

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, Kuopio

**VOIMAANTUVA TYÖYHTEISÖ  
-CASE OPK, YHTEYSKESKUS KUOPIO**

Mira Saitsev

Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Maaliskuu 2010

<b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b> <b>SAVONIA BUSINESS</b> Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Tekijä Mira Saitsev		
Työn nimi Voimaantuva työyhteisö –case OPK, Yhteyskeskus Kuopio		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 5.3.2010	Sivumäärä 92 + 11
Työn ohjaajat Riitta Rissanen, Heikki Likitalo		Toimeksiantaja OPK, Yhteyskeskus Kuopio
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisön voimaantumista kuopiolaisessa finanssialan yhteyskeskuksessa. Tavoitteena oli selvittää millainen voimaantumiskulttuuri työyhteisössä vallitsee, millaiset tekijät edistävät tai heikentävät voimaantumista nyt tai lähitulevaisuudessa ja millaisilla kehittämistoimilla työntekijöiden voimaantumista voidaan edistää.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena toukokuussa vuonna 2009. Kokonaistutkimukseen vastasivat OPK:n Kuopion Yhteyskeskuksen myyntineuvottelijat (n=24). Tutkimuksen viitekehyksenä toimi Siitosen (1999) voimaantumisteoria.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan OPK:n Kuopion Yhteyskeskuksessa vallitsee otolliset olosuhteet voimaantumiskulttuurin rakentamiselle. Tällä hetkellä voimaantumista edistävät muun muassa tietoisuus tavoitteista, arvostuksen ja luottamuksen tunteet, tasa-arvoisuus ja myönteinen ilmapiiri. Voimaantumista estäviä tekijöitä puolestaan ovat vähäiset osallistumisen mahdollisuudet, virheiden pelko, viestintä ja lannistumisen tunteet työssä.</p> <p>Työyhteisön voimaantumista voidaan edistää esimerkiksi mahdollistamalla myyntineuvottelijoiden osallistumista ja vaikuttamista omaan työhönsä liittyviin asioihin sekä kannustamalla heitä vastuun ottamiseen omasta kehittymisestään. Työyhteisön voimaantumista voidaan edesauttaa myös työntekijöiden keskinäisellä tuntemisella ja luottamuksen tunteen kasvattamisella.</p> <p>Vaikka tulokset eivät ole yleistämiskelpoisia jokaiseen työyhteisöön, voidaan tulosten perusteella sanoa, että yhteyskeskustyyppisessä työympäristössä johtamisen muutoksella voimaantumisen orientaatiosta voimaantumisorientaatioon voidaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen.</p>		
Asiasanat empowerment, yhteyskeskukset, sitoutuminen		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES SAVONIA BUSINESS Degree Programme, option Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration		
Author Mira Saitsev		
Title of study Empowerment of a work Community –case OP-Pohjola Group Central Cooperative, Contact Centre Kuopio		
Type of project	Date	Pages
Thesis	5.3.2010	92 + 11
Supervisors of study		Executive organisation
Riitta Rissanen, Heikki Likitalo		OP-Pohjola Group Central Cooperative, Contact Centre Kuopio
Abstract <p>This study was to investigate empowerment of a work community in a contact centre of the financial sector based in Kuopio. The objective was to find out what kind of work community empowerment culture prevails, what factors encourage or discourage empowerment now or in the near future and with what kinds of development actions could be taken to promote empowerment.</p> <p>The research was conducted as a questionnaire survey in May, 2009. The questionnaire was filled in by the sales negotiators (n=24) of the OP-Pohjola Group Central Cooperative, Contact Centre Kuopio. The framework of the study was based on the empowerment theory of Siitonen (1999).</p> <p>The results of the investigation indicate that favourable circumstances prevail for the creation of empowerment culture at the OP-Pohjola Group Central Cooperative, Contact Centre Kuopio. Currently, empowerment is promoted by, for example, consciousness of objectives, feelings of appreciation and trust, equality and a positive atmosphere. On the other hand, factors hindering empowerment are remote possibilities of participation, fear of mistakes, communication and feelings of demoralization at work.</p> <p>Work community empowerment could be promoted, for instance, through enabling sales negotiators to participate in and influence matters related to their work and by encourage them in taking responsibility for their own development. Empowerment of the work community could also be assisted further through workers' mutual recognition of each other and increasing the feeling of trust.</p> <p>Although these results cannot be used as generalizations to all work communities, based on the results it is arguable that, in a contact centre type of work environment, the change of leadership from the orientation of empowerment-as-enablement to empowerment-as-authorization could positively affect, for example, job satisfaction, profitability and the commitment of workers.</p>		
Keywords empowerment, call centers, commitment		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	2
1.2	Tutkimustavoite .....	3
1.3	OP-Pohjola-ryhmä ja OPK Yhteyskeskus suomalaisessa yhteyskeskusympäristössä .	5
2	LEIPÄTYÖ VAI UNELMADUUNI -VOIMAANTUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ.....	11
2.1	Voimaantumisen käsite .....	12
2.2	Voimaantumisen osaprosessit .....	19
2.2.1	Päämäärät työelämässä .....	19
2.2.2	Kyvyt ja valmiudet työelämässä.....	22
2.2.3	Työympäristö.....	27
2.2.4	Tunteet työssä .....	32
2.3	Voimaantuminen sitoutumisprosessissa .....	33
3	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	37
3.1	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto .....	37
3.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	41
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	43
4.1	Vastaajien perustiedot .....	43
4.2	Päämäärät työelämässä .....	44
4.3	Kyvyt ja valmiudet työelämässä .....	52
4.4	Työympäristö .....	58
4.5	Tunteet työssä .....	68
4.6	Sitoutuminen voimaantumisen taustalla .....	71
4.7	Tutkimustulosten vertailua tiimeittäin .....	72
5	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	75
	LIITE 1 Kyselylomakkeen saate .....	93
	LIITE 2 Kyselylomake .....	94

# 1 JOHDANTO

OP-Pohjola-ryhmä perusti marraskuussa 2008 yleisten talouden taantuma-uutisten keskellä Kuopioon uuden puhelinpalveluyksikön OP-Keskuksen (OPK) Yhteyskeskukseen. Uuden yksikön perustaminen maakuntaan pääkaupunkiseudun sijasta vahvistaa osaltaan mielikuvaa haastavan ja palkitsevan yhteyskeskustytön kasvavasta tulevaisuudesta. Yhteyskeskustytötä tehdään liiketoiminnan ytimessä edistyksellisillä toimintatavoilla ja työvälineillä. Puhelimessa tehtävään työhön liittyy kuitenkin paljon myös negatiivisia käsityksiä, eikä sitä välttämättä koeta houkuttelevaksi. Yhteyskeskuksissa yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden saatavuus ja heidän pysyvyys. Yhteyskeskustytöstä hakeudutaan usein toisenlaisiin työtehtäviin etenkin pääkaupunkiseudulla. Suomen Kuvalehdessä (45/2007) julkaistussa Taloustutkimuksen tekemässä tutkimuksessa ammattien arvostuksesta, puhelinmyyjän ammatti on 381 ammatin listan toiseksi viimeisellä sijalla 380. Toimihenkilöunionin jäsentutkimuksessa (2009) ilmeni myös telealan ahdistus, kuten ict-alan korkeat sairauspoissaolot, työn kuormittavuus, työpaikan menettämisen pelko ja tulostavoitteiden suhteettomuus.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio OPK, Kuopion Yhteyskeskus toimii finanssialalla. Asiakkaiden sähköisen asioinnin kasvun myötä työtä on entistä enemmän tarjolla Yhteyskeskuksessa. Tulevaisuuden työvoimapula, kilpailu taitavasta ja pysyvästä työvoimasta ajaa työnantajia, OPK Yhteyskeskustakin, huolehtimaan omasta markkina-arvostaan luomalla itsestään mielikuvaa haluttuna, menestyvänä työnantajana. Yhtä lailla on tarvetta lisätä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä jokaisen työntekijän kykyä oman itsensä johtamiseen ja vastuun kantamiseen ammatillisesta kasvustaan huolehtien näin omasta markkina-arvostaan (Kansallinen Ennakointiverkosto, 2008).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata voimaantumisorientaation avulla vetovoimaisen, voimaantuneiden työntekijöiden unelmien työpaikan luomisen haasteisiin Yhteyskeskuksessa Kuopiossa. Voimaantumisorientaatio sopii erityisen hyvin luovuutta ja innovatiivisuutta vaativaan yhteyskeskusmaailmaan, missä työn osaamisvaatimukset substanssi-, myynti- ja työelämätaidoissa ovat korkeat. Työntekijöiden työkykyä, tuloksellisuutta, motivoituneisuutta, osaamista, työvoiman saatavuutta ja pysyvyyttä, laadukasta esimiestoimintaa ja houkuttelevaa työnantajakuvaa voidaan tukea esimerkiksi tiedostamalla ja arvioimalla voimaantumista edistäviä prosesseja. Hienovaraisilla mahdollistavilla ratkaisuilla voidaan sekä työntekijöiden että työnantajan markkina-arvoa entisestään kasvattaa. Toisaalta yhteyskeskusmaailman kontrolloiva

johtaminenkin vaatii uudenlaista ajattelua siirryttäessä kohti valmentavaa johtajuutta. Voimaantunut ihminen, joka kokee innostusta, itsenäisyyttä, onnistumisia, arvostamista, luottamusta, osaamista, työn merkityksellisyyttä, työhön vaikuttavuutta, osallistumista ja hyvää johtamista ei halua tai edes tarvitse perinteistä kontrolloivaa johtamista. (Siitonen, 1999, 13 - 14).

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Nykyistä työtä kuvaavat tiuhaan vaihtuvat työtehtävät, lyhyet sopimukset ja tulevaisuuden epävarmuus entisen pysyvän, monotonisen tiettyyn paikkaan sidotun työn sijasta (Vähämäki, 2007). Myös finanssimarkkinoiden tila on edelleen epätasapainoinen pankkien taseiden hienoisesta parantumisesta huolimatta. Varsinkin pidempiaikaisen rahoituksen saatavuus tulee olemaan ongelmallista sekä pankeille että yrityksille lähitulevaisuudessa. Kansainvälinen talous alkoi toipua loppuvuotta 2009 kohden, mutta elpymisen vaikutukset tuntuvat Suomessa kohtalaisen hitaasti ja työttömyys jatkaa kasvuaan, etenkin julkinen talous heikkenee voimakkaasti. (Valtiovarainministeriö, 2009.)

Tämän tutkimuksen avulla halusin kehittää lähiesimiesrooliani tutkittavassa työyhteisössä OPK Kuopion Yhteyskeskuksessa työhyvinvoinnin ja henkilöstön ammatillisen kasvun edistäjänä entistä vahvemmassi ja asiantuntevammaksi. Koen oman roolini merkittäväksi ohjausvoimaksi työntekijän menestymisessä ja työtyytyväisyydessä. Pystyn omassa lähiesimiesroolissani mahdollistamaan työntekijän ammatillisen kasvun sosiaalisessa, houkuttelevassa työyhteisössä. Uskon vahvasti edellä mainittujen positiivisten kokemusten kautta myös tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen. Yksilön onnistuminen ja yrityksen menestyminen ovat edellytyksiä toiminnan jatkuvuudelle nykyisessä talouselämässä. Hyvämaineinen ja -henkinen työpaikka on kilpailuvaltti kilpailtaessa parhaasta henkilöstöstä myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen avulla huolehdin näin myös omista henkilökohtaisista esimiestaidoistani ja osaamisestani tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä.

OPK Yhteyskeskuksessa myös johtoryhmä työskentelee aktiivisesti, jotta Yhteyskeskus on haluttu työpaikka. Johtoryhmä tavoittelee Yhteyskeskustasoista *yhteistä innostavaa päämäärää, auttaa kokemaan ammattilaisen iloa, kasvattamaan keskittäjäasiakkaiden määrää odottamattoman hyvällä ololla*. Menestyksen avaimena nyt ja tule-

vaisuuden nousukaudessa on osaava, omaa työtään arvostava, motivoitunut ja pysyvä henkilöstö, jonka vaihtuvuus pysyy hallitulla tasolla.

## 1.2 Tutkimustavoite

Tämän kvantitatiivisen survey-tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millainen voimaantumiskulttuuri kohdeorganisaatiossa vallitsee ja minkälaiset tekijät työyhteisössä tällä hetkellä jo edesauttavat tai estävät voimaantumista työntekijöiden omien kokemusten perusteella. Tällaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty OPK Yhteyskeskuksessa. Tutkimuksen lähtökohtaisena oletuksena on, että työntekijän sisäinen voimantunne johtaa sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, ja päinvastoin (Siitonen, 1999). Tutkimustavoitteen olen muotoillut seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi

*Tutkimuskysymys 1. Millainen voimaantumiskulttuuri työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä?*

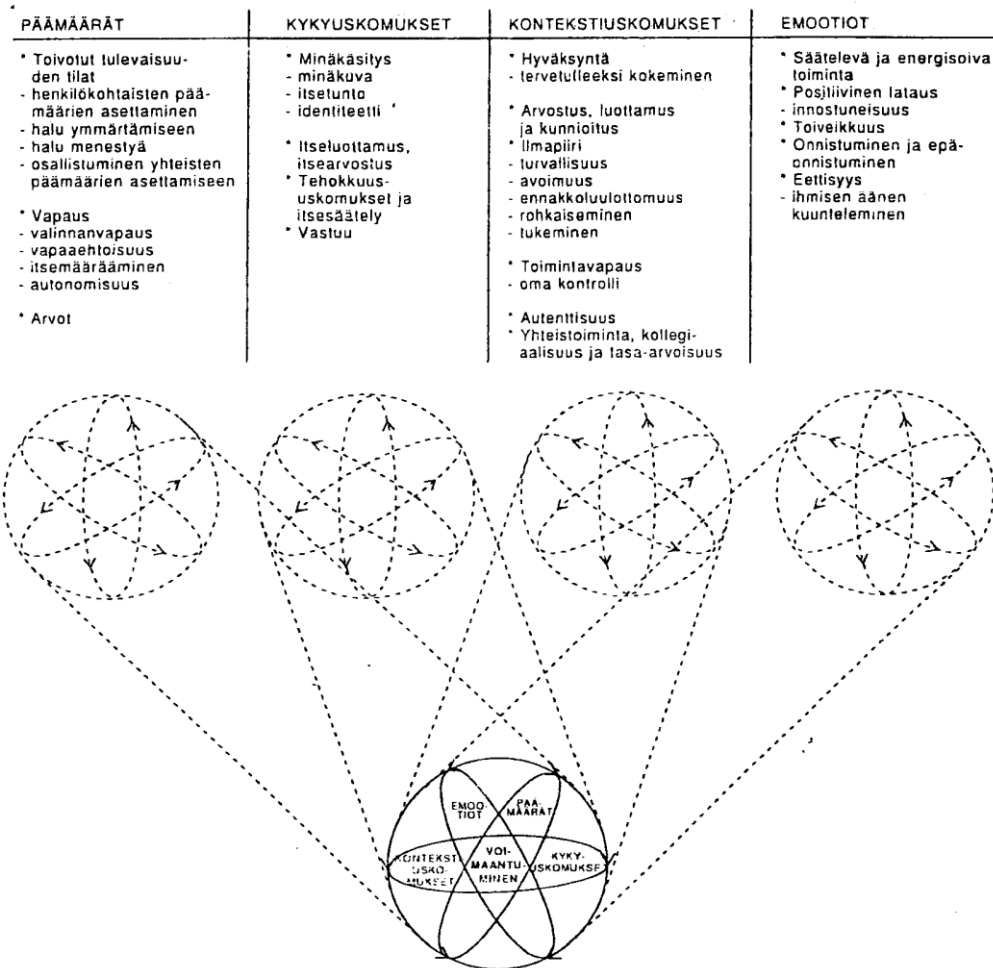
*Tutkimuskysymys 2. Mitkä ovat työntekijöiden voimaantumista vahvistavat tai heikentävät keskeiset tekijät nyt ja lähitulevaisuudessa?*

*Tutkimuskysymys 3. Minkälaisilla työyhteisön kehittämistoimilla työntekijöiden voimaantumista voidaan edistää?*

Teoreettisena viitekehyksenä toimii Siitosen (1999) kehittämä voimaantumisteoria. Siitosen (1999, 161-165) voimaantumisteorian viisi väitelausetta eli premissiä muodostavat yhdessä teorian voimaantumisesta. Premissit ovat:

1. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja yhteisöllinen prosessi, voimaa ei voida antaa toiselle.
2. Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emotiot ja näiden väliset suhteet.
3. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen.
4. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin.
5. Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila.

Tutkimuksen vahvan kivijalan muodostavat myös voimaantumisen osaprosessit, mitkä Siitonen (1999, 109 – 115) luokittelee Martin Fordin (1992) motivoivien järjestelmien teoriasta sovellettuun kehikkoon **päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot**. Nämä ohjasivat minua tutkijana tutkimuskysymysten asettelussa ja voimaantumisen osaprosessit toimivat tämän tutkimuksen kyselylomakkeen rakenteellisenä mittaristona. Teoreettisessa viitekehyksessä olen käsitellyt kuviossa 1 mainittuja voimaantumisen osaprosesseja myös muiden lähteiden avulla.



Kuvio 1. Voimaantumisen osaprosessien monitahoinen yhteys (Siitonen, 1999, 157-158).

Voitaneen sanoa, että tässä tutkimuksessa on kysymyksessä teorian testaaminen. Tutkimustulosten pohjalta esitän työyhteisön kehittämistoimia, joiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden voimaantumista ja sitoutumista yhteyskeskustyyppisessä työympäristössä. Tutkimuksen tulkinnassa käytän lisäksi Siitosen ja Robinsonin



(2001), Jorma Heikkilän ja Kristiina Heikkilän (2005) sekä Juhani Räsänen (2006) tekemiä tutkimuksia ja erilaisia koosteita voimaantumisesta.

### 1.3 OP-Pohjola-ryhmä ja OPK Yhteyskeskus suomalaisessa yhteyskeskusympäristössä

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, mikä tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vahinkovakuutuspalveluja sekä henkilöasiakkaille että yritys- ja yhteisöasiakkaille. OP-Pohjola-ryhmän aatteellisena pohjana on osuustoiminnallisuus, minkä juuret juontavat yli sadan vuoden päähän. Ryhmän rakenne on kuvattu kuviossa 2, mistä ilmenee ryhmän monimuotoisuus ja voitaneen sanoa; tietynlainen monimutkaisuus. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009.)

OP-Pohjola-ryhmällä on yhteensä yli 4,1 miljoonaa asiakasta Suomessa. Finanssiryhmässä on töissä noin 12 750 ihmistä, joista Baltiassa 220 ihmistä, osuuspankeissa noin 7 000 henkilöä ja OPK-konsernissa n. 5 700 henkilöä. Työntekijöiden keski-ikä on noin 44 vuotta, joista naisia 76 % ja miehiä 24 %. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän **perustehtävänä** on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. **Päämäärä** kuvaa ryhmän yhteisen strategisen tahtotilan perustehtävänsä toteuttamisessa. Päämääränä on olla *markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoiminta-alueilla; rahoitus, varallisuudenhoito, maksuliike ja vahinkovakuutus ja johtava finanssiryhmä Suomessa*. Yhteinen päämäärä antaa selkeän suunnan myös yksittäiselle jäsenpankille ja ryhmään kuuluvalla yhtiöllä. Johtavalla finanssiryhmällä tarkoitetaan paitsi johtavaa markkina-asemaa myös toimialan parasta yrityskuvaa ja parasta osaamista sekä maan kattavinta palveluverkostoa. OP-Pohjola-ryhmään kuuluvat yritykset kasvavat markkinoita nopeammin riskienhallinnasta tinkimättä. Ryhmän suhtautuminen riskinottoon on kuitenkin maltillinen. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän arvot ovat kuvaus ja tahdonilmaus keskeisistä yhteistä toimintaa ohjaavista periaatteista ja pysyväisluonteisista uskomuksista. OP-Pohjola-ryhmän arvot ovat seuraavat:

### ***Ihmisläheisyys***

OP-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin - on lähtökohta toiminnallemme. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-Pohjola-ryhmän toiminnassa.

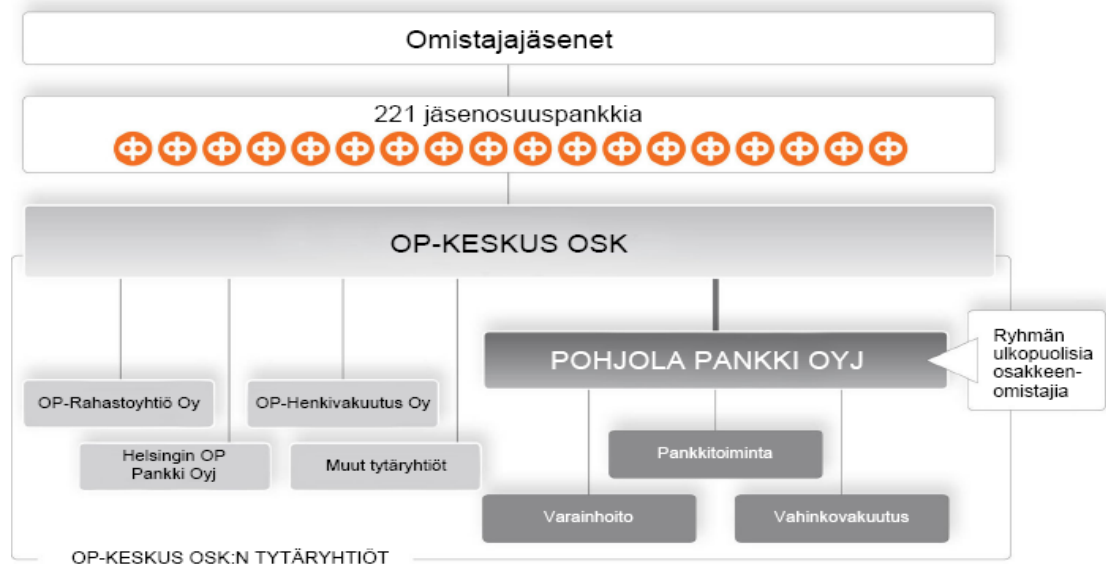
### ***Vastuullisuus***

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

### ***Yhdessä menestyminen***

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009.)

## **OP-Pohjola-ryhmän rakenne**



Kuvio 2. *OP-Pohjola-ryhmän rakenne* (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009).

OP-Keskus (OPK) on OP-Pohjola-ryhmän kehittämis- ja palvelukeskus ja strateginen omistusyhteisö, minkä osuuspankit omistavat (ks. kuvio 2). Sen tehtävänä on valmista ryhmän yhteiset toimintalinjat sekä edistää ryhmän yhteistoimintaa, huolehtia

ryhmän edunvalvonnasta, valvoa osuuspankkien riskienhallintaa, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Lisäksi OPK tuottaa osuuspankeille keskitettyjä palveluita, kuten yhteyskeskuspalveluita. Yhteyskeskuksessa palvelee OP-Pohjola-ryhmän henkilö- ja yritysasiakkaita sekä koko ryhmän henkilöstöä Help center -palveluina. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa, 2009.)

Suomessa sijaitsee kaikkiaan noin 500 yhteyskeskusta työllistäen arviolta 30 000 henkilöä (USA:ssa erilaisia yhteyskeskuksia on lähes 51 000 kpl), lähinnä finanssialalla, tietotekniikka-, postimyynti-, energiateollisuus-, matkailu- ja puhelinoperaattorialalla. Suurimmat yhteyskeskukset löytyvät pankki- ja vakuutusosalta (Nordea, OPK, Tapiola) sekä erilaisista mediataloista. Suomessa yhteyskeskukset ovat perinteisesti joko yrityksen omia sisäisiä yksiköitä (Anttila, Elisa, Finnair, Helsingin Sanomat) tai täysin ulkopuolisia palveluita tarjoavia puhelinpalveluita (Call Waves Solutions Finland Oy, Sentraali Oy, Midas Touch Oy), joiden liikeidea on myydä yhteyskeskuspalveluita omille asiakasyrityksilleen tai julkiselle sektorille. Suurin osa yhteyskeskuksista on vielä tällä hetkellä yrityksen omia yksiköitä, kuten myös OPK Yhteyskeskus. Erilaisista yhteyskeskusalan työpaikoista käytetään myös muunlaisia nimityksiä kuten Contact Center, Asiakaspalvelukeskus, Palvelukeskus, Call Center ja Customer Care Center. (Lagus, 2006; Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu, 2009.)

