työpaikalla, haastateltujen esimiesten alaisilta.

Kerättyä aineistoa käytetään YAMK opinnäytetyöhön ja sitä voidaan säilyttää vielä kyseisen tutkimuksen valmistumisen jälkeen artikkelin kirjoittamista tai jatkotutkimusta varten. Tutkimuksessa ei haastateltavien tai kyselylomakkeisiin vastanneiden henkilöllisyys tule missään vaiheessa ilmi. Ohjaajana toimii Vaasan ammattikorkeakoulusta yliopettaja, koulutuspäällikkö Ulla Isosaari. Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Pyydän sinua lähettämään täytetyn lomakkeen valmiissa kirjekuoressa osoitteeseen: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ystävällisin terveisin

Liisa Laaksonen

s-posti: XXXXXXXXXXXX

puh: XXXXXXXXX