Työtehtävät erilaisissa yhteyskeskuksissa voivat vaihdella asiakaspalvelusta erilaisiin asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Tehtävänimikkeitä voivat olla esim. myyntineuvottelija, palveluneuvoja, resurssisuunnittelija, tiiminvetäjä, valmentaja, kouluttaja, asiakaspalvelupäällikkö, asiakkuusjohtaja, kehityspäällikkö tai palvelujohtaja. Näiden kaikkien osaajien tehtävänä on tukea yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja olla mukana rakentamassa ja luomassa yrityksen tavoittelemaa mielikuvaa kohdemarkkinoilla. Työssä korostuvat vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot sekä viestintätaidot ja tietotekniikan hallinta. Yhteyskeskusten toiminta on palveluntarjonnaltaan laajaa, moninaista, monitoimialaista ja monikanavaista. Sähköisenä viestintäkanavana erilaisissa yhteyskeskuksissa voivat olla esim. puhelin, sähköposti, tekstiviesti, Internet, pikaviestit, chat, web-puhelut ja -konferenssit. Tämän vuoksi yhteyskeskuksissa on useita eri toimintoja ja työtehtäviä, jotka määräytyvät toimialan mukaan. Yhteyskeskusala voidaan toimia maantieteellisesti keskitetysti, hajautetusti, virtuaalisesti, kansallisesti tai monikansallisesti. Sähköinen asiointi kasvaa ja monikanavaisuus palvelujen tarjonnassa on jo monen ison yrityksen ja organisaation arkipäivää. Asiakkuudenhallinta,

asiakaspalvelu ja asiakaslähtöinen myyntityö kytkeytyvät luonnolliseksi osaksi yritysten liiketoimintaprosessia. Nopeinta kasvua alalta löytyy julkisen sektorin, kuntien ja valtionhallinnon (Kela, Verohallinto, Työvoimahallinto, Ajoneuvohallintokeskus) palvelukeskuksista. (Lagus, 2006; Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu, 2009.)

OPK Yhteyskeskuksessa työskentelee valtakunnallisesti noin 265 henkilöä (05/2009). Helsingin yksikkö on perustettu ensimmäisenä vuonna 1995, Vaasan yksikkö seuraa vaksi vuonna 2001, Joensuun yksikkö perustettiin vuonna 2003 ja viimeisimpänä Kuopion yksikkö perustettiin vuonna 2008. Kuopion pisteeseen palkattiin 34 työntekijää. Heistä 18 siirtyi Pohjola Vakuutuksen palveluksesta, muutaman henkilö eri osuuspankeista ja loput vapailta työmarkkinoilta. Kuopion läsnä olevista myyntineuvottelijoista (05/2009) vain kaksi oli miehiä. Tällainen sukupuolijakauma on tyypillinen yhteyskeskuksissa. Kaikki myyntineuvottelijat ovat kokoaikaisia, ja vain kaksi heistä on määräaikaissä työsuhhteessa. Myyntineuvottelijoiden keski-ikä on 37 vuotta. Yhteyskeskuksessa yhteydenotot ovat joko asiakkaalta yhteyskeskukseen (inbound) tai yhteyskeskuksesta asiakkaaseen (outbound). Edellä mainittujen lisäksi OPK Yhteyskeskus hoitaa muutaman prosentin verkon kautta tulevista yhteydenotoista. Kuopion Yhteyskeskuksessa on yhteydenpitovälineenä ainoastaan puhelin ja yksikössä tehdään tällä hetkellä outbound-työtä, eli ulossoitettavia kampanjoita. Kampanjoiden avulla henkilöasiakkaita kontaktoidaan aktiivisesti sekä täydennetään pankkien sopimusmyyntiä sellaisten liiketoiminnan kannalta tärkeiden rajattujen pankki- ja vakuutuspalveluiden osalta, joita on niiden tuttuuden vuoksi helppo myydä puhelimitse. Lisäksi Yhteyskeskuksessa tehdään valmisteltuja ajanvarauksia toimipaikkoihin vaativia pankki- ja vakuutusneuvotteluja varten.

Finanssialalle on ominaista jatkuva muutos ja uuden oppiminen. Työ vaatii laaja-alaista, ei välttämättä yhden osa-alueen syvällistä osaamista. Myyntineuvottelijoiden rahallinen palkkaus ja palkitseminen muodostuvat henkilökohtaisesta työehtosopimuksen mukaisesta kuukausipalkasta, sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tulospäätteistä palkkioista. Myyntineuvottelijan tehtävään kuuluu monipuolisesti asiakkuuksien kehittämistä asiakkaan elämäntilanteeseen paneutumalla ja sopivien ratkaisujen löytämistä ja pankki- ja vakuutuspalveluiden myymistä. Työn tekeminen vaatii sekä asiakkaan kanssa käytävää sosiaalista, vuorovaikutteista, asiantuntevaa keskustelua, unohtamatta myynnillisyyttä, sekä samalla tietoteknisten työvälineiden sujuvaa käyttöä. (Savon Sanomat 24.5.2009.)

Yhteyskeskustyössä työskentelevät ihmiset ovat pääosin tietotyöläisiä, joiden työssä korostuu asiakastyön lisäksi erilaisten tietoteknisten ohjelmien ja välineiden hyödyntäminen, myös tiedonhallinnassa. Mahdolliset tietotekniikan käyttöongelmat aiheuttavat työtehon alenemista ja vähentävät työtyytyväisyyttä (Ristimäki ym. 2003). Suomessa Blom, Melin ja Pyöriä (2001) ovat määrittäneet tietotyöläisiä jakaen palkkatyöläiset tietotyöläisiin, tietotekniikan käyttäjiin ja perinteisiin työntekijöihin. Tietotyöläiset käyttävät tietotekniikkaa työssään, koulutukseltaan he ovat vähintään ylemmän keskiasteen tutkinnon suorittaneita ja heidän tekemä työ edellyttää suunnittelua ja ideointia. Tietotekniikan käyttäjiltä puuttui heidän mukaansa yksi tai useampi edellä mainituista määritelmistä. Perinteiset työntekijät eivät käytä työssään lainkaan tietotekniikkaa. Edellä mainitun määritelmän mukaisesti kaikki Yhteyskeskuksessa työskentelevät eivät ole tietotyöläisiä, sillä osalta työntekijöistä puuttuu ylemmän keskiasteen tutkinto. Jokainen työntekijä Yhteyskeskuksessa on kuitenkin vähintään tietotekniikan käyttäjä.

Yhteyskeskuksessa tehtävän pankkityön voidaan sanoa olevan myös emotionaalista työtä. Hochschildin (ks. Ristimäki ym. 2003, 320) määritelmän mukaan emotionaalisen työn tunnuspiirteitä ovat vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Työntekijä pyrkii omien tunteiden esiintuonnin avulla vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin ja käytökseen, tunteiden ilmaiseminen noudattaa tietynlaista kaavamaisuutta. Tällaiseen työhön kuuluu oletus, että myyntineuvottelija käyttäytyy asiallisesti ja kohteliaasti asiakaskontakteissa. Myyntineuvottelijat joutuvat käyttämään paljon energiaa asiakkaiden äänensävyjen tulkintaan ja sopeuttamaan omaa vuorovaikutustyyliänsä asiakkaan mukaiseksi. Tällaiseen toimintaan voi liittyä tunneristiriitatilanteita, joissa työntekijän täytyy olla toisenlaisen kuin mitä hänen tunteensa juuri sillä hetkellä oikeasti olisivat. Myyntineuvottelija ei välttämättä pysty olemaan oma itsensä koko kiivastahtisen päivän ajan. Työntekijä voi hoitaa useita kymmeniä asiakaskohtaamisia työpäivän aikana. Työtä voidaan luonnehtia pahimmillaan yksitoikkoiseksi toistotyöksi. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia oireita kuten työuupumusta. Työntekijän kohdalla rekisteröityy tarkasti päivittäin puhelumäärät, puhelimesta puhuttu aika, puheluiden odotusaika, kuinka paljon aikaa on kulunut taustatöihin ja kuinka paljon työntekijä on ollut poissa työpisteeltään. Työpäivän kulku on kuvattu tarkasti minuuttipelillä, mikä osaltaan luo mielikuvaa työn rajoituksista ja siihen liittyvästä valvonnasta. Puhelut voidaan reitittää vastaanottajalle hänen osaamistasonsa mukaan.

Tavallisesti puhelut myös tallennetaan, ja niitä voidaan kuunnella esimiehen toimesta tai yhdessä esimiehen kanssa koulutustarkoituksessa, laadun varmistamiseksi tai rek-lamaatiotilanteissa. Asiakaskohtaaminen on usein myös mallinnettu tavalla, jolla pyri-tään yhdenmukaistamaan asiakkaan saamaa palvelun laatua. Puhelun tarkka standardi-sointi ts. nuotittaminen voi pahimmillaan kuitenkin aiheuttaa vuorovaikutustilanteen välineellistymisen, jolloin myyntineuvottelija vain mekaanisesti pyrkii saavuttamaan työn tavoitteet ilman oman persoonallisen tyylin tuomaa vapautta. (Ristimäki ym. 2003, 319 – 326.)

Myyntiryhmän esimies vastaa myyjien päivittäisen työn johtamisesta, valmentamisesta ja myyntityön tuloksista. Kuopion yksikössä on kaksi myyntiryhmän esimiestä (05/2009). Esimies ohjaa ja tukee alaisiaan päivittäisessä työssä, valmentaa heitä myyntitaidoissa, osaamisessa ja tuloksen tekemisessä. Hän suunnittelee ja seuraa myyntiä ja tekemistä, sekä reagoi heti poikkeamiin. Esimies vastaa myös oman tiimin-sä tuloksellisuudesta ja henkilöstöstä mukaan lukien sen pitkäjänteisen kehittämisen. Yhteyskeskusten johtamisessa on panostettu motivointiin, mutta lähiesimiesten rooli on muuttunut entistä enemmän kohti valmentavaa johtamista vaikuttaen myös ajan-käytöllisesti esimiesten työnkuvaan pois kontrolloivasta johtamisesta. Kuopiossa myyntiryhmien esimiesten esimiehenä toimii yksikön päällikkö.

Kuopion Yhteyskeskuksen fyysinen ympäristö muodostuu avokonttorista, jossa jokai-nen istuu omassa työpisteessään, langattomat kuulokkeet korvillaan ja tietokone edes-sään. Työntekijät työskentelevät 2-4 hengen soluissa selät vinosti vastakkain. Kuopion Yhteyskeskuksessa työskentelee kaksi tiimiä, ja istumapaikat on jaettu koko alueelle siten, että tiimit on sekoitettu keskenään koko avokonttorin alueelle. Avokonttorin sisustukseen on Kuopion Yhteyskeskuksessa kiinnitetty huomiota esimerkiksi käyttä-mällä värejä sisustustekstiileissä ja rakentamalla erilaisia kohtaamispaikkoja, kuten sohvia ja pieniä keskustelupisteitä. Tämän tyyppinen sisustaminen ei ole kovin yleistä yhteyskeskuksissa.

## 2 LEIPÄTYÖ VAI UNELMADUUNI -VOIMAANTUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Moni työntekijä haaveilee unelmien työpaikasta, missä jaksaa tehdä työtään sitoutuneesti, mutta menestyksekkäästi omista lähtökohdistaan käsin. Monella on tavoitteena kokea työniloa ja aitoa ammattiylpeyttä hyvin hoidetusta työstä voimavarojen vielä riittäessä työuran jälkeenkin nauttia ansaituista eläkevuosista. Kukapa ei haluaisi työskennellä tällaisessa työpaikassa?

Julkusen (2008) mukaan *uusi työ* on tietokykyjen käyttöä, affektiivista ja vuorovaikutuksellista vaatien niin tiedollisia kuin taidollisia kykyjä, ongelmien ratkaisua ja vuorovaikutusta. Uusi työ tehdään omalla persoonalla, läsnä olevana, emotionaalisesti kahdessa merkityksessä, eli omien tunteiden hallinnan ja hyväksikäytön sekä tavoiteltujen toimintojen aikaansaamiseksi asiakkaassa tunnetilan avulla. Työ vaatii henkilökohtaista harkintaa ja oman itsensä kehittämistä, eikä työhön ole loppuun asti kirjoitettua valmista käsikirjoitusta. Työntekijällä voi tulla vastaan oma osaaminen, voimavarat, mahdollisuudet ja rajat. Osaamisen kehittämisellä myös työntekijän luottaminen omiin voimavaroihin parantuu, eikä uuden työn uhkatekijät, kuten uupumus tai masennus pääse vallalle. Vastuu työstä on suuri, ja sitä kannetaan sekä työnantajalle että asiakkaalle. Työntekijän on pidettävä huolta omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan ja asetettava rajat omalle työlleen ja sitoumuksilleen eli johdettava itse itseään. (Julkunen, 2008.)

Globaali pörssisidonnainen, markkinavetoinen ja jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä saattaa kuitenkin kuluttaa pahimmillaan loppuun ihmisen voimavarat ja terveyden. Kriittisenä huipentumana voitaneen pitää Juha Siltalan (2004) teosta *Työn huonontumisen lyhyt historia*, missä Siltalan näkemys työelämän huonontumisesta perustuu ajatukseen työn vaihtosuhteen ”globaalissa hyperkilpailussa” merkittävään huonontumiseen palkansaajien suuren enemmistön kannalta. Työn vaihtosuhteessa on kyse siitä, ”paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadakseen säällisen elämän”. Säällinen elämä tarkoittaa Siltalan (2004) mukaan riittävää taloudellista elintasoa sekä vapaa-aikaa ja vapaa-ajalla tarvittavia voimavaroja. Työn vaihtosuhteen keskeinen elementti on itsesääntelyn taso, mikä kertoo millä tasolla työntekijä antaa työpanok-

sensa työnantajan käyttöön. Kunnossa olevan työn vaihtosuhteen kadotessa työ menettää mielekkyytensä ja työntekijä uupuu. (Siltala, 2004, 10-15.)

Työelämä ja myös työ ihmisten arvomaailmassa on murroksessa; organisaatiot, työtavat ja -ajat, rakenteet ja hierarkiat muuttuvat. Monissa työyhteisöissä on siirrytty jatkuvaan muutoksen alaiseen tietotyöhön. Voimaantumisessa korostuu ihmisen oman voiman kehittyminen ja kehittäminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä ja työstä (Siitonen, 1999, 84).

## 2.1 Voimaantumisen käsite

Empowerment-käsite ja sen johdannaiset empower, empowered, ja empowering ovat tulleet tunnetuksi ulkomailla vasta 1980-luvulta lähtien alkuun lähinnä ihmisten hyvinvointia edistävien hankkeiden kautta. Suomessa tutkimuksia on ilmestynyt 1990-luvun lopulta lähtien, lähinnä kasvatus-, yhteisöpsykologian, sosiologian, hoito- ja organisaatiotieteiden parista. Suuressa osassa tutkimuksia korostuu *pyrkimys auttaa ihmistä itseään löytämään omat voimavaransa ja ottamaan vastuun omasta kasvustaan*. Jokaisella tutkijalla on oma käsitys voimaantumisesta aina tieteenalastakin riippuen, eikä heilläkään ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta empowerment-käsitteelle. Lähinnä käytetään kahdenlaista käsite-suomennosta; valta ja valtaistuminen (Kuokkanen, 2003) ja voima ja voimaantuminen (Siitonen, 1999). Suomenkielisiä vastineita ovat mm. voimaantuminen, voimistuminen, valtautuminen, valtaistaminen ja toimintakykyisyyden lisääminen. Tänä päivänä voimaantuminen liitetään eri tutkijoiden toimesta eri konteksteihin, kuten kilpailu- ja suorituspainotteisiin liike-elämän organisaatioihin, työyhteisöjen kehittämishankkeisiin, koulutusorganisaatioihin, kansalaisten oikeuksia ja aktiivisuutta sekä etnisten vähemmistöjen itsemääräämisoikeuden laajentamista ajaviin liikkeisiin. Voimaantumisorientaatio sopii erilaisten muutosten, uudistumis- ja kehittämishankkeiden toteuttamiseen, vaikkakin se moniulotteisuudessaan vaatii helposti useamman vuoden prosessin. Voimaantuminen on tärkeää myös yksilöiden itsensä ja organisaatioiden menestymisen ja toimivuuden kannalta. Voimaantumisen näkökulmasta työyhteisössä tarkastellaan arvoja, tarkoitusta, liiketoimintaideaa, työntekijöiden tunnekokemuksia, ja kommunikaatiokulttuurin avoimuutta ja omana itsenä olemisen mahdollisuutta. Voimaantuminen työyhteisössä koetaan tärkeäksi estettäessä työuupumusta, edistäessä työssä jaksamista, työkykyä ja



työhyvinvointia positiivisella, kannustavalla ja ihmistä kunnioittavalla otteella. (Siitonen & Robinson, 2001.)

Tämän tutkimuksen keskeisestä käsitteestä empowerment käytän suomenkielistä sanaa voimaantuminen. Määrittelyssä käytän Siitosen (1999, 93) määritelmää voimaantumisesta seuraavasti:

- Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään - voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. Voimaantumisen kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä, minkä vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Siinä korostuvat ihmisen oma halu, omien päämäärien asettaminen, luottamus omiin mahdollisuuksiin, näkemys itsestään ja kyvyistään. Voimaantuminen rakentuu keskeisiltä osiltaan sosiaalisessa kanssakäymisessä, mistä johtuen sitä voidaan kuitenkin tukea myös ulkoapäin esimerkiksi esimiehen ja työyhteisön toimesta.
- Voimaantunut ihminen: Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Hän on itse itseään määräävä ja ulkoisesta pakosta vapaa. Voimaantumisprosessissa toinen ihminen ei ole häntä voimaannuttanut, vaan hän on itse tullut voimaantuneeksi.
- Voimaantunut yhteisö on välittävä yhteisö, jossa ihmiset voivat toimia luovina omana itsenään, tukien toisiaan arjen haasteissa, luovat positiivista energiaa ja ajattelevat ympäristöään työn- ja elämäniloa mahdollistavana tilana ja paikkana.

Rodwellin mukaan (ks. Siitonen, 1999, 134.) voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa, hänellä on parantunut itsetunto, kykyä asettaa ja saavuttaa päämääriä, hänellä on hallinnan tunne suhteessa omaan elämään ja hän on toiveikas tulevaisuuden suhteen. Ihmisen voimaantuminen on lähtenyt liikkeelle. (Siitonen, 1999, 129-131.)

Empowerment-käsitteen pinnallisuudesta kertoo tapa puhua toisen ihmisen voimaantumamisesta, mikä siis ei ole Siitosen (1999) määritelmän mukaan edes mahdollista. Voimaantumisen katsotaan lähtevän aina henkilöstä itsestään, mutta siihen kuuluu aina henkilökohtaisen ulottuvuuden lisäksi sosiaalinen, interpersoonallinen ulottuvuus. Toimintaympäristön tulee mahdollistaa voimaantuminen organisaatorakenteiltaan, johtamistavoiltaan ja työolosuhteiltaan, joten voimaantuminen on kontekstiriippuvaista ja erilaista kontekstista riippuen. Toisaalta voimaantumisen ei voida sanoa

alkavan tai loppuvan tiettynä ajankohtana. Voimaantumisen avulla on saavutettavissa henkilökohtainen ja organisatorinen hyvinvointi sekä minän positiivinen vahvistuminen. Voimaantuminen liitetään usein myös innovatiivisuuteen, sillä toteutuessaan se synnyttää maaperän luoville ratkaisuille. (Siitonen, 1999, 97.)

Ongelmallisena voidaan pitää siis voimaantumisen orientaatioissa käsitteiden voimaantuminen ja voimaannuttaminen löyhää käyttöä. Siitonen ja Robinson (2001) määrittävät voimaantumisen ja voimaannuttamisen välisiä merkityseroja seuraavasti:

**Voimaantumis- eli empowerment-orientaatio (empowerment-as-enablement)**

- filosofiselta taustaltaan ihmistä kunnioittava ja positiivinen lähestymistapa
- ihmisten kunnioittaminen ja keskeiset arvot ohjaamassa yhteisön toimintaa
- pitää tärkeänä tunteiden huomioimisen valmiuksia ja etenkin esimiesasemassa olevien herkkyyttä aistia tunneilmaston muutokset
- ihmisen mahdollisuus olla oma itsensä työssään
- mahdollistava työkuultuuri jatkuvan muutoksen hallinnassa
- työhyvinvoinnin ennakointi ja yhteys yrityksen menestymiseen
- ei-syylisävyvä orientaatio
- auttaa esimiesasemassa olevia uudistamaan henkilöstön johtamista, painottaen heidän ihmistuntemusta, nöyryyttä, kypsää aikuisuutta, hienotunteisuutta ja oman arvotaustan selkiyttämistä
- korostaa reflektoinnin merkitystä
- kannustaa moniulotteiseen yhteistoimintaan
- tulevaisuusorientoitunut
- suunnittelussa tulevaisuuden ennakointi mielikuvien avulla
- henkilökohtainen, mutta myös sosiaalinen prosessi
- vahvan sisäisen voimantunteen kehittyminen, ja sen kautta sitoutumiseen, osaamisen ja ammatillisen uudistumisen kehittyminen riskinottovalmiuksineen
- painottaa ihmisen selkeää käsitystä omasta tekemisestään, olemisestaan ja pyrkimyksistään
- on kiinnostunut päämäärien asettamisen perustasta, päämääriin suuntautumisen prosesseista ja toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta
- ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan, vaan muodostaa joustavan teoriarakennelman.

### Voimaannuttamisen orientaatio (empowerment-by-authorization)

- painottaa hallinnollisia ratkaisuja
- työhyvinvoinnin kehittämisessä painotetaan ulkopuolisten asiantuntijoiden ja konsulttien käyttämistä
- keinoja ja ohjelmia, joiden avulla ihmiset saadaan voimaan hyvin
- vetoaa mielellään suunniteltuihin ohjelmiin, hankkeisiin ja projekteihin
- perustuu näkemykseen, että toisen ihmisen voi voimaannuttaa.

Motivoinnin ja voimaantumisen voidaan katsoa olevan käsitteinä lähekkäisiä. Ratkaisevin ero näiden välillä on, että voimaantumisen katsotaan lähtevän ihmisestä itsestään, eikä toisen ihmisen voimaannuttaminen (vrt. motivointi) ole mahdollista (Siitonen, 1999, 98).

Räsänen (2006) määrittää voimaantumisen seuraavasti: Voimaantuminen on ihminen – ympäristösuhteesta nouseva persoonallinen, sosiaalinen ja henkinen prosessi, johon sisältyy sisäinen voimantunne vapaasti valitusta ja vapaasti toteutetusta tietoisesta oman kehityksen haltuunotosta, päämäärän asettamisesta ja uskosta sen saavuttamiseen. Voimaantumisen kokemus syntyy valtaistumisesta ja osallistumisesta inhimillisen historiankulun ja arjellisuuden tapahtumiin, joihin yksilö on kietoutunut. Määritelmään sisältyy Eric Frommin ajatus siitä, ettei ihminen pääse koskaan itseään pakoon. Voimaantuneisuus on ”ihmisen oma ääni”, reaktio inhimillisen todellisuuden olosuhteisiin. Voimaantumiseen liittyy olennaisesti valta ja vastuu, valtaistaminen ja havahtuminen. Havahtuminen tarkoittaa erityisesti esimiesasemassa olevien ymmärrystä siitä, että ihminen on yhteisön todellinen voimavara. Valtaistaminen tarkoittaa yksilötasolla toisten auttamista ja avun saamista ja vuorovaikutuksellisuutta. Yhteisötasolla se tarkoittaa osallistavia toimintatapoja, viestinnän onnistumista ja oppimisen mahdollistamista sekä vastuuttamista ja vastuun jakamista. (Räsänen, 2006.)

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 30) määrittävät voimaantumisprosessin seuraavasti: Voimaantuminen edellyttää ennakoluulotonta vuorovaikutusprosessia sosiaalisen suhdeverkoston tukemana. Itsensä voimattomaksi (powerless) tuntevat ihmiset rohkaistuvat kasvattamaan persoonallista ja sosiaalista voimaa itsessään. Alaisiksi leimautumisen tunteet vähenevät, itsetunto vahvistuu, käsitys itsestä ihmisenä, työntekijänä ja kansalaisena rikastuu. Elämään työpaikalla ja sen ulkopuolella tulee dynaaminen ja uutta

luova ote. Tämä puolestaan parantaa voimaantuvan ihmisen mahdollisuuksia kehittää niitä organisaatioita ja instituutioita, joilla puolestaan on vaikutusta hänen ja muiden ihmisten elämään. Voimaantuvassa organisaatiossa itsensä johtaminen ja sisäinen itsekontrolli ovat näkyvissä rooleissa. On kuitenkin huomionarvoista että eri ihmiset ovat yleensä samankaltaisista taustoistaan huolimatta eri voimaantumisen tasoilla. (Heikkilä & Heikkilä, 2005.)

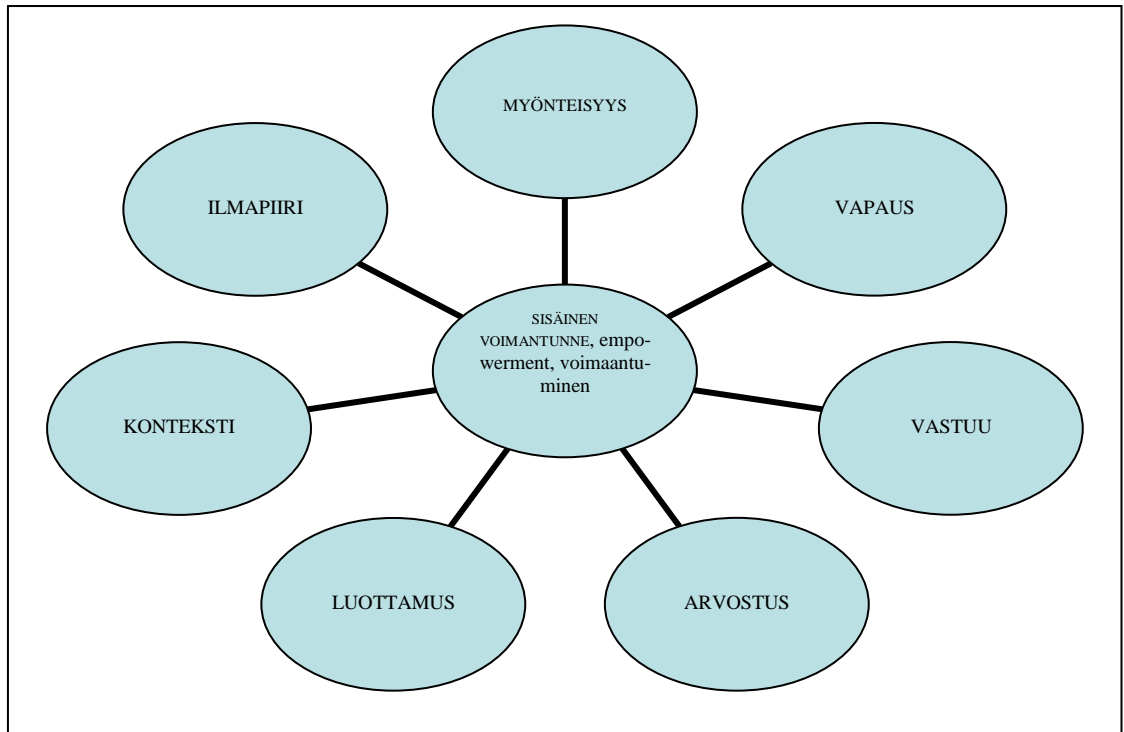
Esimiehen näkökulmasta voimaantuminen muodostuu lähinnä siitä ajatuksesta, ettei toinen voi voimaannuttaa toista. Esimies ei pysty voimaannuttamaan työntekijää, mutta taitava ja hyvän itsetunnon omaava esimies pystyy kuitenkin mahdollistamaan työntekijöiden ja työyhteisön voimaantumista. Toisaalta pystyäkseen tekemään hyvin omaa työtänsä ihmisten ja asioiden johtajana esimiehen itsensä pitäisi pystyä tuntemaan olevansa voimaantunut. Esimies pystyy myös itse voimaantumaan työntekijöiden voimaantumisen kautta. (Siitonen, 1999, 93-96.)

Esimies voi toimia omassa roolissaan voimaantumisen mahdollistajana tai estäjänä. Voimaantumista tukeva esimies vaatii jokaista kontrolloimaan omaa työtään itseohjautuvasti, jolloin jokaisen tulee pystyä tunnistamaan ja vaatimaan koulutustarpeensa. Esimiehen oma voimaantuminen on kuitenkin edellytys voimaantuvan organisaation rakentamiselle, hänen on osattava luopua kontrolloivasta johtamistyylistä. Muutostilanteissa esimiehen on itsensä sisäistettävä muutos, jotta hänen organisaationsa pystyy sisäistämään muutoksen. Voimaantuvan organisaation rakentamista on kuvattu kahdella tavalla; management-otteella ja leadership-otteella. Management-ote korostaa prosessin aloittamista ja ohjaamista organisaation huipulta, kun taas leadership-ote korostaa ruohonjuuritasolta aloittamista. Johtaminen tarvitsee tuekseen innostavan vision, mutta myös jämäkät strategiat sen saavuttamiseksi. Voimaantuneessa työyhteisössä myös esimiesten välinen työnjako on selkeä, he käyttävät aikaansa keskinäiseen avoimeen dialogiin. Valmentaminen ei ole pelkästään esimiesten harteilla, vaan valmentajana toimii hän, joka valmentamisen taidon parhaiten osaa. (Heikkilä & Heikkilä, 2005.)

Voimaantuneessa työyhteisössä esimiehet eivät oleta tietävänsä, mitä työntekijät ajattelevat, vaan kysyvät heiltä itseltään. Työyhteisössä toimitaan ehdottoman rehellisesti ja eettisesti, kaikkia ja kaikenikäisiä kunnioittaen puuttuen mahdollisiin epäkohtiin välittömästi. Muutokset johtavat kestäväan kannattavuuteen, ja muutokset koskevat kaikkia tekijöitä luoden, ei tuhoten, mahdollisuuksia. Myös ulkopuolella tapahtuviin

muutoksiin kiinnitetään huomiota. Työyhteisön jäsenet ovat keskenään liittolaisia vihollisten sijaan. Työnilo ei tarkoita pelkästään helppoja, vaan myös haastavia työtehtäviä. Informaation kulkuun ja tiedon jakamiseen kiinnitetään erityistä huomiota, ja varmistetaan, että jokainen on ymmärtänyt asiat. Uudet työyhteisön jäsenet toivotaan tervetulleiksi. Tavoitteiden jäädessä vajaiksi, tarkastellaan ensin niiden asetanta, ja vasta sen jälkeen niiden mittaaminen. Työyhteisössä voi olla oma itsensä, ja myös virheitä sallitaan sekä itselleen että työkaverilleen. Asioista keskustellaan avoimesti ilman salakavalaa syrjintää erilaisuus sallien ja huomioiden. (Räsänen, 2006.)

Voimaannuttaminen on suhtautumistapana mahdollistava, ei pakottava ja siinä on olennaista ihmisen valtaistuminen, hänen oma autonomiansa (Siitonen, 2001). Työyhteisössä esimies voi vain yrittää edistää työntekijöiden voimaantumista olemalla nöyrä ja herkkä toisen ihmisen omille pyrkimyksille ja niiden kautta hienovaraisesti ohjata kohti päämääriä ja henkilön omaa voimaantumista (Siitonen, 1999, 131). Voimaantumisprosessissa tärkeitä kategorioita (ks. kuvio 3) ovat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Yhdenkin voimaantumisen kategorian puute voi estää henkilön sisäisen voimantunteen muodostumisen, joten voitaneen sanoa sisäisen voimantunteen rakentumisen olevan herkkä prosessi. Voimaantumiseen siis liittyy ydinkäsitteenä sisäinen voimantunne, mikä tässä tutkimuksessa noudattaa Siitosen (1999) määritelmää *työntekijän omia voimavaroja ja vastuullista luovuutta vapauttavaa tunnetta, missä myös työympäristöllä on keskeinen asema*. Sisäisen voimantunteen saavuttanut henkilö on myönteinen ja positiivinen, joka haluaa yrittää parhaansa, ja on halukas ottamaan vastuuta oman toimintavapauden puitteissa myös työyhteisön muiden jäsenten työhyvinvoinnista. Työyhteisöistä löytyy aina vahvan sisäisen voimantunteen omaavia henkilöitä, jotka osaavat ja kykenevät toimia myönteisesti ja vastuullisesti työssään. Sisäisen voimantunteen saavuttaminen vaatii kuitenkin ympäristöltään hyväksyvän, arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Siitonen, 1999, 61.)



Kuvio 3. Voimaantumisen kategoriat (Siitonen 2004).

Voimaantumisen avulla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksellisesti yrityksen toimintaan ja aina yhteiskunnallisiin tuloksiin saakka. Hyvinvovassa työyhteisössä sairauspoissaoloja on vähemmän, motivaatio ja osaaminen ovat korkeampia muodostaen positiivisen kierteen haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina, mikä jälleen vaikuttaa yrityksen menestykseen ja elinkelpoisuuteen. Työhyvinvoinnin avulla voidaan painottaa erilaisia liiketoimintastrategioiden saavuttamista. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös yhteiskunnallisiin tuloksiin esimerkiksi pidempään työssä jaksamisen kautta vähentäen näin yhteiskunnalle tulevia eläkemenoja. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus eivät kuitenkaan välttämättä ole aivan ristiriidattomia keskenään. Hyvää tulosta tekevän organisaation jäsenet voivat olla ainakin väliaikaisesti kuormittuneita, eivätkä ole välttämättä kovin hyvinvovia. Toisaalta on mahdollista, että hyvinvoiva henkilöstö ei tee hyvää tulosta. Näitä mahdollisia ristiriitoja on pyrittävä vain mahdollisimman hyvin ratkomaan työyhteisössä. (Ojala ym. 2005, 69-83; vrt. Siitonen, 1999, 119-124; vrt. Simola ja Kinnunen, 2005.)

## 2.2 Voimaantumisen osaprosessit

Siitosen (1999, 161-165) voimaantumisteorian viidestä premissistä toinen premissi Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää *päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot ja näiden väliset suhteet* toimii sekä yksilöllisten ja että yhteisöllisten voimaantumisen ja muutosprosessien mahdollistamisen hankkeissa. Siitonen (1999) soveltaa Fordin motivoivien järjestelmien teoriaa (Motivational System Theory, jatkossa lyhenne MST) voimaantumisteoriansa rakenteellisenä tukena. MST:n viitekehyksessä voidaan tutkia Siitosen (1999, 109) mukaan ihmisten voimaantumisen prosessien suuntaa, energisointia ja sääntelyä. MST:n valintaa Siitonen (1999, 109) perustelee teorian näkökulmien oleellisuuden sekä ihmisestä itsestään lähtevänä prosessina. Ford (ks. Siitonen, 1999, 110) määrittelee motivaation yksilön henkilökohtaisten päämäärien, emootioiden ja henkilökohtaisten toimintauskomusten (kyky- ja kontekstiuskomusten) organisoituneeksi kaavaksi:  $\text{Motivaatio} = \text{Päämäärät} \times \text{Emootiot} \times \text{Henkilökohtaiset toimintauskomukset (kyky- ja kontekstiuskomukset)}$ .

### 2.2.1 Päämäärät työelämässä

Voidakseen olla olemassa yrityksen pitää olla tuottava ja kustannustehokas. Yrityksen tulee olla kilpailukykyinen tuote- että palvelumarkkinoiden lisäksi myös työmarkkinoilla, sillä henkilöstö on entistä merkittävämmässä roolissa myös tuloksellisesta näkökulmasta. Tämän päivän tietotyössä yritysten tuloksellisuus on pitkälti kiinni yksilön halusta ja kyvystä tehdä työ tuloksekkaasti, eli yksilön asenteesta ja osaamisesta. (Ojala ym. 2005, 69-83.)

Henkilökohtaiset päämäärät ovat lyhyen tai pitkän aikavälin toivottuja tai ei-toivottuja tiloja tai tuloksia, joita ihminen haluaa joko saavuttaa tai välttää. Työntekijä pyrkii yleensä johonkin päämäärään toimiessaan. Päämäärillä ja voimaantumisella on keskinäinen suhde, sillä henkilökohtaisesti jokainen haluaa menestyä suhteessa omiin päämääriinsä. Päämäärien saavuttamisesta seuraa positiivisia tunteita, kuten onnistumista ja innostuneisuutta eli työhyvinvointia ja halua saavuttaa vieläkin haasteellisempia päämääriä. Päämääriä eli tavoitteita voidaan jakaa ja tarkastella eri tasoilla, kuten henkilökohtaisten ja yhteisten päämäärien näkökulmasta. (Siitonen, 1999, 119-124.)

Ihminen haluaa luonnostaan *ymmärtää ja osallistua omien ja yhteisten päämäärien laatumiseen*. Ihmisen saadessa asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, hän yleensä myös pyrkii niihin sinnikkäästi ja sitoutuneesti. Ihmisen *usko* omiin kykyihin on ratkaiseva päämäärien saavuttamisessa. Päämäärään pyrkiessään hän arvioi päämäärän merkityksellisyyttä, tärkeyttä, saavutettavuutta, toimintojen ja seurausten emotionaalista tärkeyttä yhdistyneenä päämäärän tavoitteluun ja saavuttamiseen. Päämäärien tulee olla haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa, selkeitä ja konkreettisia ja pidemmälle aikavälillä arvokkaiksi ja merkittäviksi koettavia. Mitä suurempi on tavoiteltava päämäärä, sitä tärkeämpää on luoda välipäämääriä, sillä jo välitavoitteiden saavuttaminen tuo lisää energiaa matkalla kohti suurempaa päämäärää. Päämäärähaikuiset ihmiset ovat usein myös halukkaita kehittämään itseään ja oppimaan uusia asioita. (Siitonen, 1999, 119-124.)

Tuloksellisuuden johtamisessa on tärkeää oikeanlainen ja toimiva strategia, sen viestiminen kaikille organisaation tasoille siten, että työntekijät pystyvät sitoutumaan strategiaan. Kaikkien käytännön toimien, kuten työyhteisön rakenteen, johtamiskäytäntöjen, toimintajärjestelmien ja ilmapiirin tulee nojautua yrityksen strategiaan. Tavoitteiden asettaminen vaatii johdolta kykyä huomioida ja analysoida toimintaympäristön muutoksia. Johtajien tulee osata viestiä työntekijöille ymmärrettävästi miksi teemme työtä, mihin suurempaan kokonaisuuteen kukin työvaihe liittyy ja mikä on lähitulevaisuuden tavoiteltava tila. Lähtökohtaisesti pystytäkseen toimimaan tuloksellisesti kohti tavoitteita, täytyy jokaisen organisaation portaan olla tietoinen tavoitteista. Päämäärätön työn tekeminen ei ole työntekijää sitouttavaa tai motivoivaa. Tavoitteiden ymmärtäminen voi vaihdella työntekijöiden välillä johtuen luonnollisesta ihmisten erilaisuudesta, joten oikeastaan koskaan ei johtoporras voi liikaa selventää tai kertoa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteista, joihin se pyrkii. (Simola ja Kinnunen, 2005; vrt. Virtanen, 2005.)

Työympäristöllä on myös tärkeä rooli päämäärien saavuttamisessa. Työympäristö voi parhaimmillaan tukea yhteishengen ja yhdessä tekemisen avulla päämääriin pyrkimistä ja pääsemistä. Pahimmillaan se voi kuitenkin estää päämääriin pääsyn esimerkiksi epäterveellä kilpailulla, siten että ihminen lakkaa asettamasta omia päämääriä. Perustehtävän on oltava riittävän selkeä, jotta tekemisen fokus säilyy yhteisessä päämäärässä. Luottamuksettomassa työyhteisössä tulisi aina ensimmäisenä kiinnittää huomiota ihmisten ja ryhmien suhteeseen perustehtävään. Määrittävä piirre ryhmädynamiikassa



on ryhmän taipumus sekä pysyä että välttää perustehtävää. Toisaalta ryhmä pyrkii suoriutumaan annetuista tavoitteista, mutta toisaalta sen toimintaa värittävät myös voimakkaat tunnereaktiot ja fantasiat. Ryhmässä kokemuksilla on taipumus yleistyä ja paisua, mikä toisaalta vie suunnattomasti energiaa pois perustehtävän suorittamisesta. Työyhteisön tuloksellista menestystä tukevat yhteiset selkeät tavoitteet, työntekijöiden monipuoliset vaikutusmahdollisuudet ja mahdollistava johtaminen. Ihmisten osallistaminen tavoitteiden ja strategian työstämiseen edesauttavat sitoutumista, mikä taas vähentää valvonnan tarvetta. Työyhteisön menestystä tukee hyvä ilmapiiri, mikä sisältää avointa tiedonkulkua, osaamisen jakamista ja voimavarojen yhdistämistä ja yksimielisyyttä tärkeiden osa-alueiden toimivuudesta, jotta ryhmä käyttää voimansa sen saavuttamiseksi luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Simola ja Kinnunen, 2005; vrt. Mäkipeska ja Niemelä 2005.)

Vapaudella ja vaikuttamisen mahdollisuudella on suuri merkitys voimaantumisen. Vapaaehtoisuuden pohjalta toimiva, itsenäisiä päätöksiä tekevä ja omia päämääriä asettava ihminen on kykeneväisempi keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen. Vapauden lähikäsitteiksi voimaantumisen kannalta Siitonen (1999, 124) määrittää valinnanvapauden, vapaaehtoisuuden, itsemääräämisen ja autonomisuuden. Valinnanvapauden pitäisi olla henkilökohtainen kokemus ilman toisten puuttumista yksilön valintoihin. Edistämällä turvallisia, hyväksyviä ja kunnioittavia olosuhteita, joissa yksilön oma itsemääräämisoikeus on mahdollista, edistetään myös yksilön voimaantumista. Ihmisen todellisen valitsemisen vapauden myötä myös uskallus pyrkiä kohti hänen elämäänsä edistäviä päämääriä kasvaa, eikä haittaa, vaikka välillä sattuu erehdyksiä. Vapauden tunteeseen voi työyhteisössä esimies vaikuttaa toiminnallaan ratkaisevasti. Toisaalta yksilön kannalta on tärkeää myös kyky reflektoida omaa toimintaansa vapaasti, ja tällä tavalla auttaa itseään saavuttamaan omat tavoitteensa. (Siitonen, 1999, 124-128.)

Toisaalta työn vapaus vaatii myös ihmiseltä kykyä johtaa itseään, jottei vapaus vie toimintakykyä liiallisella riittämättömyyden tunteella jatkuvan suorittamisen paineessa. Kaikilta ihmisiltä ei löydy kykyä tai halua johtaa itseään, minkä taitava esimies osaa huomioida. Maria Hanson (ks. Lahdensivu, 2004) korostaa työn vapauden yhdistymistä ihmisen omakohtaiseen "itsensä hallitsemisen taitoon". Työntekijän vastuuta työtavoitteiden saavuttamisesta ja vastuuta kaikista työyhteisön jäsenistä yhdessä esimiehen kanssa voidaan kutsua alaistaidoksi (eng. "organizational citizenship").

Suomessa käsitteenä alaistaidot on otettu käyttöön vasta 2000-luvulla. Alaistaidot eivät ole kyseenalaistamatonta tottelemista, alamaisuutta, alisteisuutta tai alistamista, vaan itsenäistä vastuullisuutta. Alaistaidot ilmenevät yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla, ja ovat yhteydessä sitoutuneisuuteen. Työntekijä, jolla on kyvykkyyttä alais- taidoissa, tekee työyhteisön hyväksi extraa eli esimerkiksi enemmän kuin mitä hänen työsopimuksensa edellyttää. Alaistaitoihin kuuluu myös esimieheen kohdistuvien odo- tusten realistisuus, jäsentyneisyys ja ennen kaikkea sanoiksi pukeminen. Se tarkoittaa myös organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta, ammatillista osaamista ja vastuun ottamista kehittämisestä. (Keskinen, 2005.)

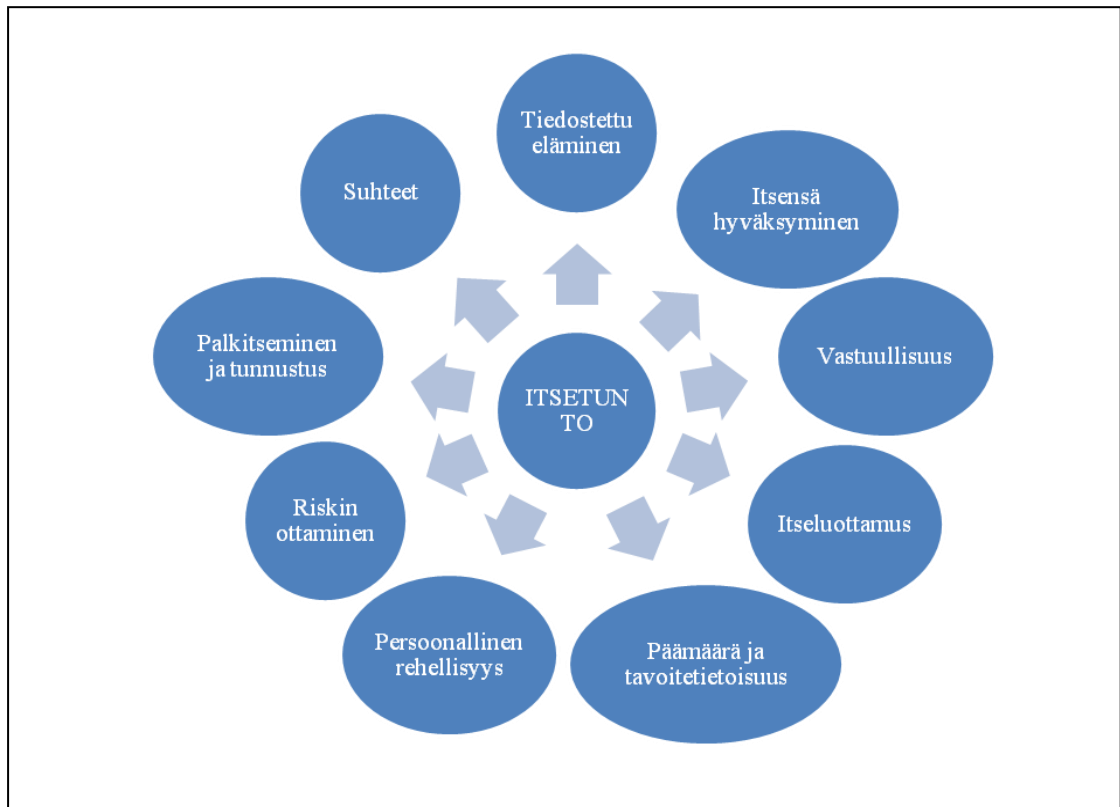
Esimies sekä työntekijä itse voivat kehittää alaistaitoja, eikä työntekijöiden keskinäis- tä suhdetta tässä kehittämisessä voi unohtaa. Esimies voi kehittää alaistaitoja selkeyt- tämällä tavoitteita ja perustehtävää, palautteen antamisen sekä erilaisten keskustelujen avulla. Kunnollinen perehdyttäminen työtehtäviin ja työympäristöön sekä osaamisen johtaminen auttaa alaistaitojen kehittämisessä. Tärkeintä kuitenkin on yhteistyön mahdollistaminen, sekä aktivoiminen työn kehittämiseen, päätöksentekoon ja yleen- säkin osallistumiseen. Esimiehen velvollisuus on tarttua työntekijän aloitteisiin ja ide- oihin, ja työntekijän velvollisuus on kertoa oman työnsä kehittämisen kannalta olen- naiset asiat. Työntekijä voi kehittää omia alaistaitojaan suostumalla vuorovaikutuk- seen työyhteisön kaikkien jäsenten kanssa, palautetta vastaanottamalla ja antamalla, omia työtapojaan arvioimalla ja kehittämällä sekä havainnoimalla oman toimintansa vaikutuksia työyhteisössä. Alaistaidot ovat uuden palkkakeskustelunkin myötä entistä tärkeämpiä, sillä ammatillisen pätevyyden lisäksi arvioinnin kohteena on myös suh- tautuminen omaan työhön, työyhteisön jäseniin sekä yhteistyökumppaneihin. Alaistai- tojen käyttäminen vaatii sitoutumista ja samaistumista organisaatioon. Keskinen (2005) puhuu alaistaitojen yhteydessä myös psykologisesta sopimuksesta, mikä tar- koittaa sitä molemminpuolista sanatonta tai kirjoittamatonta sopimusta, mikä tehdään työsuhteen solmimisen yhteydessä. Psykologinen sopimus on molemminpuolisia odo- tuksia, sitoumuksia ja velvoitteita mitä sekä työntekijällä että työnantajalla on suhtees- sa toisiinsa työelämässä. (Keskinen, 2005.)

### 2.2.2 Kyvyt ja valmiudet työelämässä

Ihmisen kokemus omasta kyvykkyydestä ja osaamisesta, itseluottamus, minäkuva, tyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto sekä mahdollisuus tehdä itsenäisiä, vastuullisia

ratkaisuja ovat hyvin merkityksellisiä ihmisen voimaantumisen taustalla. Ihmisen käsitys itsestään on yhteydessä siihen, millaisia odotuksia hänellä on tulevaisuutta kohtaan ja miten hän arvioi omat voimavaransa verrattuna näihin odotuksiin. Ihminen arvioi aina omia kykyjään saavuttaa tai olla saavuttamatta päämääränsä, ja hänen oma uskonsa on merkityksellinen lopputuloksen kannalta. Myönteinen käsityksen itsestään omaava henkilö suhtautuu optimistisesti tulevaisuuteensa ja asettaa itselleen realistisia päämääriä, mikä taas edesauttaa päämäärien saavuttamista ja lisää siten onnistumisen tunnetta, mikä puolestaan vahvistaa itsetuntemusta ja auttaa uusien haasteiden kohtaamisessa. Ihminen arvioi ympäristöään myös oman minäkäsityksensä kautta ja työyhteisössä palautekulttuurilla on tämän myötä suuri merkitys. Hyvä minäkäsitys voimaannuttaa ihmistä, mutta saadessaan jatkuvasti negatiivista palautetta, hän alkaa uskoa, ettei hän ole arvokas ihmisenä ja työntekijänä. Myönteisen ja hyvän minäkäsityksen omaava ihminen luottaa kykyihinsä, haluaa kantaa vastuunsa ja näyttää työnantajalle mihin hän pystyy. (Siitonen, 1999, 129-131.)

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 127) määrittävät voimaantuvassa organisaatiossa itsetunnolla tarkoitettavan sitä tapaa, uskallusta ja taitoa, jolla ihminen ja yhteisöt arvioivat valmiuttaan kohdata, tulkita ja käsitellä elämässään ja erityisesti työyhteisössään kohtamiaan merkittäviä haasteita. Heidän mukaan myös heikomman itsetunnon omaavat työntekijät menestyvät kollegojaan heikommin. Vahva itsetunto näkyy ihmisen haluna kehittää itseään työntekijänä. Heikkoa itsetuntoakin on mahdollista kehittää ja se on voimaantuvan työyhteisön jokaisen jäsenen tehtävä. Itsetuntoa vahvistaa myös riskinottoon kannustaminen ja erehdysten salliminen. Voimaantuvan organisaation jäsenten itsetunto rakentuu kuviossa 4 ulkokehällä olevien tukipilareiden varaan. Tukipilareiden ollessa riittävän hyvässä kunnossa, löytyy ihmiseltä voimavaroja kohdata myös vaikeita tai ongelmallisia tilanteita, etenkin muutostilanteissa tukipilareiden kuntoa kannattaa tarkastella. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 138.)



Kuvio 4. *Integroidun itsetunnon tukipilarit voimaantuvassa organisaatiossa (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 138).*

Toisen ihmisen oppii tuntemaan kommunikoimalla hänen kanssaan hänen kokemuk-  
sistaan, havainnoistaan, pyrkimyksistään, teoistaan ja tulkinnoistaan. Lisäksi on tärke-  
ää kuunnella toista ihmistä, seurata hänen toimintaa, ja tehdä asioita hänen kanssaan.  
Edellä mainittu edellyttää kuitenkin mahdollistavaa kontekstia, missä ihmiset uskalta-  
vat olla omana itsenään ja missä ihmisellä on omaa liikkumatilaa. Ihmisten välinen  
kunnioitus ja toisten tunteminen edesauttavat työyhteisössä itsetunnon positiivisen  
kehittymisen. (Siitonen, 1999, 131-133; vrt. Heikkilä & Heikkilä, 2005.)

Tehokkuususkomukset ja itsesääätely auttavat ihmistä valintojen tekemisessä, pyrki-  
myksissään ja ponnisteluissa kohti päämääriä. Tämä määrittää myös suhtautumisen  
epäonnistumisiin tai esteisiin päämääriin pyrkiessä. Toiminnan itsetarkkailu auttaa  
arvioimaan etenemistä kohti päämääriä, ja uusien haastavampien tavoitteiden asetta-  
miseksi. Luonnollisesti ihmiset vertaavat suorituksiaan muiden tekemiin ja omiin ai-  
kaisempiin suorituksiin. Itselle arvokkaiksi koettujen tavoitteiden eteen yksilö on ha-  
lukas ponnistelemaan. Yleensä vahva usko omaan tekemiseen ja positiivinen lataus  
johtaa tehokkaaseen työskentelyyn. (Siitonen, 1999, 139 – 141.)

Voimaantumisen kannalta on myös tärkeää tulevaisuuden näkökulma motivoitumisenkin kannalta, eli *Millainen minä haluaisin olla*. Tällaiseen ajatteluun liittyy energisoiva toiveikkuuden näkökulma, mikä on hedelmällinen myös päämäärien toteutumisen kannalta. Minäkuva kehittyy myös vuorovaikutuksellisen palauteprosessin kautta, sillä palautteen kautta ihminen saa lisää informaatiota millainen hän on ja mitä hän osaa. Palaute on tärkeää luovan, uusiutuvan vuorovaikutuksen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Keskinäinen luottamus edesauttaa rakentavankin palautteen vastaanottoa, kun palautteen antajaan luotetaan ja hänen tarkoituksperänsä tunnetaan, jolloin palautteen tavoitteena ei ole toisen aliarviointi. Toisaalta avoimella vuorovaikutuksella ja palautteella voidaan lisätä luottamusta, kun tietoa jaetaan panttaamatta toisille. Vasta vastavuoroisen palautteen kautta saadaan yhteisön oppiminen uudelle tasolle, palautteen tavoitteena pitäisi pystyä näkemään yhteinen menestyminen ja vastuu yhteisöstä kokonaisuutena. Siitosen (1999) mukaan Korpinen korostaa palautteen annossa myönteisten ja edistymistä kuvailevien arviointien antamista yksilöllisesti positiivisen palautteen muodossa. Negatiivinen palaute tulee koskea vain suoritusta, ei persoonaa. Etenkin henkilöiden itsensä arvostamat ja merkitykselliset asiakokonaisuudet kannattaa huomioida palautteen annossa. Myös huonommin menestyneet kaipaavat tukea ja arvostusta suorituksestaan huolimatta, tärkeää olisi löytää heidän vahvuutensa ja vahvistaa niitä. Palauteilmapiirin tulee olla myönteinen, ei pilkallinen tai ylimielinen. (Siitonen, 1999, 132-133; vrt. Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Voimaantuvassa organisaatiokulttuurissa positiivisen palautteen antamista korostetaan unohtamatta rakentavan palautteen merkitystä. Voimaantumiskulttuurin kannalta myönteistä palautetta voi olla myös negatiiviseen käyttäytymiseen puuttuminen, sillä on parempi puuttua ajoissa kuin seurata vain sivusta. Itsetunnon kehittymisen kannalta myös palautteen saaminen on tärkeää, siten että jokainen hyvin tehty työ saa tunnustuksen. Myönteisen palautteen puutteessa ihmiset saattavat tehdä jotakin kielteistä. Samansisältöinen palaute voi vaikuttaa vastaanottajaan eri tavoin, sillä jokainen tulkitsee palautteen omista lähtökohdistaan. Positiivisenkin palautteen antamiseen liittyy erinäisiä sudenkuoppia, esimerkiksi kritiikitön kehuminen ei ole myönteistä palautetta. Palautetilanteiden etukäteen suunnittelulla voidaan välttää väärinymmärryksiä. Palautteen antajan tulee olla neutraalissa mielentilassa, jotta negatiivisilta tunnelatauksilta välttyttäisiin. Pahimmillaan liian latautunut palautetilanne johtaa vain palautteen vastaanottajan puolustusmekanismin laukeamiseen, minkä takia palaute menee vastaanottajalta täysin ohi. Palautteen antajan pitää osata mieltää itsensä myös tasavertai-

seksi palautteen saajan kanssa, jotta luottamus voi kasvaa tasavertaisessa tilanteessa. Palautteenantajan on hyvä välillä asettua palautteen saajan asemaan, ja miettiä haluaisiko hän itse vastaavaa palautetta koskien omaa toimintaansa. Palautteen antaja on myös vastuussa palautteen seurauksista käyttämällä mahdollisimman paljon minä-muotoja sinä-muotojen sijasta. Palautteen täytyy muodostua palautteen antajan omista havainnoista ulkopuolisten tietojen tai havaintojen sijaan. Rakentava palaute aktivoi vastaanottajaa avoimeen kommunikaatioon, mikä taas voimaantuvassa työyhteisössä on luonnollista. Tämä edesauttaa myös palautteen ymmärtämisen varmistamista. Palautteen tulisi tukea uuden oppimista. Tehokkainta palaute on, kun se voidaan saada ja antaa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 109 - 119.)

Positiivinen palaute edellyttää selkeää ja johdonmukaista etenemistä esimerkiksi seuraavalla tavalla. Ensin laaditaan selkeä kuvaus tapahtuneesta ja sen seurauksista. Tämän jälkeen palautteen antaja kertoo, minkälaisia tunteita ko. tilanne hänessä sai aikaan ja mikä oli palautteenantajan mielestä erityisen arvostettavaa tekijän käyttäytymisessä. Ja kolmantena osuutena, mutta erityisen tärkeänä palautteen saajalle annetaan mahdollisuus kertoa, mitä hän on oppinut erityisesti tässä tilanteesta. Tällä tavoin palautteen saajalle voidaan osoittaa että hänestä pidetään, häntä arvostetaan ja että hän on uutta oppiva. Palaute kannattaa rätätelöidä aina vastaanottajan mukaan. Korkeaan suoritustasoon pyrkivälle ei palautetta pitäisi antaa jatkuvasti, jottei palaute tällaisen henkilön kohdalla käänny itseään vastaan. Tasaiselle tekijälle palautteenkin tulee olla tasaista. Palautetta tulisi erityisen usein antaa heikomman suoritustason omaaville henkilöille yksittäisistä, jopa itsestään selvistä tilanteista. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 109 - 119.)

Tarkoituksenmukaisen palautekulttuurin avulla on mahdollista luoda itsearviointille kehittymisen mahdollisuus. Heikkilä & Heikkilä (2005, 123) määrittävät voimaantuvassa organisaatiossa tapahtuvan itsearviointin tarkoittavan koko työyhteisön, tiimin ja organisaation jäsenten itseohjautuvaa ja spontaania itsensä arviointia. Arvioinnin kohteena on yleensä tavoitteiden mukaisten strategioiden toteuttaminen, päivittäiset työsuoritukset sekä tuloksellista toimintaa mahdollistavat työskentelyolosuhteet. Itsearviointi vaatii rohkeutta tutkia ja tulkita työtä yhdessä toisten kanssa. Samalla tekijät jakavat kokemuksiaan, onnistumisiansa ja epäonnistumisistaan. Vähitellen työntekijät pystyvät myös paremmin ottamaan kantaa ja arvioimaan suorituksiaan. Tilanteista

pyritään luomaan mahdollisimman oikeudenmukainen kuvailu ylilyöntejä karttaen. Itsearviointin perusteella pyritään aina luoviin ratkaisuihin ja uuden oppimiseen. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 123 - 125.)

Henkilökohtainen vastuu ja voimaantuminen liittyvät toisiinsa, etenkin kun ihmisellä on vapaus asettaa ja tavoitella päämääriä. Vastuu liittyy myös yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen, sillä oikeasti vastuunsa tunteva henkilö ottaa vastuuta myös muista ihmisistä pelkästään omaan napaan tuijottamisen sijasta. Aidot tilanteet ja kokemukset auttavat voimaantumisen rakentumisessa, sillä aitouden myötä myös kokemusten merkityksen sisäistäminen on helpompaa. Uusien parempien menettelytapojen kokeilu vaatii kuitenkin turvallisen ilmapiirin ja uskon omiin kykyihin sekä pelottomuutta epäonnistumisia kohtaan. Jokaisen yhteisön jäsenen toiminta ja ratkaisut vaikuttavat koko yhteisöön ja ilmapiiriin. Ryhmässä parhaimmillaan voidaan kokea yhteenkuuluvaisuutta, mutta pahimmillaan ryhmä voi nujertaa jäsenensä. Yhteistoiminta usealla eri tavalla, kuten osallistuminen työpäivän aikana erilaisiin tilaisuuksiin sekä vapaa-ajalla tapahtuvat yhteiset tekemiset edesauttavat parhaimmillaan voimaantumista, kunhan yhdessä tekevät ihmiset ovat joukko autonomisia ihmisiä laumasieluisten sijasta. (Siitonen, 1999, 141 – 151.)

### 2.2.3 Työympäristö

Hyvinvoiva, avointa tiedonkulkua edistävä, kunnioittava, arvostava, kannustava, suvaitseva, vapautta tukeva, työntekijöitä kuunteleva ja luottamuksellinen työilmapiiri mahdollistaa voimaantumisen. Voimaantumisen kannalta on kuitenkin tärkeää henkilökohtainen kokemus siitä, millaista ilmapiiriä ihminen itse pitää edellä mainittujen ominaisuuksien mukaisena. Työympäristössä, jossa työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, hyväksytyksi ja arvostetuksi sekä työnsä merkitykselliseksi, ihminen saa myös lisää voimavaroja työnsä tekemiseen. Positiivinen ja hyväksyvä ilmapiiri saa aikaan yrittämistä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Siitonen, 1999, 142-144).

Työntekijä tarkkailee työympäristönsä ilmapiirin turvallisuutta, hyväksyntää, tukea ja toimintavapautta hyvin herkästi, esimerkiksi ilmeiden, eleiden, äänensävyjen ja katseiden perusteella. Jopa toisen huomioivalla tervehtimisellä voi olla merkityksellinen asema keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja avoimuuden tulkinnoissa. Näitä tulkintoja ihminen käyttää päättäessään hylätä tai pyrkiä saavuttamaan päämääränsä.

Turvallisessa työyhteisössä sen jäsenet uskaltavat ottaa esille asioita ilman hankalaksi tai tietämättömäksi leimautumisen pelkoa. Tällaisissa työyhteisöissä työkavereita kuunnellaan aidosti ja se on keskinäistä arvostusta, kunnioittamista, luottamusta ja etenkin yhteistä oppimista tukeva taito. Avoimeen keskustelukulttuuriin kuuluu avoin yhdessä ajatteleva sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Avoimen ilmapiirin työympäristössä voidaan epäonnistumiset kääntää reflektoinniksi ja yhteiseksi oppimiskokemukseksi, mikä parhaimmillaan vaikuttaa koko työyhteisön riskinotto-kyvyn paranemiseen ja positiiviseen asennoitumiseen omiin kykyihin. Esa Saarinen (ks. Siitonen, 1999, 154) on väittänyt, että 90 % ihmisen onnistumiseen vaikuttaa alitajunta, asenne, uskomus, sisäinen puhe ja sisäiset mallit ja vain 10 % tietopohja. (Siitonen, 1999, 153-154.)

Ihmisen pitäessä toimintavapautta tärkeänä työympäristössään, hän arvostaa itseänsä mahdollisuutta vaikuttaa ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja omaa kontrollia. Työyhteisöissä voi esiintyä johtajien haluttomuutta jakaa valtaa ja kontrollointia työntekijöille. Onkin syytä miettiä, missä työntekijöiden toiminnanvapauden rajoittaminen on tarpeellista, ja olisiko mahdollista antaa enemmän toimintavapautta työntekijöille itselleen. (Siitonen, 1999, 148-149.)

Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, minkä tunnuspiirteitä ovat Simola ja Kinnunen (2005, 136-137) mukaan

- keskinäinen luottamus
- hyvät suhteet
- hyvä yhteistyö
- korkea moraali
- avun saaminen työkavereilta
- ristiriitojen käsitteleminen rakentavalla tavalla
- työryhmän kiinteys eli koheesio (sitoutuminen tavoitteisiin, palkitseva kokemus ryhmään kuulumisesta ja toisista pitäminen)
- työryhmän keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista eli konsensus.

Rakentuakseen luottamus edellyttää ihmisten välistä yhteistyötä ja sosiaalista kanssakäymistä, sen myötä myös toisen henkilön käyttäytyminen muuttuu ennustettavaksi, eivätkä osapuolet toimi pelkästään oman lyhyen aikavälin edun nimissä. Luottamukselle on ominaista hidas kehittyminen, mutta toisaalta luottamus voidaan



tuhota hetkessä. Luottamus muodostaa sosiaalisen pääoman käsitteen tukirangan, ja luottamusta voidaan myös käyttää sosiaalisen pääoman mittauksessa. Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja alaisten välille mahdollistaa esimerkiksi ideoiden rohkeamman esittämisen työn kehittämiseksi vahvistaen näen kommunikaatiota. (Ruuskanen 2001, vrt. Blomqvist, 2008.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) jakavat luottamusedynamiikan synnyn seuraavien osatekijöiden vuorovaikutukseen:

- Vastavuoroisuus: molemminpuolinen hyöty
- Rehellisyys, avoimuus, jaettu tieto, palaute
- Sitoutuminen: yhteinen tahto
- Keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostus
- Ennustettavuus, turvallisuus, johdonmukaisuus.

Toiminnan tulisi organisaatiossa perustua win-win periaatteeseen, jolloin vastavuoroisuuden, avoimuuden ja rehellisyyden avulla rakennetaan pysyvää luottamusta. Vastavuoroisuus perustuu molemminpuoliseen saamiseen ja antamiseen. Tähän liittyy myös odotus, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan kuin yksin tekemällä. Vanhaan työntekijöiden ja työnantajan vastavuoroisuus on perustunut valvonnalle ja tietynlaiseen epäluottamuksen odotukseen, mutta tällä vuosituhannella toiminnan pitäisi perustua itseohjautuvuuteen, osaamisen keskinäiseen jakamiseen ja yhdessä tekemiseen. Tämän myötä vanhankantainen johtaminenkin saa aivan uusia piirteitä, kun johtajan tulisi valvonnan sijasta saada ihmisistä esille voimavaroja, kehittää niitä sekä edistää osallistumista ja itseohjautuvuutta. Tällaisen toiminnan edellytyksenä ovat kuitenkin otolliset olosuhteet ja kulttuuri. Vastavuoroisuutta työyhteisössä voidaan edistää työnjaon joustavuudella, yhdessä ”urakoimalla” tilanteessa, missä on enemmän töitä kuin tekijöitä, osaamisen monipuolisuudella, kokemuksella työtehtävien yhteisyydellä. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Luottamukseen liittyy myös ihmisten välinen keskinäinen tiedon riittävä jakaminen, keskinäinen arvostus ja kunnioitus. Näiden asioiden toteutuessa rakentuu ennustettava ja johdonmukainen kierre, mikä itsessään synnyttää turvallisuuden ja varmuuden tunteita. Luottamuskierteen aikaansaaminen ei ole mahdotonta, mutta se vaatii kuitenkin asioihin huomion kiinnittämistä ja tietoista rakentamista, minkä jälkeen se tuottaa ja vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa itsestään. Kääntöpuolena epäluottamuskin

lähtee vielä herkemmin epäsuotuisaan kierteseen. Johdon vuorovaikutustyyli henkilöstön kanssa dialogissa monologin sijaan auttaa myös luottamuksen kasvamisessa. Luottamusta lisää myös yhteinen tavoite ja vastuu tavoitteen saavuttamisesta tietyn oman vapauden ja väljyyden suomissa puitteissa. Asiantuntemuksen ja erilaisuuden arvostaminen pelkän aseman sijasta yhdessä oppien luo luottamusta. Tulevaisuuden ollessa oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa tuo myös osaltaan ihmiselle luottamuksen tunnetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Luottamus perustuu keskeisesti luottamukseen toisten kyvykkyyteen, toisten ihmisten rehellisyyteen, asioiden avoimeen ilmaisemiseen ja syntyneiden ristiriitojen oikeudenmukaiseen ratkaisemiseen. Luottamuksen esteinä taas toimivat erilaiset tavoitteet, erilainen panostus, erilainen avoimuuden aste ja malttamattomuus. Luottamuksen syntyminen vaatii usein pitkän ajan, mutta taas nykypäivän työelämän muutosalttius ja nopeus eivät puolestaan rakenna tällaista mahdollisuutta. Työyhteisön pitäisi nopeasti pystyä rakentamaan toimiva, vuorovaikutteinen ilmapiiri, jotta tuloshaasteisiin pystyttäisiin vastaamaan. Tällaisella toiminnalla saataisiin yhdistettyä sekä organisaation tuloksellisuus että ihmisten hyvinvointi pystyen näin vastaamaan nykyisen yritysmaailman haasteisiin, kuten nopeatahtisuuteen, muutosvalmiuteen ja innovatiivisuuteen. Osaamisen jakaminen on todellinen haaste tänä päivänä, ja osaamisen jakamisen edellytyksenä on luottamuksellinen avoin ilmapiiri. Onnistuakseen luottamuksen kulttuurin rakentamisessa organisaation tulee asettaa rohkeasti kyseenalaiseksi toiminnan perusteet, kuten johtamisjärjestelmän, rakenteet, arvot ja kulttuurin. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Keskinäinen kunnioitus vaatii ensimmäisenä oman työn arvostamista, jotta myös toisen tekemää työtä voi arvostaa, mikä jälleen lisää keskinäistä luottamusta ja osaamista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan ilmaista erilaisia näkemyksiä ja pystytään käsittelemään ristiriitoja. Vasta luottamuksen avulla yhteisössä uskalletaan käydä dialogista keskustelua, mikä edesauttaa oppimista ja kokemusten jakoa. Tänä päivänä esimiesasema ei enää ole olla ylempänä toista, vaan toimia mahdollistajana, tuen antajana työyhteisössä. Johtamisen keskeiset tekijät ovatkin valmentajuus, valtuuttaminen ja mentorointi, mikä onnistuakseen vaatii esimieheltä positiivista ihmiskäsitystä. Ihmisen kokiessa olevansa arvostettu, hän myös yltää parempiin tuloksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita esimiehen toiminnassa puuttumattomuutta huonoon työsuoritukseen, vaan pitää hakea keinoja työsuorituksen parantamiseksi. Keskinäinen luottamukselli-

nen kanssakäyminen on sekä kuuntelua että ymmärtämistä. Esimiehenkin täytyy pysyä suhtautumaan osaamiseensa ja itseensä armollisesti, hänellä on tukenaan oman ryhmänsä osaaminen. ( Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Jotta ihminen voi mielestään hallita tulevaisuutta, hän mielellään myös suunnittelee sitä. Tämä onkin suurimmassa muutoksessa tänä päivänä, koska ennustettavuus on tullut yhä haastavammaksi. Luottamuksen näkökulmasta organisaation pysyvyyden näkökulmasta on siirryttävä oman osaamisen ja sen käytettävyyden näkökulmaan. Työyhteisön tuleekin vastata tähän haasteeseen lähinnä pitämällä huolta jäsentensä osaamisen kehittämisestä ja sen käytettävyydestä poikkeuksellisissakin tilanteissa. Esimiehen tulee viestinnällään kertoa jokaisen omasta mahdollisuudesta vaikuttaa tekemisellään myös tulevaisuuteensa. Viestinnän rooli on erityisen tärkeä muutostilanteissa, jolloin pitää viestiä silloinkin, kun mitään viestittävää ei ole, jotta negatiivisen huhut ja luulot eivät täytä tiedon aukkoja. ( Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Voimaantuneessa työyhteisössä kommunikaatio on monitasoista, monisuuntaista, esteetöntä, vapautunutta ja syvää. Virallinen ja muodollinen kommunikaatio vähenee ja vuorostaan epämuodollinen kommunikaatio kasvaa ja nopeutuu. Dialogia voidaan kuvata Heikkilä ja Heikkilän (2005) mukaan *keskusteluna, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde*. Aidossa dialogissa ei kukaan yksin saa ottaa aitiopaikkaa, vaan jokaisen läsnä olevan pitäisi pystyä ottamaan siihen osaa luoden uusia ajatuksia, näkökulmia ja kenties uutta tietoa. Paras dialogi yleensä syntyy silloin, kun tilanne on jokaiselle osallistujalle uusi. Vaikeutena dialogeissa on usein, että he jotka tietävät asiasta, eivät välttämättä ole valmiita luopumaan omista näkemyksistään. Itsetunnoltaan terveet ihmiset pystyvät vastavuoroisesti nopeasti vaihtamaan aitoon dialogiin ja etsimään uutta näkemystä yhdessä toisten kanssa. Dialogia estävät toisten läsnäolijoiden vähättely, kyseenalaistaminen, tosiasioiden puutteellisuuden korostaminen, epäileminen, toisten tietämättömyyden korostaminen ja että jokainen läsnäolija puolustaa viimeiseen asti omaa näkemystään, jolloin keskustelu menee helposti väittelyn puolelle, jolloin muutamat henkilöt ovat äänessä ja loput tyytyvät sivustaseuraajan rooliin. Aidossa dialogissa pyritään yhteisen ideoiden keon rakentamiseen, jossa jokaisen mielipide on tärkeä, aito ja oikea. Jokainen dialogiin osallistuva voi miettiä, tulkita ja vertailla omia ajatuksiaan suhteessa toisen erilaisiin ajatuksiin. Dialogi siis vaatii tasa-vertaisuutta, luottamusta, erilaisuuden hyväksymistä ja ennen kaikkea toisen kunnioittamista. Dialogin opetteleminen vie

aikaa ja vaatii myös esimieheltä fasilitaattorin taitoja. (Heikkilä & Heikkilä, 2005; Wink, 2006.)

Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriin voi helposti aistia työyhteisössä. Asioista puhutaan suoraan ja kiertelemättä, kommunikointi on helppoa, epämuodollista, luovaa ja huumorilla höystettyä. Ideoita ja ajatuksia uskalletaan tuoda esille keskeneräisinä ilman pelkoa toisten murskaavasta kritiikistä. Tällaisen mahdollistaa kaikenlaisen tiedon jakaminen, ja toisten mielipiteiden arvostaminen. Tämä vaatii kuitenkin säännöllisiä ja yhteisesti sovittuja puitteita, kuten säännöllisiä tiimi- tai työryhmäpalavereita, joissa kaikkien osapuolten pitäisi saada tuoda omat mielipiteensä esille. Esimiesten kaikkitietävyys on kuitenkin helposti aidon dialogin este, mikä estää toisen aidon kuuntelemisen. Esimiehen pitäisi pystyä myöntämään myös omat virheensä saadakseen alaistensa luottamuksen. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Sosiaalinen pääoma on nykyisin otettu yhtenä mukaan selittämään tuloksellista ja toimintakykyistä yritys- ja yhteiskuntatoimintaa, mahdollistaen näin vuoropuhelun talous- ja sosiaalitieteilijöiden välillä. Työyhteisön sosiaalisesti pääomaksi kuvataan usein luottamusta, tukea, kannustusta, avointa tiedonkulkua. Näiden asioiden ollessa kunnossa työntekijä kokee työhyvinvointia ja pystyy myös tulokselliseen työntekoon. Korkean sosiaalisen pääoman työpaikoissa koetaan myös turvallisuuden tunnetta taloudelliseen tilanteeseen ja työpaikan pysyvyyden tunteeseen liittyen. Avoimen tiedonkulun työyhteisössä koetaan työn organisoinnin olevan kunnossa, mikä taas lisää tyytyväisyyttä esimiestoimintaan. (Ruuskanen, 2001.)

#### 2.2.4 Tunteet työssä

Voimaantuakseen ihminen tarvitsee onnistumisen kokemuksia. Saadakseen onnistumisen kokemuksia, ihminen tarvitsee ympäristön, jossa hänen ei tarvitse pelätä virheitä. Positiivinen lataus antaa voimavaroja haasteellisissa tilanteissa, ja voimaantumisen kannalta positiivinen lataus kertoo sen, että ihminen kokee kontekstin mahdollistavaksi. Siitonen (1999, 153) viittaa positiivisen latauksen olevan lähellä Csikszentmihalyin virtauksen, flow, käsitettä. Positiivista lataustakin on olemassa monen eritasoisista aina toiminnan sujuvuudesta tekemisen lumoksi. Positiivinen lataus on energisoivaa ja auttaa tehtävien suorittamisessa. Yksilö, mutta myös työyhteisö voivat tuntea positiivisen latauksen, innostuksen toteuttaa perustehtävänsä. Voimaantumisen mahdollis-

tavassa työyhteisössä työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja näyttää niin ilon ja onnistumisen kuin myös pettymyksen, surun ja epäonnistumisen tunteet. Tunteiden hyväksymisellä on keskeinen ja monitahoinen merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä. Tunteet säätelevät ihmisen toimintaa ja erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja itselle asetettuihin tavoitteisiin pyrittäessä tunteilla on suuri merkitys. (Siitonen, 1999, 153-156.)

Toiveikkuus auttaa yksilöä kohtaamaan epäonnistumia ja vaikeita haasteita. Toiveikas ihminen ei lannistu helposti, vaan jaksaa yrittää vastoinkäymisistä huolimatta. Optimismi voidaan ajatella toiveikkuuden synonyymiksi, sillä molempien voidaan ajatella tarkoittavan vahvaa uskoa siihen, että asiat järjestyvät kaikesta huolimatta parhain päin. Toiveikkuus ja myönteisyys ovat tärkeitä asioita yksilön ja työyhteisön voimaantumisen kannalta. (Siitonen, 1999, 153-154.)

Sosiaaliset taidot kuten kyky keskustella, kommunikoida, tehdä työtä yhdessä, jakaa kokemuksia ja ylläpitää toimivia ihmissuhteita ovat tunneälyä. Sitä ovat myös tietoisuus itsestä, empatiakyky, toiveikkuus, mielialojen hallinta ja itsehillintä. Tunneälyn merkitys kasvaa työyhteisöissä sitä mukaa mitä haastavimmaksi ja monimuotoisemmaksi työolosuhteet, työpaine ja resurssipula muuttuvat. Johtajilla ja esimiehillä tulisi olla valmiuksia kehittää herkkyyttään aistia työyhteisössään tunneilmaston väreilyt ja hyväksyä sekä itsessään että työntekijöissä haavoittuvuuden, rajallisuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteet. Heidän tulisi luoda mahdollisuudet tunteiden havaitsemiseen, huomioimiseen, käsittelemiseen ja hyväksymiseen. Tunteiden hallintaa on mahdollista kehittää tarkkailemalla, tunnistamalla ja nimeämällä tunteita, ja samalla kehittyä myös ihmisenä tuntemalla omat vahvuudet ja kehitettävät puolet. Puhuttaessa eettisyydestä voimaantumisen yhteydessä tarkoitetaan luottamusta, vastuullisuutta, myönteisyyttä ja halua auttaa. Eettisyys on myös vastuuta omasta kehitymisestä ja yhteisestä kasvusta. Eettisyys auttaa voimaantumisessa ja toisaalta voimaantuminen edesauttaa eettisyyttä. Esimiehen eettisyyteen voimaantumisen kannalta liittyy työntekijöiden kuunteleminen. (Siitonen, 1999, 154-157.)

### 2.3 Voimaantuminen sitoutumisprosessissa

Siitosen (1999) merkittävä havainto on myös että voimaantuminen toimii katalyyttinä sitoutumisprosessissa, eli vahva voimaantuminen vaikuttaa vahvasti sitoutumiseen ja

päinvastoin. Voimaantumisen yhteydessä tulee arvioitavaksi helposti myös organisatorinen sitoutuminen, mikä yleensä määritellään tiettyyn organisaatioon identifioitumisen ja osallistumisen voimakkuutena. Organisatorisesta sitoutumisesta kertoo samastuminen organisaation päämääriin ja arvoihin, pyrkimys tehdä parhaansa ja halu pysyä organisaation jäsenenä. (Siitonen, 1999, 99-100.)

Sitoutumisen määrittelemine ei ole helppoa, mutta yleensä se ymmärretään suhtautumistavaksi tai asenteeksi ja sitä pidetään sosiaalipsykologisena ilmiönä. O'Reillyn ja Chatmanin (ks. Jokivuori, 2002, 17) mukaan sitoutuminen voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Mukautumisessa henkilö on myötämielinen vain tiettyjen etujen vuoksi. Samaistuminen tarkoittaa sitä, kun henkilö on ylpeä kuulumisestaan tiettyyn ryhmään kunnioittaen ryhmän arvoja, vaikka arvot eivät olisikaan täysin yhdenmukaisia. Sisäistämisessä henkilön asenteet ja arvot ovat samansuuntaiset organisaation kanssa. Sitoutuminen on näiden kolmen osan yhdistelmä. Sitoutunut työntekijä yleensä hyväksyy työnantajan tavoitteet ja arvot. Sitoutunut työntekijä ponnistelee yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja hän on halukas pysymään työyhteisön jäsenenä.

Mayer ja Allen (ks. Jokivuori, 2002, 20) erottelevat organisaatiositoutumisessa kolme osaa; jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen. Jatkuva sitoutuminen estää työpaikan vaihtoa, koska työntekijä ei koe vaihdosta olevan hänelle hyötyä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on omaksunut organisaation normit ja ohjeet. Affektiivinen sitoutuminen on näistä voimakkain, eli silloin henkilö on sitoutunut tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutumisenkin vaatii vastavuoroisuutta työntekijän ja organisaation välillä luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Suotuisassa työyhteisössä työntekijällä on vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä, kuten työtahtiin ja toimintatapaan vaikuttaen positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Työn on sopivalla tavalla haastavaa, virikkeellistä ja kuormittavaa, missä työntekijä voi käyttää omia luontaisia kykyjään. Työpaikassa vallitsee hyvä yhteishenki ja kannustava ilmapiiri alaisten ja esimiesten välillä. (Jokivuori, 2002, 28-29.)

Greenbergin mukaan (ks. Heikkilä & Heikkilä 2005, 315) esimies voi edistää sitoutumista monipuolistamalla työnkuvaa esimerkiksi ottamalla työntekijöitä mukaan mahdollisimman paljon suunnitteluun ja päätöksentekoon työssä. Organisaation ja työntekijän

kijöiden intressit kannattaa yhdistää, esimerkiksi palkitsemisen ja kannustamisen avulla. Työnantajan ja ryhmän arvojen samankaltaisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa. Sitoutumisen vastaparina on pahimmillaan työuupumus, etenkin jos työntekijällä on vaativat työtehtävät, mutta heikot vaikuttamisenmahdollisuudet työssään. Esimiehen on tärkeää osata huomioida juuri sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla mahdollisia työuupumuksen merkkejä.

Voimaantumisprosessissa esiintyy useita arvoja, kuten vapaus, valinnanvapaus, itsenäisyys, turvallisuus, vastuu, kunnioitus ja arvostus, joilla on vaikutusta sitoutumisprosessiin. Etenkin valinnanvapauden arvo ja oikeus vapaasti määrätä oman elämän suunnasta ovat merkityksellisiä ihmisen henkilökohtaisten päämäärien asettamisen kannalta, ja näiden arvojen ja oikeuksien kokeminen on voimaantumisen taustalla. Arvot määrittävät elämässämme tärkeitä asioita, joita tavoittelemme toimissamme. Ne määrittävät ajatteluamme, käyttäytymistämme ja elämässä tekemiämme valintoja. Arvojen avulla samaistumme myös työyhteisöön, minkä takia henkilökohtaisten ja työn arvojen tulisi olla ristiriidattomassa suhteessa. Informoitujen arvojen tulee myös toteutua työn arjessa, ei vain työnantajan korulauseissa. Omien arvojen kautta jokainen suodattaa työyhteisön, ympäristön ja jopa esimiehen tekemistä. Sitoutuneisuus työpaikkaan kasvaa, kun omien ja työpaikan arvojen välillä ei ole kovin suurta ristiriitaa. Pahimmillaan erilainen arvomaailma pakottaa henkilön vaihtamaan työpaikkaansa, tai jos hän päättää jäädä, on asennetta kuitenkin korjattava. Arvokeskustelun avulla on työpaikalla mahdollista saada aikaan hyvää dialogia, missä jokainen työyhteisön jäsen tai porras tulee kuulluksi. Arvojen määrittelemisen osaksi arjen työtä vaatii keskustelua, viestintää ja vuorovaikutusta vahvistaakseen luottamuskulttuuria. Arvokeskusteluun liittyy läheisesti myös myönteinen että rakentava palaute. (Siitonen, 1999, 129; vrt. Silvennoinen & Kauppinen 2006.)

Liukkonen (2006, 231) on listannut yleisimpiä työpaikan vaihtuvuuden syitä Tampereen yliopiston terveystiliprojektin, 2000-2003, pohjalta. Tavallisemmat lopettamisen syyt olivat:

- tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin, huonot etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus kehittää osaamista
- alhainen tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka
- huono fyysinen tai psykososiaalinen työympäristö
- stressi

- epävarmuus työstä ja työoloista
- heikot vaikuttamismahdollisuudet
- huono tai puuttuva palaute tehdystä työstä
- työ tuo vastuuta liikaa tai liian vähän
- tyytymättömyys organisaatioon, työnjohtoon tai työtovereihin
- pelko organisaation muutoksista tai jo tehdyt organisatoriset muutokset
- tyytymättömyys työaikoihin
- epäoikeudenmukainen kohtelu.

Halukkaita lopettamaan työsuhteensa löytyy yleensä henkilöstökyselyissä, mutta työmarkkinatilanne usein estää työntekijän aikeet. Tästä voi pahimmillaan seurata tyytymättömiä työntekijöitä työyhteisössä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. On kuitenkin todettu, että hyvinvoivassa työpaikassa jopa 90 % haluaisi kuitenkin pysyä työpaikassaan. (Liukkonen, 2006, 232.)

Toisaalta sitoutuminen *työhön* ei ole Vähämäen (2007) mukaan menestyksen avain, vaan työntekijän kyky sopeutua, omaksua uutta ja luovia sosiaalisissa verkostoissa. Nykyisessä työssä on riskejä, mitkä johtuvat työn ja tuotannon organisaatioiden kasvaneesta kompleksisuudesta, tuotantoympäristöjen ennakoimattomuudesta, yrityksen markkinoiden nopeasta muuttumisesta sekä työtehtävien ja roolien muuttumisesta yhä epämääräisemmiksi, toisin sanoen kiteytetysti jatkuvasta muutoksesta, mikä todistettiin vuoden 2008 lopulta alkaneesta maailmantalouden erittäin voimakkaasta supistumisesta ja ajautumisesta syvään taantumaan kuluvan vuoden 2009 alkupuoliskolla. Liiallinen sitoutuminen vain kasvattaa riskejä entisestään, kyvykkyys sopeutua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin muuttuvissa olosuhteissa vasta luo todellista kilpailukykyä. Sitoutumisen sijasta työntekijän tulisi huolehtia omasta markkina-arvostaan investoimalla itsenäisesti omiin kykyihinsä tiedollisella ja taidollisella tasolla. (Vähämäki, 2007.)



### 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esittelen empiirisessä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä otan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus on kvantitatiivinen survey-tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä, selittäen syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen on suunniteltava siten, että havaintoaineisto on soveltuva määrälliseen mittaamiseen. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja lopuksi päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Syitä, miksi päädyin empiirisessä tutkimuksessani juuri tähän menetelmään olivat menetelmän loogisuus, mahdollisuus kysyä monia asioita sekä mahdollisuus aineiston tilastolliseen analyysiin. Menetelmän valintaa tuki myös tutkimuskysymysteni luonne, joihin vastaaminen onnistui survey-tutkimuksen avulla.

Survey-tutkimuksen vaiheet noudattavat yleistä empiirisen tutkimuksen kaavaa, eli ensin tutkimus vaatii suunnittelua, kuten johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja teorioista (Metsämuuronen, 2003, 9). Tutkijana minua ohjasi tutkimuksen aihealueen valinnassa vahvasti oma roolini työyhteisössä lähiesimiehenä sekä kiinnostus tutkia työyhteisöämme. Tutkijana löysin jo alkuvaiheessa Siitosen (1999) teorian voimaantumisen, mikä onkin ainoa Suomessa ilmestynyt väitöskirjatasoinen tutkimus voimaantumisen. Voimaantumisen osa-alueiden tunnistaminen ja keskinäisten yhteyksien huomaaminen on tärkeää voimaantumisen mahdollistavan työympäristön luomisessa (Siitonen, 2004, 3; ks. kuvio 1, s. 4). Voimaantumisen käsitteiden määrittelyssä on mukana myös muiden suomalaisten tutkijoiden näkemyksiä aiheesta. Tutustuessani ko. teoriaan, tarkentui siitä voimaantumisen osaprosessit päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emotiot. Näiden ihmisten itsensä voimaantumista jäsentävien tekijöiden kautta muotoutui oma tutkimusongelmani ja tutkimusasetelma ja pystyin laatimaan tutkimussuunnitelman. Teoreettisessa viitekehyksessä voimaantumisen osa-

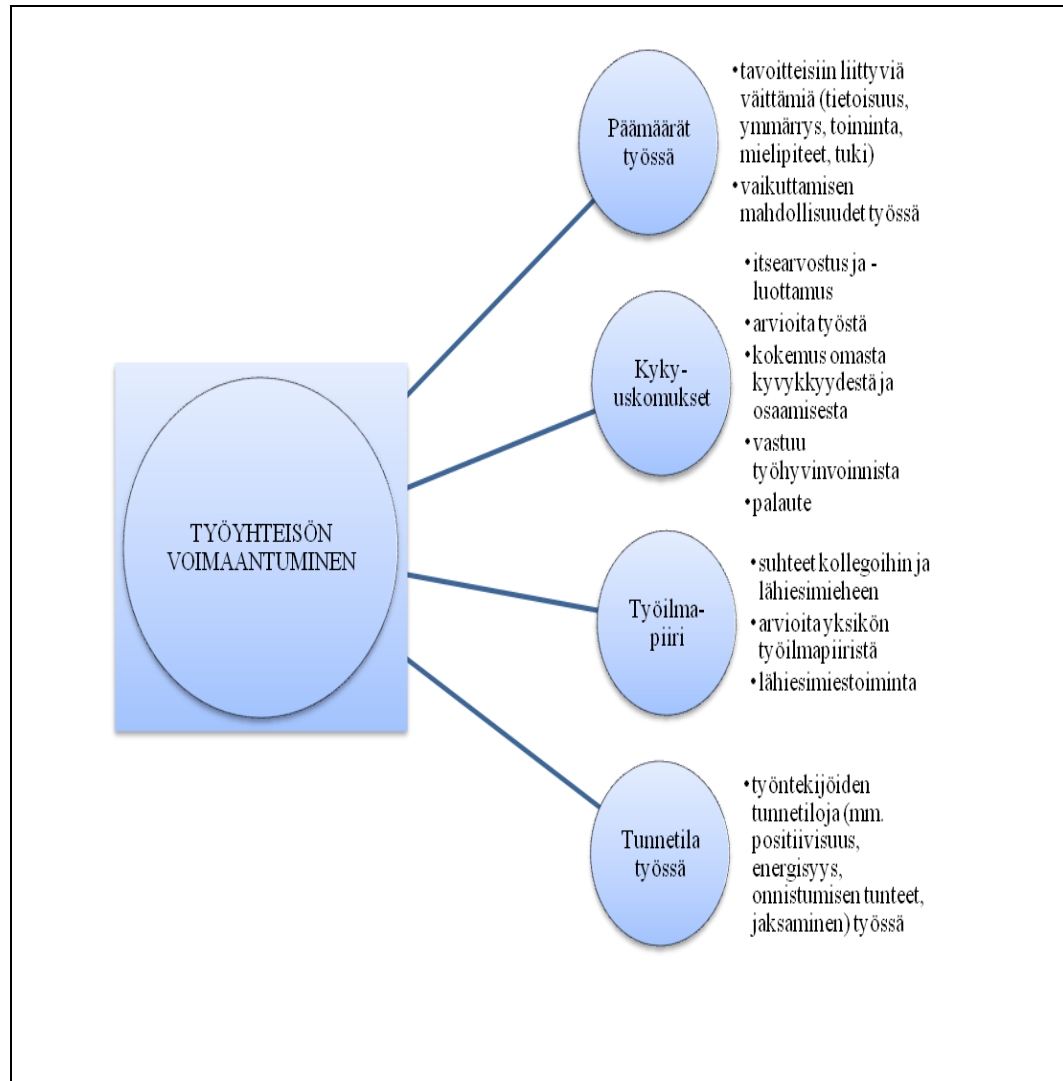
prosessien kohdalla otin myös mukaan muuta kuin voimaantumiseen liittyvää kirjallisuutta ko. aiheista saadakseni tutkimukseeni vuoropuhelua ja erilaisia näkemyksiä ko. aiheista. Voimaantumisen osaprosessien arvioinnin avulla tutkijana koin pystyväni vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni *Millainen voimaantumiskulttuuri työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä sekä Mitkä ovat työntekijöiden voimaantumista vahvistavat tai heikentävät keskeiset tekijät nyt ja lähitulevaisuudessa?*

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä kriittisesti arvioitaessa voidaan sen suppeutta tai pidättäytymistä vain suomenkielisessä lähdemateriaalissa kritisoida, mutta koin tutkijana tämän rajauksen sopivan tutkimuskysymyksiin antaen riittävän pohjan tutkimuksen toteuttamiselle ajankäytöllisissä haasteissa. Tutkimuksen teoreettinen tausta tulisi olla osa tutkimuksen empiirisistä toteutusta ja tulosten raportointia, ja tässä osuudessa onnistuin tutkijana mielestäni hyvin. Aikaisempia tutkimuksia valitsemastani näkökulmasta työyhteisön tutkimisessa en onnistunut löytämään, minkä takia oma empiirinen tutkimukseni keskittyi lähinnä kuvaileviin vastauksiin selittävien sijasta kuten Metsämuuronen (2003, 9) kehottaa.

Tutkimussuunnitelma ohjaa kyselylomakkeen tekoa. Rakensin tutkimukseni kyselylomakkeen voimaantumisen osaprosessien päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot pohjalta. Kyselylomake onkin tavallisin keino aineiston keräämisen määrällisessä tutkimusmenetelmässä, minkä etuina ovat muun muassa mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on tehokas ajankäytöllisesti tutkittavan ja tutkijan näkökulmasta. Nämäkin edut tukivat päätöstäni käyttää kyselylomaketta aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessani. Muita mahdollisia keinoja määrällisen aineiston keräämiseksi ovat systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekistereiden käyttö, näiden käyttöä en kuitenkaan edes harkinnut tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007; Holopainen ym. 2002).

Kuviossa 5 olen esittänyt kyselylomakkeen rakenteellista taustaa voimaantumisen osaprosesseihin nähden. Päämäärät-osion arvioinnissa on syytä arvioida organisaation perustehtävä, tarkoitus, toiminnalliset arvot sekä ohjaavat periaatteet. Kontekstiuskomusten, minkä nimikkeen muutin kyselylomakkeeseen työilmapiiriksi, arvioinnissa kartoitetaan, millaisessa kulttuurissa halutaan työtä tehdä eli miten hyvin työ ja arvot kohtaavat arjen työssä. Kykyuskomusten arvioinnissa ihminen arvioi omaa onnistumistaan tavoitteiden saavuttamisessa yhteisön antamissa puitteissa. Emootioilla, minkä nimikkeen muutin tässä tutkimuksessa tunnetila työssä –osioksi, on tässä arviointiprosessissa tärkeä energisoiva ja säätelevä tehtävä, etenkin tiimitoiminnassa. Lomak-

keen laadinnassa apuna käytin muita työyhteisön tutkimuksissa käytettyjä kyselylomakkeita, joita löysin internetistä. Lomakkeen laadinta on yksi tutkimuksen kriittisistä kohdista, sillä tämän vaihe on erityisen tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Testasin lomakkeen kahdella esilukijalla, mutta näiden perusteella ei lomakkeeseen tullut muutoksia.



Kuvio 5. Tutkimuksen kyselylomakkeen muodostamisen taustaa.

Kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistyessä positivistiseen tutkimusnäkemykseen, missä tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä, on tutkijan syytä säilyttää tietynlainen etäisyys aiheeseen. Halusin säilyttää tietynlaisen tutkijan etäisyyden tilanteessa, jossa toimin kohdeorganisaation lähiesimiehenä. Kyselylomakkeen avulla tutkittava jää anonymiksi ja tarkoituksellisen etäiseksi. Esimerkiksi haastattelussa olisin ollut suorassa vuorovaikutustilanteessa haastateltavan kanssa, mikä olisi voinut johtaa tutkittavan hankalaan asemaan esimerkiksi kysyttäessä tutkittavan kokemuksia lähiesimiestoiminnasta. Samalla vastausvirheidenkin määrä vähenee, kun tutkimuksesta

puuttuu haastattelijan yritys tulkita vastaajan epätasomallisia tai epämääräisiä vastauksia (Holopainen ym. 2002).

Kyselylomakkeen haittoina voidaan mainita, ettei voida varmistua vastaajien vastausvakavuudesta, annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuminen on aina epävarmaa eikä väärinymmärryksiltä voida varmuudella välttyä. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievä ja vaativa prosessi. Tämän huomasin käytännön tasolla tutkimuksessani muun muassa tulosten analysointivaiheessa vastaajien mahdollisten erilaisten tulkintojen mahdollisuutena kysymyksissä. Tutkijana käytin kyselylomakkeen laadintaan intensiivistä aikaa noin kaksi viikkoa, voimaantumisen osaprosessien avulla kyselylomakkeen rakentaminen oli mielestäni kohtuullisen helppoa. Kyselylomakkeesta tulikin mielestäni sopivan laaja ja monimuotoinen, enkä havainnut tulosten tulkintavaiheessakaan suuria virheellisyyksiä liittyen kyselylomakkeen laadintaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 190-202.)

Seuraavaksi määrittelin tutkittavien perusjoukon ja poimin tarvittavan otoksen. Tutkimuksen perusjoukon pienuus mahdollisti ja toisaalta myös pakotti kokonaistutkimukseen, minkä etuina tässä tilanteessa on kattavuus ja totuudenmukaisuus. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisen toteutin tekemällä kokonaistutkimuksen kaikille läsnä oleville 25:lle Kuopion Yhteyskeskuksen myyntineuvottelijoille touko-kuussa 2009. Kyseessä oli kontrolloitu, informoitu paperikysely lähetekirjeineen. Kerroin ennen kyselylomakkeiden jakamista kaikille yhteisesti tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet Powerpoint-esityksen avulla koulutustilassa. Tämän jälkeen jaoin lomakkeet henkilökohtaisesti työpaikalla kaikille myyntineuvottelijoille. Laitoin kyselylomakkeen saatteen ja esitetyn Powerpoint-esityksen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista kaikille myyntineuvottelijoille myös sähköisesti ennen lomakkeen jakamista. Kyselylomakkeen sai täyttää työpäivän aikana työajalla ja palautus tapahtui sovittuun paikkaan työpaikalla. Olin myös itse tutkijana paikalla vastaamisen ajan vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin, ja muutama kysely liittyen kysymyksiin tulikin kyselyn vastaamisen aikana. Kaikki ko. päivänä läsnä olleet myyntineuvottelijat, yhteensä 21 henkilöä, vastasivat kyselyyn. Poissaolleille neljälle myyntineuvottelijalle laitoin sähköisesti pyynnön vastata kyselyyn ja palauttaa sen sovittuun paikkaan heidän palattuaan työpaikalle. Kolme heistä vastasi kyselyyn. Kyselylomakkeessa taustatietoina kysyttiin ikää, ammatillista koulutusta, mihin tiimiin työntekijä kuuluu, ja työnantajaa ennen tätä työpaikkaa. Kaikilta vastaajilta kysyttiin samat asiat täsmälleen

samalla tavalla, siis aineisto kerättiin standardoidusti, mikä auttaa saamaan mahdollisimman vertailukelpoisia ja laskettavia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 188).

Tarkastin ja muokkasin kerätyt aineistot analyysin edellyttämään muotoon. Ensin tein kuvailevia analyyskejä SPSS-menetelmän avulla. Tulkitsin saatuja tuloksia ja tein johtopäätöksiä. Viimeiseksi kirjoitin tutkimusraportin, missä myös pyrin arvioimaan tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, Holopainen ym. 2002.)

### 3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arvioinnissa käytetään luotettavuutta ja pätevyyttä (Vilkka, 2005, 161). Tämän tutkimuksen toteuttaminen kokonaistutkimuksena korkealla vastausprosentilla antoi lähtökohdan arvioida tutkimuksen luotettavuutta hyvälle tasolle. Mittaamisessa esiintyi vain vähän satunnaisuutta, mitä edesauttoi kyselylomakkeen laajuus. Ainoastaan muutamassa lomakkeen kohdassa tutkittava oli merkinnyt vastauksen selkeästi väärään kohtaan. Kyselylomakkeen vastausten tulkinna on haasteellisinta selvittää tutkijan ja tutkittavien samanlaista ymmärrystä tutkitavasta asiasta, mitä pyrin tutkijana huomioimaan mahdollisimman yksinkertaisilla kysymyksillä ja lomakkeen huolellisella suunnittelemisella sekä etukäteistestauksella.

Tutkimustulosten yleistämisessä toiseen ympäristöön tai aikaan tulee olla varovainen (Heikkilä, 2004, 30). Tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabeleina. Pidän tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta täysin mahdollisena, ja uskon että toinen tutkija olisi päätenyt samankaltaiseen lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen toinen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Operationalisointi eli kuinka hyvin tutkija on kyennyt varmistamaan teoreettisten käsitteiden siirtymisen empiiriselle tasolla tutkittavalle ymmärrettävällä tasolla on tärkeä kohde arvioitaessa määrällisen tutkimuksen pätevyyttä. Tässä auttaa tutkijan tuntemus kohdejoukosta, mikä tässä tutkimuksessa toteutui hyvin johtuen tutkijan esimiesroolista kohdeorganisaatiossa. Tämän tutkimuksen kyselylomake kattoi myös laajasti ja moni-

naisesti tutkimusongelman. Aina tutkija ei onnistu luomaan mittareita tai menetelmiä vastaamaan sitä todellisuutta, mitä tutkija haluaa tutkia. Kyselylomakkeen kysymykset ovat vastaajien mahdollista ymmärtää esimerkiksi aivan toisin kuin tutkija on ne tarkoittanut, jolloin myös tutkimuksen tulokset vääristyvät. Näitä edellä mainittuja asioita tulisi aina tutkimuksessa arvioida esimerkiksi tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan oma itsearvio on myös tärkeä osa arviointia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227; Vilkka, 2005.)

Tutkijana arvioidessani tutkimukseni pätevyyttä koen onnistuneeni siinä riittävän hyvin. Voimaantumisen moniulotteisuus antaa sekä mahdollisuuden että haasteensa tämän asian arvioinnissa, mutta tämän tutkimuksen mittariston avulla pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Tutkijan koin Siitosen (1999) voimaantumisen osaprosessien luovan jämään, rajatun teoreettisen pohjan. Tästä johtuen rakensin kyselylomakkeen voimaantumisen osaprosesseista johdettujen kysymysten varaan. Tutkimuksen lopputulosta arvioidessani koen edellä mainitun ratkaisun palvelleen tarkoitustaan kohtuullisen hyvin ja olen pystynyt ratkaisullani vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

Tässä tutkimuksessa päädyin vertaamaan saatuja tutkimustuloksia tiimeittäin, toki tutkimustuloksia olisi voinut verrata myös eri-ikäisten vastaajien, erilaisten koulutus- tai työtaustojen perusteella.

Tässä tutkimuksessa eivät kohdeorganisaation esimiehet olleet tutkimuksen kohteena, mutta tässä olisikin kenties seuraavan jatkotutkimuksen kohde. Myös alaistaitojen tutkiminen voisi olla erityisen mielenkiintoista yhteyskeskustyyppisessä työympäristössä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tärkeimmät tutkimustulokset vastaajien perustietojen ja voimaantumisen osaprossien; päämäärät, kykyuskomukset, työilmapiiri ja tunnetila työssä avulla.

### 4.1 Vastaajien perustiedot

Kuopion Yhteyskeskuksen kokonaisvahvuus oli 34 henkilöä (05/2009). Yhdeksän henkilöä; yksikön päällikkö, kaksi myyntiryhmän esimiestä, yksi myyntivalmentaja ja viisi pidempään poissaollutta myyntineuvottelijaa jätettiin pois tutkimuksesta johtuen tutkimuksen rajauksesta koskien ainoastaan läsnä olevien myyntineuvottelijoiden kokemuksia voimaantumisesta työyhteisössä. Tutkimukseen vastasi 25:stä kyselyn saaneesta myyntineuvottelijasta 24. Tiimin 1 kaikki paikalla olleet 12 myyntineuvottelijaa vastasivat kaikki tutkimukseen, tiimin 2 paikalla olleista yhden myyntineuvottelijan vastaus jäi puuttumaan. Vastausprosentti muodostui täten erittäin korkeaksi ja oli 96 % kaikista kyselyn saaneista henkilöistä.

Vastaajien ikä vaihteli välillä 20-59 -vuotta. Yli puolet molempien tiimien vastaajista oli nuoria 20-29 -vuotiaita, ja vähiten vastaajia tiimeissä oli ikäkategoriassa 30 – 39-vuotta. Voitaneen sanoa molempien tiimien ikäjakauman olevan hyvin samankaltainen, kuten taulukosta 1 selviää. 40-59-vuotiaiden välillä oli vastanneiden myyntineuvottelijoiden lukumäärässä eroa, mistä johtuen tiimin 2 myyntineuvottelijoiden keski-ikä oli hiukan korkeampi kuin tiimin 1.

Taulukko 1. *Vastaajien ikäjakauma tiimeittäin Kuopion Yhteyskeskuksessa.*

<b>Ikä</b>	<b>Tiimi 1</b>	<b>Tiimi 2</b>	<b>Yhteensä</b>
20-29v	7	7	14
30-39v	1	1	2
40-49v	2	1	3
50-59v	2	3	5
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

Selkeästi suurin osa vastaajista oli suorittanut korkeimpana koulutusasteenaan vähintään alemman keskiasteen ammattitutkinnon. Selkeästi vähiten oli ammattikurssin tai muun sellaisen suorittaneita, kuten taulukosta 2 ilmenee. Tiimeittäin suurin eroavaisuus ilmeni siten, että tiimin 1 vastaajista oli kolme vastaajaa enemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, kun taas tiimin 2 vastaajista oli kolme enemmän alemman keskiasteen tutkinnon suorittanutta. Tällä perusteella voitaneen sanoa tiimin 1 ammatillisen koulutustason olevan korkeampi kuin tiimin 2.

Taulukko 2. *Vastaajien ammatillinen koulutus tiimeittäin Kuopion Yhteyskeskuksessa.*

Koulutus	Tiimi 1	Tiimi 2	Yhteensä
Ammattikurssi tms. alle 6 kk	1	0	1
Ammattikurssi tms. 6 kk-2v	0	1	1
Alempi keskiasteen ammattitutkinto	2	5	7
Ylempi keskiasteen ammattitutkinto	4	4	8
Ammattikorkeakoulu	5	2	7
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

Kaikista vastaajista 13 myyntineuvottelijaa oli siirtynyt sisäisesti OP-Pohjola-ryhmästä ja 11 vastaajaa muun työnantajan palveluksesta Kuopion Yhteyskeskukseen. Tiimin 1 vastaajista täsmälleen puolet eli kuusi henkilöä oli siirtynyt sisäisesti ryhmästä ja puolet oli tullut ryhmän ulkopuolelta. Tiimin 2 vastaajista seitsemän henkilöä oli siirtynyt sisäisesti OP-Pohjola-ryhmästä ja viisi henkilöä muun työnantajan palveluksesta.

#### 4.2 Päämäärät työelämässä

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tavoitteita sekä henkilökohtaisella, tiimi-, yksikkö-, osasto- ja ryhmätasolla. Vastaajat olivat hyvin selvillä tavoitteista kokonaisuudessaan, kuten taulukosta 3 ilmenee. Tiimin 1 kokonaistietoisuus tavoitteista oli hiukan tiimin 2 tietoisuutta parempi, mutta ero oli todella pieni. Selkeästi parhaiten vastaajat olivat tietoisia oman työnsä määrällisistä tavoitteista, seuraavaksi oman työnsä laadullisista tavoitteista. Tietoisuus tavoitteista kokonaisuudessaan heikkeni siirryttäessä henkilökohtaiselta tasolta kohti osasto- ja ryhmätason tavoitteita. Kaikkein heikoimmin vastaajat olivat selvillä koko OP-Pohjola-ryhmän tavoitteista. Tiimin 1 vas-



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	s
Olen selvillä oman työni määrällisistä tavoitteista	Tiimi 1 0	0	0	2	10	12	4,8	0,4
	Tiimi 2 0	0	0	1	11	12	4,9	0,3
	Kaikki 0	0	0	3	21	24	4,9	0,3
Olen selvillä oman työni laadullisista tavoitteista	Tiimi 1 0	0	0	6	6	12	4,5	0,5
	Tiimi 2 0	0	1	3	8	12	4,6	0,7
	Kaikki 0	0	1	9	14	24	4,5	0,6
Olen selvillä Kuopion yksikön tavoitteista	Tiimi 1 0	0	0	6	6	12	4,5	0,5
	Tiimi 2 0	0	2	2	8	12	4,5	0,8
	Kaikki 0	0	2	8	14	24	4,5	0,7
Olen selvillä oman tiimini tavoitteista	Tiimi 1 0	0	0	6	6	12	4,5	0,5
	Tiimi 2 0	0	2	2	8	12	4,5	0,8
	Kaikki 0	0	2	8	14	24	4,5	0,7
Olen selvillä koko Yhteyskeskuksen tavoitteista	Tiimi 1 0	0	2	4	6	12	4,3	0,8
	Tiimi 2 0	1	2	4	5	12	4,1	1,0
	Kaikki 0	1	4	8	11	24	4,2	0,9
Olen selvillä koko OP-Pohjola-ryhmän tavoitteista	Tiimi 1 0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Tiimi 2 1	0	2	4	5	12	4,0	1,2
	Kaikki 1	0	4	9	10	24	4,1	1,0
Kokonais-tietoisuus tavoit-teista	Tiimi 1						4,5	0,6
	Tiimi 2						4,4	0,8
	Kaikki						4,5	0,7

Molempien tiimien vastaajat ymmärsivät henkilökohtaisten tavoitteiden muodostumisen taustan hyvin, kuten taulukosta 4 ilmenee. Kuitenkaan tavoitteiden laatimiseen kummankaan tiimin vastaajat eivät pystyneet osallistumaan mielestään kovin hyvin.

Taulukko 4. *Ymmärrys henkilökohtaisten tavoitteiden taustoista ja vaikuttamismahdollisuus tavoitteiden laatimiseen tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Ymmärrän henk.koht tavoitteiden muodostumisen taustan	Tiimi 1	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Tiimi 2	0	1	2	2	7	12	4,3	1,1
	Kaikki	0	1	3	9	11	24	4,3	0,9
Voin osallistua tavoitteiden laatimiseen	Tiimi 1	1	5	3	3	0	12	2,7	1,0
	Tiimi 2	2	3	4	3	0	12	2,7	1,1
	Kaikki	3	8	7	6	0	24	2,7	1,0

Taulukosta 5 ilmenee vastaajien arvioita omasta toiminnastaan suhteessa tavoitteisiin. Kaikki vastaajat pyrkivät melko tai erittäin usein tavoitteisiin jokapäiväisessä työssään, eikä tiimien vastaajien välillä juuri ollut eroa yritteliäisyydessä. Tiimin 1 vastaajat asettivat kuitenkin useammin itselleen välitavoitteita pyrkiessään kokonaistavoitteeseensa verrattuna tiimin 2 vastaajiin. Eniten vastaajat seurasivat omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta, seuraavaksi eniten oman tiimin tavoitteisiin pääsyä ja vähiten seurattiin Kuopion yksikön tavoitteisiin pääsyä. Tiimin 1 vastaajat olivat aktiivisempia tavoitteiden seuraamisessa kaikilla edellä mainituilla organisaatiotasolla verrattuna tiimin 2 vastaajiin.

Taulukko 5. *Vastaajien arvio omasta toiminnastaan suhteessa tavoitteisiin tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		En juuri koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Erittäin usein	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Pyrin henk.koht. tavoitteeseeni  jokapäiv.työssäni	Tiimi 1	0	0	0	6	5	11	4,5	0,5
	Tiimi 2	0	0	0	5	7	12	4,6	0,5
	Kaikki	0	0	0	11	12	23	4,5	0,5
Seuraan oman henk.koht tavoit- teeni saavuttamista työssäni	Tiimi 1	0	0	0	3	9	12	4,8	0,5
	Tiimi 2	0	1	1	3	7	12	4,3	1,1
	Kaikki	0	1	1	6	16	24	4,5	0,8
Asetan itselleni väli- tavoitteita pyr- kiessäni kok.tavoitteeseeni	Tiimi 1	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Tiimi 2	0	0	3	5	4	12	4,1	0,8
	Kaikki	0	0	3	13	8	24	4,2	0,7
Seuraan tiimini tavoitteisiin pää- syä	Tiimi 1	0	0	4	7	1	12	3,8	0,6
	Tiimi 2	0	3	3	5	1	12	3,3	1,1
	Kaikki	0	3	7	12	2	24	3,5	0,8
Seuraan yksikkö- ni tavoitteisiin pää- syä	Tiimi 1	0	0	6	6	0	12	3,5	0,5
	Tiimi 2	1	2	4	5	0	12	3,1	1,0
	Kaikki	1	2	10	11	0	24	3,3	0,8

Kokonaisuudessaan työn tavoitteita vastaajat pitivät haastavina, mutta kuitenkin saavutettavissa olevina. Tavoitteiden konkreettisuudessa oli vastaajien mielestä parantamisen varaa. Edellä mainituissa väitteissä oli tiimeittäin eroavaisuuksia mielipiteissä tavoitteiden haastavuudessa ja konkreettisuudessa siten, että tiimin 2 vastaajat pitivät tavoitteita haastavampina ja vähemmän konkreettisina kuin tiimin 1 vastaajat, kuten taulukosta 6 on nähtävissä.

Taulukko 6. *Vastaajien mielipiteitä tavoitteista tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht	$\bar{x}$	$s$
Mielestäni henk.koht. tavoitteet ovat haastavia	Tiimi 1	0	1	0	6	5	12	4,3	0,9
	Tiimi 2	0	0	0	5	7	12	4,6	0,5
	Kaikki	0	1	0	11	12	24	4,4	0,7
Laadullisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeämpää kuin määrällisten tavoitteiden	Tiimi 1	0	0	4	5	3	12	3,9	0,8
	Tiimi 2	0	0	0	6	6	12	4,5	0,5
	Kaikki	0	0	4	11	9	24	4,2	0,7
Mielestäni henk.koht. tavoitteet ovat saavutettavissa	Tiimi 1	0	0	2	6	4	12	4,2	0,7
	Tiimi 2	0	2	0	4	6	12	4,2	1,1
	Kaikki	0	2	2	10	10	24	4,2	0,9
Mielestäni oman työni tavoitteet ovat konkreettisia	Tiimi 1	0	1	1	5	5	12	4,2	0,9
	Tiimi 2	0	2	1	7	2	12	3,8	1,0
	Kaikki	0	3	2	12	7	24	4,0	1,0
Määrällisten ja laadullisten ta- voitteiden saavuttaminen on yhtä tärkeää	Tiimi 1	0	4	2	5	1	12	3,3	1,1
	Tiimi 2	0	1	2	5	4	12	4,0	1,0
	Kaikki	0	5	4	10	5	24	3,6	1,1
Määrällisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeämpää kuin laadullisten tavoitteiden	Tiimi 1	0	7	4	1	0	12	2,5	0,7
	Tiimi 2	6	3	3	0	0	12	1,8	0,9
	Kaikki	6	10	7	1	0	24	2,1	0,9

Vertailtaessa määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisen tärkeyttä vastaajat kokonaisuudessaan pitivät tärkeämpänä laadullisten tavoitteiden saavuttamista. Tiimeittäin vertailtaessa väittämistä löytyi kuitenkin huomattavia eroja. Tiimin 1 vastaajat pitivät selvästi tärkeämpänä määrällisten kuin laadullisten tavoitteiden saavutta-

mista. Tiimin 2 vastaajat pitivät puolestaan huomattavasti tärkeämpänä laadullisten tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta tiimin 2 vastaajat olivat selkeämmin sitä mieltä, että määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttaminen on yhtä tärkeää verrattuna tiimin 1 vastaajiin. Tämä voi kertoa tiimin 2 vastaajien mielipiteestä kokonaisvaltaisesta tavoitteiden saavuttamisen tärkeydestä laadusta kuitenkin tinkimättä.

Taulukosta 7 ilmenee vastaajien mielipiteet tuen antamisesta ja saamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kollegaa pyrittiin auttamaan saavuttamaan hänen oman tavoitteensa pääsääntöisesti melko usein. Kaikki vastaajat kertoivat tyypillisesti saavan melko usein tukea lähiesimieheltä ja kollegalta omien tavoitteiden saavuttamisessa, eikä vastauksissa tiimeittäin ollut juurikaan eroja.

Taulukko 7. Vastaajien arvio tuen saamisesta ja antamisesta tavoitteiden saavuttamisessa tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		En juuri koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Erittäin usein	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Pyrin autt. kollegojani saavuttamaan heidän omat tavoitteet	Tiimi 1	0	0	4	7	1	12	3,8	0,6
	Tiimi 2	0	1	2	7	2	12	3,8	0,8
	Kaikki	0	1	6	14	3	24	3,8	0,7
Koen saavani tukea esimie- heltäni tavoit- teideni saavuttamisessa	Tiimi 1	0	0	3	8	1	12	3,8	0,6
	Tiimi 2	0	1	3	5	3	12	3,8	1,0
	Kaikki	0	1	6	13	4	24	3,8	0,8
Koen saavani tukea kolle- goiltani tavoitteideni saavuttamisessa	Tiimi 1	0	1	3	6	2	12	3,8	0,9
	Tiimi 2	0	2	1	7	2	12	3,8	1,0
	Kaikki	0	3	4	13	4	24	3,8	0,9

Vastaajien kokonaisvaikuttamisenmahdollisuudet (ks. taulukko 8) työssään eivät olleet kovin hyvällä tasolla keskiarvon jäädessä kokonaisuudessaan lähemmäksi kolmea. Vähiten vastaajat pystyivät mielestään vaikuttamaan työaikoihin, työmäärään, työtehtäviin, työvälineiden hankintaan, työtahtiin ja koulutusmahdollisuuksiin. Tiimien vastaajien mielipiteet työssä vaikuttamismahdollisuuksista alakohdittain poikkesivat jonkin verran toisistaan, vaikka kokonaisuudessaan tiimien vastaajien keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Tiimin 1 vastaajat pystyvät mielestään heikoimmin vaikuttamaan työtehtäviinsä ja työvälineiden hankintaan, kun taas tiimin 2 vastaajat listasivat työaikoihin ja työmäärään vaikuttamisen mahdollisuudet heikoimmiksi.

Parhaiten vaikuttamismahdollisuudet toteutuivat työmenetelmissä, työntekijää itseään koskevissa asioissa, työnteon olosuhteissa sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa. Tiimin 1 vastaajat pystyivät mielestään parhaiten vaikuttamaan työnteon olosuhteisiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä itseänsä koskeviin asioihin. Tiimin 2 vastaajat pystyivät mielestään selkeästi eniten vaikuttamaan työmenetelmiinsä ja itseänsä koskeviin asioihin. Huomattavin ja selkein ero tiimeittäin löytyi vaikuttamismahdollisuuksissa työtehtäviin. Se oli tiimin 2 vastaajien listassa kolmanneksi parhaiten vaikuttamismahdollisuuksien piirissä, kun taas tiimin 1 osalta listan viimeisenä. Tämä on mielenkiintoinen ero, sillä molemmat tiimit tekivät täsmälleen samanlaista työtä. Työvälineiden hankintaan pystyivät tiimin 2 vastaajat mielestään vaikuttamaan paremmin kuin tiimin 1 vastaajat.

Taulukko 8. *Vaikuttamismahdollisuudet työssä keskiarvojen mukaan suuruusjärjestyksessä Kuopion Yhteyskeskuksessa (asteikko 1-5, suurempi arvo merkitsee suurempaa vaikuttamismahdollisuutta).*

<b>Vaikuttamismahdollisuudet työssä</b>	<b>Kaikkien vastaajien keskiarvo (keskihajonta)</b>	<b>Tiimin 1 keskiarvo (keskihajonta)</b>	<b>Tiimin 2 keskiarvo (keskihajonta)</b>
Voin vaikuttaa työmenetelmiini	3,7 (0,9)	3,5 (1,0)	3,8 (0,8)
Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin työpaikalla	3,6 (1,0)	3,6 (1,1)	3,6 (1,0)
Voin vaikuttaa työnteon olosuhteisiin	3,5 (0,9)	3,6 (1,0)	3,3 (0,8)
Voin vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamiseen	3,5 (1,0)	3,6 (1,0)	3,4 (1,1)
Voin vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiini	3,3 (0,9)	3,2 (1,0)	3,4 (0,8)
Voin vaikuttaa työtahttiini	3,3 (1,0)	3,3 (0,9)	3,3 (1,2)
Voin vaikuttaa työvälineiden hankintaan	3,2 (1,0)	3,0 (1,1)	3,4 (0,9)
Voin vaikuttaa työtehtäviini	3,1 (0,9)	2,8 (1,0)	3,4 (0,8)
Voin vaikuttaa työmäärääni	3,0 (1,3)	3,1 (1,1)	3,0 (1,5)
Voin vaikuttaa työaikoihini	3,0 (1,1)	3,1 (1,1)	2,9 (1,2)
<b>Kokonaisvaikuttamismahdollisuudet työssä</b>	<b>3,3 (1,0)</b>	<b>3,3 (1,0)</b>	<b>3,4 (1,0)</b>

### 4.3 Kyvyt ja valmiudet työelämässä

Vastaajat arvostivat eniten itseään työntekijänä, seuraavaksi omaa työtään. Tiimin 2 vastaajat kokivat enemmän arvostuksen tunteita itseään ja työtään kohden kuin tiimin 1 vastaajat. Omiin voimavaroihin työn tekemisessä luotettiin myös tiimin 2 vastaajien keskuudessa enemmän (ks. taulukko 9). Voitaneen kuitenkin sanoa, että tutkimukseen vastanneiden itsetunto ja minäkäsitys ovat korkealla tasolla, mikä mahdollistaa voimaantumisen.

Taulukko 9. Vastaajien oma arvio itsensä arvostamisesta ja luottamuksesta omiin voimavaroihin tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Arvostan itseäni työntekijänä	Tiimi 1	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Tiimi 2	0	0	1	3	8	12	4,6	0,7
	Kaikki	0	0	2	10	12	24	4,4	0,7
Arvostan omaa työtäni	Tiimi 1	0	1	0	8	3	12	4,1	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	1	1	12	10	24	4,3	0,8
Luotan omiin voima- varoihin työn tekemisessä	Tiimi 1	0	1	0	9	2	12	4,0	0,7
	Tiimi 2	0	1	1	5	5	12	4,2	0,9
	Kaikki	0	2	1	14	7	24	4,1	0,8



Vastaajat kokivat voivansa olla hyvin omana itsenään työpaikalla. Vastaajat tunsivat olevansa paremmin hyväksytyjä omassa tiimissään kuin koko yksikössä. Tämänkaltaisen arvion syynä voi olla se, että vielä ei kaikkia työkavereita tunnetta kovin hyvin alle vuoden ajan toimineessa organisaatiossa. Tiimin 2 vastaajat kokivat enemmän pystyvänsä olemaan omana itsenään työpaikalla ja hyväksynnän tunnetta sekä tiimissään että yksikössä verrattuna tiimin 1 vastaajiin kuten taulukosta 10 ilmenee.

Taulukko 10. *Vastaajien kokemus mahdollisuudesta olla oma itsensä työpaikalla sekä hyväksytyksi tulemisen tunteesta tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Voin olla oma itseni työpaikalla	Tiimi 1	0	0	0	7	5	12	4,4	0,5
	Tiimi 2	0	0	1	2	9	12	4,7	0,7
	Kaikki	0	0	1	9	14	24	4,5	0,6
Tunnen itseni hyväksytyksi tiimissäni	Tiimi 1	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	0	3	9	12	24	4,4	0,7
Tunnen itseni hyväksytyksi Kuopion yksi- kössä	Tiimi 1	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	0	2	12	10	24	4,3	0,6

Vastaajien arvioidessa työtään (ks. taulukko 11), kokivat vastaajat oman tekemänsä työn suurelta osin merkitykselliseksi ja he pystyivät pääosin olemaan tyytyväisiä tekemänsä työn jälkeen. Vastaajat kokivat myös nykyisen työn sopivan itselleen melko hyvin. . Tiimin 2 vastaajat kokivat edellä mainittujen asioiden olevan hiukan paremmalla tasolla kuin tiimin 1 vastaajat. Työmäärän sopivalla tasolla olemisen vastaajat arvioivat toteutuvan heikoimmin. Tämän tyyppistä vastausta voi hyvin selittää yhteyskeskustyyppinen työympäristö, missä työtahti on useimmiten kiivas. Tiimin 1 vastaajat arvioivat työmäärän olevan sopivammalla tasolla itselleen kuin tiimin 2 vastaajat.

Taulukko 11. *Vastaajien arvioita työstään tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Koen oman tekemäni työn merkitykselliseksi	Tiimi 1	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	0	2	12	10	24	4,3	0,6
Voin olla tyytyväinen tekemäni työn jälkeen	Tiimi 1	0	1	0	8	3	12	4,1	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Kaikki	0	1	1	15	7	24	4,2	0,7
Koen nykyisen työni sopivan minulle hyvin	Tiimi 1	0	2	1	5	4	12	3,9	1,1
	Tiimi 2	0	1	2	4	5	12	4,1	1,0
	Kaikki	0	3	3	9	9	24	4,0	1,0
Työmääräni on sopiva	Tiimi 1	0	2	1	6	3	12	3,8	1,0
	Tiimi 2	0	2	3	4	3	12	3,7	1,1
	Kaikki	0	4	4	10	6	24	3,8	1,0

Vastaajien tunne vastuustaan työpaikan hyvinvoinnista oli korkealla tasolla, kuten alla olevasta taulukosta 12 ilmenee, etenkin tiimin 2 vastaajien osalta.

Taulukko 12. *Vastaajien vastuun tunne työpaikan hyvinvoinnista tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Tunnen olevani vastuussa yhteisestä työpaikan hyvinvoinnista	Tiimi 1	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Tiimi 2	0	0	0	3	9	12	4,8	0,5
	Kaikki	0	0	2	8	14	24	4,5	0,7

Taulukosta 13 ilmenee vastaajien kokemuksia omasta kyvykkyydestään ja osaamisestaan työssään. Vastaajat arvioivat mielestään aktiivisesti tapaansa tehdä työtään. Vastaajat tunsivat paremmin omat vahvuutensa kuin heikkoutensa työelämässä. He kokivat olevansa itse vastuussa omasta kehittymisestään ja seuraavansa talouden asioita myös työn ulkopuolella. Työ koettiin pääsääntöisesti olevan vaativuudeltaan sopivalla tasolla, enemmän helpoksi kuin liian vaativaksi. Heikoimman arvion vastaajat antoivat väitteelle, ettei heidän tarvitse pelätä työssään virheitä. Voimaantumisen kannalta olisi kuitenkin suotavaa, ettei työntekijän tarvitse pelätä virheitä. Vastaajat eivät myöskään arvioineet uskaltavansa kokeilla uusia ratkaisuja työssään kovin hyvin. Tässä väitteessä oli tiimien vastaajien välillä kuitenkin huomattava ero, sillä tiimin 1 vastaajat olivat selvästi varovaisempia kokeilemaan uusia ratkaisuja työssään verrattuna tiimin 2 vastaajiin.

Taulukko 13. Vastaajien kokemus omasta kyvykkyydestään ja osaamisestaan tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jok- seen- kin eri mieltä	En sa- maa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yh- teensä	$\bar{x}$	$s$
Arvioin aktiivisesti tapaani tehdä työtä	Tiimi 1	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Tiimi 2	0	0	1	6	5	12	4,3	0,7
	Kaikki	0	0	2	13	9	24	4,3	0,6
Tunnen omat vah- vuuteni työelämäs- sä	Tiimi 1	0	0	0	10	2	12	4,2	0,4
	Tiimi 2	0	1	0	7	4	12	4,2	0,8
	Kaikki	0	1	0	17	6	24	4,2	0,6
Tunnen omat heik- kouteni työelämäs- sä	Tiimi 1	0	0	0	10	2	12	4,2	0,4
	Tiimi 2	0	1	1	7	3	12	4,0	0,9
	Kaikki	0	1	1	17	5	24	4,1	0,7
Koen olevani itse vastuussa omasta kehittymisestääni	Tiimi 1	0	0	1	9	2	12	4,1	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	8	3	12	4,1	0,8
	Kaikki	0	1	1	17	5	24	4,1	0,7
Seuraan talouden asioita myös työn ulkopuolella	Tiimi 1	0	1	1	7	3	12	4,0	0,9
	Tiimi 2	0	1	1	5	5	12	4,2	0,9
	Kaikki	0	2	2	12	8	24	4,1	0,9
Koen työni vaati- vuu- den olevan sopi- valla tasolla	Tiimi 1	0	1	1	7	3	12	4,0	0,9
	Tiimi 2	0	1	1	6	3	11	4,0	0,9
	Kaikki	0	2	2	13	6	23	4,0	0,9
Uskallan kokeilla uusia ratkaisuja työssäni	Tiimi 1	0	2	2	7	1	12	3,6	0,9
	Tiimi 2	0	0	1	9	2	12	4,1	0,5
	Kaikki	0	2	3	16	3	24	3,8	0,8
Työssäni minun ei tarvitse pelätä virheitä	Tiimi 1	0	4	4	4	0	12	3,0	0,9
	Tiimi 2	1	2	3	4	1	11	3,2	1,2
	Kaikki	1	6	7	8	1	23	3,1	1,0
Koen työni liian helpoksi kykyihini nähdessä	Tiimi 1	2	3	3	3	1	12	2,8	1,3
	Tiimi 2	2	4	3	3	0	12	2,6	1,1
	Kaikki	4	7	6	6	1	24	2,7	1,2
Koen työni liian vaativaksi	Tiimi 1	3	4	4	1	0	12	2,3	1,0
	Tiimi 2	3	7	1	1	0	12	2,0	0,9
	Kaikki	6	11	5	2	0	24	2,1	0,9

Vastaajat kokivat saavansa kokonaisuudessaan samassa suhteessa sekä kiitosta hyvistä työsuorituksista, että korjaavaa palautetta työstään. Tiimeittäin suurin ero löytyi korjaavan palautteen saannista siten, että tiimin 2 vastaajat kokivat saavansa huomattavan paljon enemmän korjaavaa palautetta. Esimiehen arvioitiin puuttuvan huonoon työsuoritukseen myös tiimin 2 vastaajien mielestä enemmän. Tiimin 2 lähiesimiehen palautteenantotavan vastaajat kokivat enemmän epäoikeudenmukaiseksi tai haukkuvaksi kuin tiimin 1 esimiehen, kuten taulukosta 14 käy ilmi. Esimiehen omassa palautteen vastaanottokyvyssä oli myös eroja siten, että tiimin 2 vastaajat arvioivat oman esimiehensä myöntävän omat virheensä sekä osaavan ottaa myös kritiikkiä vastaan paremmin kuin tiimin 1 esimies.

Taulukko 14. *Vastaajien palautteen saaminen esimieheltä tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Saan esimieheltäni kiitosta hyvistä työsuorituksista	Tiimi 1	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	5	6	12	4,3	0,9
	Kaikki	0	1	0	13	10	24	4,3	0,7
Saan esimieheltäni korjaavaa palautetta puutteista tai virheistä työssäni	Tiimi 1	0	1	1	8	2	12	3,9	0,8
	Tiimi 2	0	0	0	5	7	12	4,6	0,5
	Kaikki	0	1	1	13	9	24	4,3	0,7
Esimieheni puuttuu huonoon työsuoritukseen	Tiimi 1	0	1	4	6	1	12	3,6	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	3	8	12	4,6	0,7
	Kaikki	0	1	5	9	9	24	4,1	0,9
Saan esimieheltäni haukkuja tai epäoikeudenmuk. palautetta	Tiimi 1	9	2	0	1	0	12	1,4	0,9
	Tiimi 2	4	3	2	2	1	12	2,4	1,4
	Kaikki	13	5	2	3	1	24	1,9	1,3

#### 4.4 Työympäristö

Taulukossa 15 on kuvattu vastaajien arvioita Kuopion Yksikön ilmapiiristä. Vastaajat kokivat olleensa tervetulleita työyhteisöön aloittaessaan työt, tiimin 2 vastaajat jonkin verran enemmän kuin tiimin 1 vastaajat. Parhaiten yksikössä toteutui vastaajien mielestä tasa-arvo eri-ikäisten ja miesten ja naisten välillä. Tiimeittäin oli kuitenkin huomattavia eroja tasa-arvoväittämässä. Tiimin 2 vastaajat kokivat tasa-arvon toteutuvan paremmin eri-ikäisen välillä. Tiimin 1 vastaajat kokivat tasa-arvon toteutuvan paremmin miesten ja naisten välillä. Yksikön ilmapiiriä arvioitiin pääsääntöisesti hyväksyväksi, rehelliseksi ja positiiviseksi. Ilmapiirin rohkaisevuus ja kannustavuus jakoi enemmän tiimeittäin mielipiteitä, sillä tiimin 2 vastaajat kokivat ilmapiirin rohkaisevammaksi ja kannustavammaksi verrattuna tiimin 1 vastaajiin.

Taulukko 15. Vastaajien arvioita Kuopion Yhteyskeskuksen ilmapiiristä tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Aloittaessani työt, tunsin itseni terve- tulleeksi työyhteisöön	Tiimi 1	0	0	1	5	6	12	4,4	0,7
	Tiimi 2	0	0	1	3	8	12	4,6	0,7
	Kaikki	0	0	2	8	14	24	4,5	0,7
Yksikössäni tasa- arvo eri-ikäisten työn- tekijöiden välillä toteutuu hyvin	Tiimi 1	0	0	0	9	3	12	4,3	0,5
	Tiimi 2	0	0	0	4	8	12	4,7	0,5
	Kaikki	0	0	0	13	11	24	4,5	0,5
Yksikössäni tasa- arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin	Tiimi 1	0	0	0	4	8	12	4,7	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	4	7	12	4,4	0,9
	Kaikki	0	1	0	8	15	24	4,5	0,7
Yksikössäni val- litsee hyväksyvä ilma- piiri	Tiimi 1	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Tiimi 2	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Kaikki	0	0	2	15	7	24	4,2	0,6
Yksikössäni on rehellinen ilma- piiri	Tiimi 1	0	0	1	9	2	12	4,1	0,5
	Tiimi 2	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Kaikki	0	0	2	17	5	24	4,1	0,5
Yksikössäni val- litsee positiivinen ilma- piiri	Tiimi 1	0	1	1	7	3	12	4,0	0,9
	Tiimi 2	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Kaikki	0	1	2	14	7	24	4,1	0,7
Yksikössäni val- litsee rohkeaseva ilma- piiri	Tiimi 1	0	1	3	5	3	12	3,8	0,9
	Tiimi 2	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Kaikki	0	1	3	13	7	24	4,1	0,8
Yksikössäni on kannustava ilma- piiri	Tiimi 1	0	1	2	6	3	12	3,9	0,9
	Tiimi 2	0	1	0	7	4	12	4,2	0,8
	Kaikki	0	2	2	13	7	24	3,9	0,9

Työilmapiirin vastaajat kuvasivat pääsääntöisesti turvalliseksi, kuten taulukosta 16 ilmenee. Yksikössä myös autetaan ja tuetaan toisia vastaajien mielestä. Kokonaisuudessaan yksikön ilmapiiriä voidaan luonnehtia sallivaksi, vaikka vastauksissa tiimeittäin löytyi eroja. Tiimin 2 vastaajien mielestä aloitteisiin ja kehittämis ehdotuksiin suhtaudutaan myönteisemmin, yksikössä kunnioitetaan toisia enemmän, ja että yksikössä sallitaan enemmän asioiden kyseenalaistamista, eriäviä mielipiteitä sekä virheitä kuin tiimin 1 vastaajien mielestä. Voitaneen sanoa siis tiimin 2 vastaajien kokevan yksikön ilmapiirin sallivammaksi ja kunnioittavammaksi kuin tiimin 1 vastaajat. Heikoimmaksi arvioitiin suhteellisen yksimielisesti myös tiimeittäin vaikeiden asioiden avoimen käsittelyn yksikössä sekä tiedonkulun.



Taulukko 16. Vastaajien arvioita työympäristön turvallisuudesta, sallivuudesta ja tiedonkulusta tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Yksikköni työil- ma- piiri on turvalli- nen	Tiimi 1	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Tiimi 2	0	0	1	3	8	12	4,6	0,5
	Kaikki	0	0	2	7	15	24	4,5	0,6
Yksikössäni suh- taudu- taan myönteisesti aloitteisiin ja keh.ehd.	Tiimi 1	0	0	2	7	3	12	4,1	0,5
	Tiimi 2	0	0	0	5	7	12	4,6	0,9
	Kaikki	0	0	2	12	10	24	4,3	0,7
Yksikössäni aute- taan ja tuetaan toisia	Tiimi 1	0	1	0	8	3	12	4,1	0,8
	Tiimi 2	0	0	0	8	4	12	4,3	0,7
	Kaikki	0	1	0	16	7	24	4,2	0,7
Yksikössäni kun- nioi- tetaan toisia	Tiimi 1	0	1	0	11	0	12	3,8	0,9
	Tiimi 2	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Kaikki	0	1	0	19	4	24	4,1	0,8
Yksikössäni salli- taan asioiden kyseen- alais-taminen ja eriävät mielipiteet	Tiimi 1	0	1	1	9	1	12	3,8	1,2
	Tiimi 2	0	1	1	3	7	12	4,3	0,5
	Kaikki	0	2	2	12	8	24	4,1	0,9
Yksikössäni salli- taan virheitä	Tiimi 1	0	2	2	4	4	12	3,8	0,6
	Tiimi 2	0	1	0	7	4	12	4,2	0,5
	Kaikki	0	3	2	11	8	24	4,0	0,6
Yksikössäni käsi- tellään avoimesti vaikeita asioita	Tiimi 1	0	1	4	6	1	12	3,6	0,7
	Tiimi 2	0	1	3	4	4	12	3,9	0,9
	Kaikki	0	2	7	10	5	24	3,8	0,8
Yksikössäni tieto kulkee hyvin	Tiimi 1	0	2	3	5	2	12	3,6	1,0
	Tiimi 2	0	1	2	8	1	12	3,8	0,8
	Kaikki	0	3	5	13	3	24	3,7	0,9

Vastaajien mielestä yksikössä toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi paremmin kuin yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Tiimin 2 vastaajien mielestä toiminta yksikössä on yhdenmukaisempaa kuin tiimin 1 vastaajien mielestä, kuten taulukosta 17 ilmenee.

Taulukko 17. Vastaajien mielipide yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesta toiminnasta Kuopion Yhteyskeskuksessa tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Yksikössäni toimitaan yht. tavoitteiden saavuttamiseksi	Tiimi 1	0	2	1	7	2	12	3,8	1,1
	Tiimi 2	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Kaikki	0	2	2	14	6	24	4,0	0,8
Yksikössäni toimitaan yht. pelisääntöjen mukaisesti	Tiimi 1	0	3	2	6	1	12	3,4	1,0
	Tiimi 2	0	2	2	4	4	12	3,8	1,1
	Kaikki	0	5	4	10	5	24	3,6	1,1

Vastaajat arvostivat työssään selvästi eniten kollegoitaan ja vähiten arvioitiin kollegojen arvostavan vastaajia itseään, mikä ilmenee taulukosta 18. Arvostuksen tunteessa suhteessa omaan lähimpään esimieheen sekä oman lähiesimiehen arvostuksen tunteessa oli tiimeittäin eroavaisuuksia. Tiimin 2 vastaajat arvostivat enemmän omaa lähiesimiestään verrattuna tiimin 1 vastaajiin. Tiimin 2 vastaajat arvioivat myös oman lähimmän esimiehen arvostavan heitä enemmän kuin vastaavasti tiimin 1 vastaajat. Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat itse arvostansa lähiesimiestään enemmän kuin mitä lähiesimies arvosti heitä.

Taulukko 18. *Vastaajien mielipiteitä arvostuksen tunteesta tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa (asteikko 1-5, suurempi arvo merkitsee suurempaa arvostusta). Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Arvostan kollegoitani	Tiimi 1	0	0	0	3	9	12	4,8	0,5
	Tiimi 2	0	0	0	4	8	12	4,7	0,5
	Kaikki	0	0	0	7	17	24	4,7	0,5
Arvostan lähiesimiestäni	Tiimi 1	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Tiimi 2	0	0	0	5	7	12	4,6	0,5
	Kaikki	0	0	2	10	12	24	4,4	0,7
Lähin esimieheni arvostaa minua	Tiimi 1	0	1	3	4	4	12	3,9	1,0
	Tiimi 2	0	0	2	4	6	12	4,3	0,8
	Kaikki	0	1	5	8	10	24	4,1	0,9
Kollegani arvostavat minua	Tiimi 1	0	0	1	10	1	12	4,0	0,4
	Tiimi 2	0	0	2	8	2	12	4,0	0,6
	Kaikki	0	0	3	18	3	24	4,0	0,5

Luottamuksen suhteen tuli hyvin samansuuntaisia vastauksia arvostuksen kanssa. Luottamuksen tunnetta oli vastaajien mielestä hiukan enemmän kuin arvostuksen tunnetta, eikä tiimeittäin löytynyt yhtä suuria eroavaisuuksia kuin arvostuksen suhteen. Vastaajat luottivat itse enemmän kollegoihin ja lähimpään esimieheensä kuin mitä arvioivat heidän luottavan itseensä (ks. taulukko 19).

Taulukko 19. Vastaajien luottamus kollegoihin ja lähiesimieheen ja päinvastoin keskiarvoilla mitattuna tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa (asteikko 1-5, suurempi arvo merkitsee suurempaa luottamusta). Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Luotan kollegoihini	Tiimi 1	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	0	1	12	11	24	4,4	0,6
Voin luottaa lähim- pään esimieheeni	Tiimi 1	0	0	3	4	5	12	4,2	0,8
	Tiimi 2	0	0	2	4	6	12	4,3	0,8
	Kaikki	0	0	5	8	11	24	4,3	0,8
Kollegani luotta- vat minuun	Tiimi 1	0	0	2	7	3	12	4,1	0,7
	Tiimi 2	0	0	2	6	4	12	4,2	0,7
	Kaikki	0	0	4	13	7	24	4,1	0,7
Lähin esimieheni luottaa minuun	Tiimi 1	0	0	2	7	3	12	4,1	0,7
	Tiimi 2	0	1	3	2	6	12	4,1	1,1
	Kaikki	0	1	5	9	9	24	4,1	0,9

Kokonaisuudessaan lähiesimiestoiminta sai hyvän arvion vastaajilta molemmissa tiimeissä, kuten taulukosta 20 ilmenee. Parhaimman arvion esimiestoiminta sai liittyen naisten ja miesten tasapuoliseen kohteluun. Toisaalta koko yksikössä oli tutkimuksen tekohetkellä töissä ainoastaan kaksi miestä myyntineuvottelijana, heistä molemmat olivat tiimissä 2. Suurimmat tiimien vastaajien eroavaisuudet löytyivät esimiehen kyvyssä ottaa vastaan myös kritiikkiä, esimiehen suhtautumisessa myönteisesti ideoihin, esimiehen kyvyssä myöntää omat virheensä sekä viestinnän avoimuudessa. Tiimin 1 esimiehen vahvuuksia omassa toiminnassaan olivat vastaajien mielestä naisten ja miesten tasapuolinen kohtelu, esimiehen auttaminen selviytymään työhön liittyvissä ongelmissa, vastaajien arvio esimiehen tuesta ja rohkaisusta sekä kuunteleminen. Tiimin 2 esimiehen vahvuuksia olivat tasapuolinen kohtelu, kyvykkyys, suhtautuminen myönteisesti ideoihin sekä tukeminen ja rohkaiseminen.

Molempien tiimien lähiesimiesten kannattaa kiinnittää huomioita oman käyttäytymisen johdonmukaisuuteen, mikä sai tutkimuksessa esimiestoimintaa arvioitaessa heikokimman tuloksen. Tiimin 1 esimiehen muita kehittämiskohteita tutkimustulosten perusteella voisivat olla kyky ottaa myös kritiikkiä vastaan, omien virheiden myöntäminen, viestinnän avoimuus sekä ideoihin myönteisesti suhtautuminen. Tiimin 2 esimies voisi kiinnittää huomiota toiminnassaan muun muassa helposti lähestyttävyyteen ja viestinnän avoimuuteen.

Taulukko 20. Vastaajien arvio lähiesimiestoiminnasta tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Esimieheni kohtelee naisia ja miehiä tasapuolisesti	Tiimi 1	0	0	1	2	9	12	4,7	0,7
	Tiimi 2	0	0	0	3	9	12	4,8	0,5
	Kaikki	0	0	1	5	18	24	4,7	0,6
Esimieheni auttaa selviytymään työhön liittyvistä ongelmista	Tiimi 1	0	0	0	6	6	12	4,5	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	6	5	12	4,3	0,9
	Kaikki	0	1	0	12	11	24	4,4	0,7
Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	Tiimi 1	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	0	3	9	12	24	4,4	0,7
Esimieheni on kyvykäs hoitamaan työtään	Tiimi 1	0	1	1	5	5	12	4,2	0,9
	Tiimi 2	0	0	0	4	8	12	4,7	0,5
	Kaikki	0	1	1	9	13	24	4,4	0,8
Esimies kohtelee eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuol.	Tiimi 1	0	2	1	3	6	12	4,1	1,2
	Tiimi 2	0	0	0	4	8	12	4,7	0,5
	Kaikki	0	2	1	7	14	24	4,4	0,9
Esimieheni kuuntelee minua	Tiimi 1	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Tiimi 2	0	0	0	7	5	12	4,4	0,5
	Kaikki	0	0	1	15	8	24	4,3	0,6
Esimieheni on helposti tavoitettavissa	Tiimi 1	0	1	0	9	2	12	4,0	0,7
	Tiimi 2	0	1	0	5	6	12	4,3	0,9
	Kaikki	0	2	0	14	8	24	4,2	0,8
Esimieheni suhtautuu ideoihin myönteisesti	Tiimi 1	0	2	3	2	5	12	3,8	1,2
	Tiimi 2	0	0	1	4	7	12	4,5	0,7
	Kaikki	0	2	4	6	12	24	4,2	1,0
Esimieheni rohkaisee ilmaisemaan mielipiteeni	Tiimi 1	0	2	0	6	4	12	4,0	1,0
	Tiimi 2	0	0	3	3	6	12	4,3	0,9
	Kaikki	0	2	3	9	10	24	4,1	1,0

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Esimieheni on helposti	Tiimi 1	0	2	0	6	4	12	4,0	1,0
lähestyttävä	Tiimi 2	0	2	0	6	4	12	4,0	1,0
	Kaikki	0	4	0	12	8	24	4,0	1,0
Esimieheni viestii avoimesti	Tiimi 1	0	2	2	5	3	12	3,8	1,1
	Tiimi 2	0	1	2	3	6	12	4,2	1,0
	Kaikki	0	3	4	8	9	24	4,0	1,0
Esimieheni myön- tää	Tiimi 1	1	1	2	5	3	12	3,7	1,2
omat virheensä	Tiimi 2	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Kaikki	1	1	4	10	8	24	4,0	1,0
Esimieheni osaa ottaa myös kritiikkiä vastaan	Tiimi 1	1	1	3	4	3	12	3,6	1,2
	Tiimi 2	0	0	1	5	6	12	4,4	0,7
	Kaikki	1	1	4	9	9	24	4,0	1,1
Esimieheni käyt- täy- tyy johdonmukai- sesti	Tiimi 1	0	2	2	5	3	12	3,8	1,1
	Tiimi 2	1	0	3	3	5	12	3,9	1,2
	Kaikki	1	2	5	8	8	24	3,8	1,1

## 4.5 Tunteet työssä

Vastaajat olivat pääsääntöisesti työssään innostuneita, positiivisia, energisiä sekä optimistisia, eikä tiimeittäin juuri ollut eroavaisuuksia kuten taulukosta 21 käy ilmi.

Taulukko 21. *Vastaajien arvioita omista tunteistaan työssään tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Olen pääsääntöisesti innostunut työstäni	Tiimi 1	0	0	1	6	5	12	4,3	0,7
	Tiimi 2	0	0	1	5	6	12	4,4	0,7
	Kaikki	0	0	2	11	11	24	4,4	0,7
Olen pääsääntöisesti positiivinen työssäni	Tiimi 1	0	0	1	6	5	12	4,3	0,7
	Tiimi 2	0	0	1	6	5	12	4,3	0,7
	Kaikki	0	0	2	12	10	24	4,3	0,6
Olen pääsääntöisesti energinen työssäni	Tiimi 1	0	0	0	8	4	12	4,3	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	7	4	12	4,2	0,8
	Kaikki	0	1	0	15	8	24	4,3	0,7
Suhtaudun työasioihin pääsääntöisesti optimistisesti	Tiimi 1	0	0	2	3	7	12	4,4	0,8
	Tiimi 2	0	0	1	7	4	12	4,3	0,6
	Kaikki	0	0	3	10	11	24	4,3	0,7



Vastaajat arvioivat olevansa pääsääntöisesti yritteliäitä, tiimin 1 vastaajat hiukan enemmän kuin tiimin 2 vastaajat. Huomattavin ero löytyi tiimeittäin tunteesta onnistumisen tunteista työssään. Tiimin 1 vastaajat arvioivat tuntevansa onnistumisen tunteita enemmän kuin tiimin 2 vastaajat. Toisaalta tiimin 2 vastaajat arvioivat, etteivät lannistu työssään aivan yhtä helposti kuin tiimin 1 vastaajat (ks. taulukko 22).

Taulukko 22. *Vastaajien toiveikkuus työssä tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Olen yritteliäs	Tiimi 1	0	0	0	5	7	12	4,6	0,5
	Tiimi 2	0	0	1	5	6	12	4,4	0,7
	Kaikki	0	0	1	10	13	24	4,5	0,6
Tunnen työssäni usein onnistumisen tunteita	Tiimi 1	0	0	1	8	3	12	4,2	0,6
	Tiimi 2	0	2	2	4	4	12	3,8	1,1
	Kaikki	0	2	3	12	7	24	4,0	0,9
En lannistu työs- säni helposti	Tiimi 1	0	1	3	7	1	12	3,7	0,8
	Tiimi 2	0	3	0	4	5	12	3,9	1,2
	Kaikki	0	4	3	11	6	24	3,8	1,0

Vastaajat huolehtivat mielestään hyvin omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan ja he näkivät tulevaisuuden valoisana. Tiimin 1 vastaajat arvioivat kuitenkin selvästi heikommin jaksavansa työssään kuin tiimin 2 vastaajat, mikä ilmenee taulukosta 23. Kummankaan tiimien vastaajat eivät arvioineet kovin korkealla heidän tunteiden vakavasti ottamista.

Taulukko 23. Vastaajien arvio omista voimavaroistaan ja jaksamisesta tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Huolehdin omasta hyvinvoinnistani ja jaksamisesta työssä	Tiimi 1	0	0	0	7	5	12	4,4	0,5
	Tiimi 2	0	1	0	5	6	12	4,3	0,9
	Kaikki	0	1	0	12	11	24	4,4	0,7
Näen tulevaisuuden valoisana	Tiimi 1	0	1	1	3	7	12	4,3	1,0
	Tiimi 2	0	0	2	3	7	12	4,4	0,8
	Kaikki	0	1	3	6	14	24	4,4	0,9
Tunnen jaksavani työssäni	Tiimi 1	0	3	2	4	3	12	3,6	1,2
	Tiimi 2	0	0	2	5	5	12	4,3	0,8
	Kaikki	0	3	4	9	8	24	3,9	1,0
Tunnen, että otetaan vakavasti yksikössäni	Tiimi 1	0	1	2	7	2	12	3,8	0,8
	Tiimi 2	0	2	3	2	5	12	3,8	1,2
	Kaikki	0	3	5	9	7	24	3,8	1,0

#### 4.6 Sitoutuminen voimaantumisen taustalla

Kaikkien vastaajien omat arvot verrattuna työnantajan *arvoihin ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen* olivat verraten samansuuntaisia. Tiimin 1 vastaajien omat arvot olivat enemmän samansuuntaisia OP-Pohjola-ryhmän arvojen kanssa kuin tiimin 2 vastaajien arvot. Tiimin 1 vastaajat arvottivat kaikki kolme OP-Pohjola-ryhmän arvot yhtä samansuuntaiseksi omien arvojen kanssa keskiarvolla 4,6. Arvo 5 tarkoittaisi täydellistä samansuuntaisuutta omien ja työnantajan arvojen kanssa.

Tiimin 2 vastaajien keskuudessa oli hiukan vähemmän samansuuntaisuutta arvojen suhteen keskiarvolla 4,4. Ihmisläheisyys oli heidän mielestään vähiten samansuuntainen heidän omien arvojen kanssa. Arvoina vastuullisuus ja yhdessä menestyminen olivat enemmän samansuuntaisiksi tiimin 2 vastaajien keskuudessa.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä, kuinka kauan hän aikoo tai toivoo jatkavansa nykyisen työnantajan palveluksessa, jopa 58 % vastasi pitävänsä silmällä ryhmän muitakin mahdollisuuksia. Toisaalta yli puolet vastaajista ilmaisi myös toiveensa olla nykyisen työnantajan palveluksessa useita vuosia tai jopa eläkkeelle asti. Kukaan ei ilmaissut etsivänsä uutta työpaikkaa, vaikka muutama henkilö kertoi pitävänsä silmällä muiden työnantajien mahdollisuuksia.

Taulukko 24. *Vastaajien antamat vastaukset eri tulevaisuuden vaihtoehtoista tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa.*

<b>Kuinka kauan aiot/toivot olevasi nykyisen työnantajan palveluksessa</b>	<b>Vastauksia (n=31)</b>	<b>Tiimi 1 (n=15)</b>	<b>Tiimi 2 (n=16)</b>	<b>Prosenttia vastaajista (n=24)</b>
Pidän silmällä OP-Pohjola-ryhmän muitakin mahdollisuuksia	14	7	7	58 %
Eläkkeelle asti	7	3	4	29 %
Monia vuosia	6	3	3	25 %
Pidän silmällä muiden työnantajien mahdollisuuksia	3	2	1	13 %
En osaa sanoa	1	1	1	4 %
Etsin uutta työpaikkaa	0	0	0	0 %

Vastaajat olivat sitoutuneita työhönsä sekä halusivat tulevaisuudessakin kuulua tähän työyhteisöön, kuten taulukosta 25 ilmenee. Tiimin 2 vastaajien voitaneen sanoa olla jonkin verran sitoutuneempia työhönsä ja työyhteisöön kuin tiimin 1 vastaajat vastausten perusteella.

Taulukko 25. *Vastaajien kokemus sitoutuneisuudesta työhönsä sekä halu kuulua tähän työyhteisöön tulevaisuudessakin tiimeittäin ja kaikkien vastaajien osalta Kuopion Yhteyskeskuksessa. Väittämien jakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat.*

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$	$s$
Olen sitoutunut työhöni	Tiimi 1	0	0	1	6	5	12	4,3	0,7
	Tiimi 2	0	1	0	2	9	12	4,6	0,9
	Kaikki	0	1	1	8	14	24	4,5	0,8
Haluan kuulua tähän työyhteisöön tulevai- suudessakin	Tiimi 1	0	1	1	6	4	12	4,1	0,9
	Tiimi 2	0	0	2	3	7	12	4,4	0,8
	Kaikki	0	1	3	9	11	24	4,3	0,9

#### 4.7 Tutkimustulosten vertailua tiimeittäin

Perustietojen suhteen tiimit 1 ja 2 olivat varsin samankaltaisia, tosin tiimin 1 koulutus-taso oli hiukan korkeampi ja tiimi oli ikärakenteeltaan jonkin verran nuorempi. Tiimin 1 vastaajat olivat jonkin verran enemmän tietoisia tavoitteista ja he seurasivat selkeästi enemmän eritasoisten tavoitteiden saavuttamista, mikä mahdollisesti näkyy myös tiimin 1 korkeammassa tavoitteellisuudessa, kuten useammin välitavoitteiden asettamisessa.

Tiimi 2 korosti enemmän laadullisten tavoitteiden saavuttamisen tärkeyttä verrattuna määrällisiin tavoitteisiin, mikä voi heijastua tiimin 2 vastaajien näkemykseen tavoitteiden heikommasta konkreettisuudesta verrattuna tiimin 1 vastaajiin. Kääntäen laadullisten tavoitteiden suurempi merkittävyys tiimin 2 vastaajien mielestä voi näkyä

myös heidän antamissaan vastauksissa liittyen itsensä ja työnsä suurempaan arvostukseen ja työn kokemisen merkityksellisempänä kuin tiimin 1 vastaajat. Tiimin 2 vastaajat olivat myös tyytyväisempiä tekemänsä työn jälkeen, mutta toisaalta kokivat vähemmän onnistumisen tunteita kuin tiimin 1 vastaajat.

Voimaantumisen kannalta positiivisia ja molemmissa tiimeissä suhteellisen samankaltaisia asioita olivat muun muassa positiivinen arvio mahdollisuudesta olla omana itsenään työssään ja kokemus hyväksynnän tunteesta. Vastaajat kokonaisuudessaan kokivat arvostuksen ja luottamuksen tunteita. Työilmapiiri koettiin myös pääsääntöisesti hyväksi, tiedonkulkua lukuun ottamatta. Työntekijät kokivat vahvasti itse olevansa vastuussa työpaikan hyvinvoinnista. Työ koettiin kohtuullisen mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Myös arviot omasta kyvykkyydestä ja osaamisesta olivat positiivis-sävytteisiä. Työhön oltiin sitoutuneita, eikä kukaan etsinyt tutkimuksen toteuttamisen hetkellä uutta työpaikkaa. Esimiestoiminta kokonaisuudessaan sai hyvän arvion. Tiimin 2 esimies sai hiukan paremman arvion toiminnastaan, mikä voi selittyä hänen pidemmällä esimieskokemuksella verrattuna tiimin 1 esimieheen. Palautteen saamisessa tiimin 1 vastaajat arvioivat saavansa vähemmän korjaavaa palautetta kuin tiimin 2 vastaajat. Tiimin 1 esimies onnistui paremmin vastaajien mielestä viestinnällisesti korjaavan palautteen antamisessa kuin tiimin 2 esimies.

Kriittisenä näkyi vastauksissa heikko osallistumisen mahdollisuus tavoitteiden laati-miseen molempien tiimien osalta. Kokonaisuudessaan vaikuttamisenmahdollisuudet työssä eivät yltäneet kiitettävälle tasolle. Tiimit kokivat pystyvänsä vaikuttamaan eri-lailla eri asioihin. Myös tuen ja avun saaminen sekä antaminen *tavoitteiden saavutta-misessa* saivat heikon arvion molempien tiimien vastaajilta. Toiminta yhteisten tavoit-teiden ja pelisääntöjen mukaisesti ei myöskään saanut kovin hyvää arviota, etenkin tiimin 1 vastauksissa. Molempien tiimien vastaajat kokivat, ettei heidän tunteita oteta vakavasti. Työssä jaksamisen tunne tiimin 1 kohdalla sai myös heikomman arvion kuin tiimin 2 kohdalla. Molemmat tiimit kokivat myös lannistumisen tunteita ja vir-heiden pelkoa työssään. Tiimin 1 vastaajat kokivat myös uskaltavansa vähemmän ko-keilla uusia ratkaisuja työssään, mikä saattaa heijastua lisäksi heidän antamiin hei-kompiin arvioihin yksikön ilmapiirin rohkaisevuudesta ja kannustavuudesta. Lisäksi tiimin 1 vastaajat arvioivat heikommaksi asioiden kyseenalaistamisen, eriävien mieli-piteiden, virheiden sallimisen sekä vaikuttamisen mahdollisuuden työtehtäviin kuin

tiimin 2 vastaajat. Näissä vastauksissa voi näkyä vastaajien arvio tiimin 1 esimiehen suhtautumisesta vähemmän myönteisesti ideoihin.

## 5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa koostan yhteenvedon tämän tutkimuksen keskeisistä tuloksista vastaten tutkimuskysymyksiini *Millainen voimaantumiskulttuuri työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä ja Mitkä ovat työntekijöiden voimaantumista vahvistavat tai heikentävät keskeiset tekijät nyt ja lähitulevaisuudessa?* Analysoin tutkimustuloksia voimaantumisen osaprosessien, päämäärät, kyvyt ja valmiudet, työympäristö, tunteet työssä ja sitoutuminen, näkökulmista. Samalla esitän työyhteisön kehittämistoimia, joiden avulla voimaantumista voidaan edistää nyt ja lähitulevaisuudessa.

Työyhteisössä vallitsevan voimaantumiskulttuurin arvioinnissa voidaan hyödyntää eri tutkijoiden näkemyksiä voimaantuneesta työyhteisöstä. Räsänen (2006) mukaan tärkeää voimaantumisessa yhteisötasolla on osallistavat toimintatavat, onnistunut viestintä ja vastuuttaminen. Siitonen (1999) määrittelee puolestaan voimaantunutta yhteisöä seuraavasti: *välittävä yhteisö, jossa ihmiset voivat toimia luovina omana itsenään, tukien toisiaan arjen haasteissa, luovat positiivista energiaa ja ajattelevat ympäristöään työn- ja elämäniloa mahdollistavana tilana ja paikkana*. Määritelmä osoittaa, että voimaantuneen työyhteisön arviointi on moniulotteista. Tämän vahvistavat myös Siitosen (1999, 161-162) voimaantumisteorian ensimmäinen ja toinen premissi. Ensimmäinen premissi väittää voimaantumisen olevan *henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi*, missä voimaa ei voi antaa toiselle. Toinen premissi puolestaan kertoo voimaantumisen lähtevän ihmisestä itsestään, jota jäsentävät voimaantumisen osaprosessit ja näiden sisäiset suhteet. Heikkilä ja Heikkilä (2005) korostavan voimaantuneessa työyhteisössä itsensä johtamisen taitoja, positiivista itsetuntoa ja palautekulttuuria.

Tässä tutkimuksessa myönteisestä voimaantumiskulttuurista kertovat koko Kuopion yksikön tasolla

- tiimien tasalaatuisuus
- myyntiorientoituneisuus
  - yritteliäisyys
  - päämäärätietoisuus
  - henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen

- välitavoitteiden asettaminen
- oman toiminnan arviointi
- arvostuksen ja luottamuksen tunteet
- mahdollisuus olla omana itsenään työpaikalla
- hyväksyttynä sekä tervetulleena olemisen tunne
- henkilökohtainen vastuu työpaikan hyvinvoinnista
- tasa-arvoisuus
- työilmapiirin turvallisuus
- pääsääntöisesti positiiviset tunteet työssä ja myönteisyys
- sitoutuneisuus työhön
  - halu kuulua tähän työyhteisöön
  - ei aktiivista toisen työpaikan etsintää.

Tulosten perusteella on kuitenkin vaikea arvioida Kuopion Yhteyskeskuksen työympäristöä työn- ja elämäniloa mahdollistavana tilana. Kielteisestä voimaantumiskulttuurista kertovat Kuopion yksikön tasolla

- vähäiset osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet
- laadullisten tavoitteiden epämääräisyys
- heikko yhteisöllisyys, esimerkiksi tavoitteiden seuraamisessa tiimi- ja yksikkötasolla ja toiminta yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti
- heikko tuen, avun ja kannustuksen saaminen tavoitteiden saavuttamiseksi
- työmäärä
- uskaltamattomuus kokeilla uusia ratkaisuja työssään
- virheidenpelko
- riittämätön tiedonkulku ja avoimuus
- esimiesten käyttäytymisen epäjohtonmukaisuus
- lannistuminen, jaksaminen ja tunteiden ottaminen vakavasti.

Yhteyskeskusmaailmassa työskennellään perinteisesti kontrolloidusti, mikä helposti aiheuttaa työntekijälle tunteen voimaantumisprosessin tärkeiden elementtien kuten vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys puutteellisesta toteutumisesta. Voimaantumisen kategorioista (ks. kuvio 3, 18) voidaan Kuopion Yhteyskeskuksen vahvuuksiksi mainita myönteisyys, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti ja ilmapiiri. Heikoin kategoria on tunne vapaudesta. Voimaantumisen näkökul-



masta yhteyskeskustyyppisessä työympäristössä olisikin syytä miettiä nykyistä enemmän vapauden tunteen kokemisen lisäämistä, sillä Siitosen (1999) mukaan yhdenkin kategorian puute voi estää sisäisen voimantunteen rakentumisen.

Vapauden tunteeseen voidaan vaikuttaa työaikajärjestelyillä. Tuoreen palkansaajakeskusjärjestöjen tekemän työuratutkimuksen mukaan se lisää työtyytyväisyyttä (STTK, 2010). Kuopion Yhteyskeskuksessa työvuoron vaihdot onnistuvat joustavasti tarpeiden mukaan yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Tunnetta työaikajärjestelyjen joustavuudesta voidaan kuitenkin lisätä viestinnän avulla. Työaikojen merkityksen ulossoittotyössä voisi jopa asettaa kriittisen arvioinnin kohteeksi tilanteessa, jossa asetetut tavoitteet täyttyvät. Työvuorojen muokattavuus työntekijän, ja asiakastarpeiden mukaisesti toisi kunnossa olevan vaihtosuhteen (Siltala, 2004), mikä vaikuttaisi positiivisesti sitoutumiseen. Liukkonen (2006) listaa yhdeksi työpaikan vaihdon syyksi tyytymättömyyden juuri työvuoroihin. Mahdollinen työajan lyhentäminen voisi tuoda työtyytyväisyyden lisäksi yllättäviä kustannussäästöjä tilaratkaisujen osalta. Se mahdollistaisi yhden työpisteen käytön tehokkaasti kahdessa työvuorossa. Toimintamallin mahdollistaisi OP-Pohjola-ryhmän puhelinpalveluiden ja atk-järjestelmien integraatio, jolloin erilaisia toimintoja olisi mahdollista tehdä eri aikoina samalla työpisteellä.

Arvioitaessa vallitsevaa voimaantumiskulttuuria näkyi joissakin tutkimuksen tuloksissa tiimeittäin selkeää eroavaisuutta (ks. s. 72-74). Tämän perusteella tunnetta keskinäisestä liittolaisuudesta ja yhteisöllisyydestä kannattaa vahvistaa yli tiimirajojen koko yksikön voimaantumisen edistämiseksi. Laadullisten tavoitteiden selkiyttäminen auttaa myyntineuvottelijaa ymmärtämään vaaditun laadun tason. Laadullisten tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella positiivisesti suhtautumiseen työhön. Nykyistä sallivampi ilmapiiri vähentäisi virheiden pelkoa koko yksikön toiminnassa. Taulukossa 26 esitän vielä tarkemmin voimaantumista vahvistavia ja heikentäviä tutkimuksesta nousseita huomioita koko Kuopion Yhteyskeskuksessa.

Taulukko 26. Vastaajien voimaantumista vahvistavat ja heikentävät keskeiset tekijät Kuopion Yhteyskeskuksessa.

<u><b>Voimaantumustekijät</b></u>	<u><b>Voimaantumista vahvistaa</b></u>	<u><b>Voimaantumista heikentää</b></u>
<b>Päämäärät</b>	<p>Tietoisuus tavoitteista eri organisaatiotasolla</p> <p>Ymmärrys tavoitteiden muodostumisen taustoista</p> <p>Tavoitehakuisuus</p>	<p>Tavoitteiden laatimiseen osallistuminen</p> <p>Muiden kuin omien tavoitteisiin pääsyn seuraaminen</p> <p>Tavoitteiden konkreettisuus</p> <p>Tuen saaminen ja antaminen tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p>Vaikuttamismahdollisuudet työssä</p>
<b>Kyvyt ja valmiudet</b>	<p>Arvostuksen ja luottamuksen kokemisen tunne</p> <p>Hyväksytyksi kokemisen tunne</p> <p>Palautteen saaminen</p>	<p>Työmäärän sopivuus</p> <p>Uskallus kokeilla uusia ratkaisuja</p> <p>Virheidenpelko</p>
<b>Työympäristö</b>	<p>Tasa-arvo</p> <p>Ilmapiiri</p> <p>Esimiestoiminta</p>	<p>Toiminta yhteisten pelisääntöjen mukaisesti</p> <p>Ilmapiirin kannustavuus</p> <p>Tiedonkulku</p> <p>Vaikeiden asioiden käsittely</p> <p>Esimiehen johdonmukainen käyttäytyminen</p>
<b>Tunteet työssä</b>	<p>Positiiviset tunteet työssä</p> <p>Huolehtiminen omasta hyvinvoinnista</p>	<p>Lannistuminen</p> <p>Jaksaminen</p> <p>Tunteet otetaan vakavasti</p>
<b>Sitoutuminen</b>	<p>Sitoutuneisuus työhön</p>	<p>Ryhmän muut vaihtoehdot</p>

### *Päämäärät työelämässä*

Kuopion Yhteyskeskuksessa tehtävä työ on tavoitteellista kaikilla organisaatiotasolla. Tavoitteiden muodostumisen taustan ymmärrys edesauttaa työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijän oma arvio tavoitteista ja usko tavoitteen saavuttamisesta ovat ratkaisevia niiden saavuttamisessa. Työntekijä haluaa siis ymmärtää, osallistua ja asettaa itselleen tavoitteita (Siitonen, 1999). Yrityksen johto voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa riittävällä strategian mukaisella viestinnällä tavoitteista ja niiden taustoista. Työntekijän oman ja johdon näkökulman lisäksi tavoitteiden saavuttamisessa on työyhteisöllä merkittävä rooli joko edesauttaen tai estäen tavoitteisiin pääsyä.

Päämäärien näkökulmasta Kuopion Yhteyskeskuksessa vallitsee positiivinen voimaantumiskulttuuri. Tätä väitettä tukee korkea kokonaistietoisuus tavoitteista koko yksikössä. Tietoisuus tavoitteista kuitenkin heikkeni siirryttäessä ylemmille organisaatiotasolle. Tämän tietoisuuden kasvattamisessa auttaa yrityksen johdon strategisten tavoitteiden mukainen riittävä viestintä.

Tutkimuksessa kävi ilmi työntekijöiden yritteliäs toiminta suhteessa tavoitteisiin. Tavoitehakuisuutta todennäköisesti paransivat työntekijöiden mielipiteet tavoitteiden saavutettavuudesta, vaikka tavoitteet koettiin haastaviksi ja vain kohtuullisen konkreettisiksi. Laadullisten tavoitteiden selkeyteen kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota, jotta jokainen voi työssään arvioida vaaditun laatutason toteutumista. Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista seurattiin enemmän verrattuna oman tiimin ja yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Tuloksien läpikäyntiä eri organisaatiotasolla kannattaa ehdottomasti jatkaa ja lisätä, jotta ymmärrys tavoitteista ja Yhteyskeskuksessa tehtävän työn merkityksellisyydestä ennestäänkin kasvaa. Yhteisöllisyyden tunteen kasvataminen ja mahdollinen tiimi- tai yksikköpalkitseminen edesauttaisi tämän osa-alueen paranemista. Tuen ja avun saamisessa tavoitteiden saavuttamisessa on myös selkeästi parannettavaa. Tällaista toimintaa voisi edesauttaa juuri liittolaisuus-tunteen vahvistaminen erilaisilla toimenpiteillä ja viestinnällä ja yksilöpalkitsemisesta siirtyminen ainakin osittain kohti tiimi- ja/tai yksikötason palkitsemista.

Kriittisempänä voimaantumista heikentävänä tekijänä päämäärien osalta ilmeni työntekijöiden vähäiset osallistumisen mahdollisuudet tavoitteiden laatimiseen. Osallistuminen tavoitteiden laadintaan lisäisi työntekijöiden tunnetta päämäärien henkilökoh-

taisuudesta. Samalle tavoitteet koettaisiin enemmän tavoiteltavan arvoiseksi omassa työssään.

Työntekijät tuntevat parhaiten oman työnsä haasteet ja heillä olisi todennäköisesti paljon ideoita oman työn kehittämiseksi. Työntekijöiden mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin kannattaa tukea voimaantumisen edistämiseksi (Siitonen, 1999). Vastuun antaminen heidän oman työnsä kehittämisestä ja kannustaminen työntekoon omalla persoonallisella, luonteenomaisella tavalla edesauttaisivat todennäköisesti tunnetta vaikuttamisen mahdollisuudesta. Osallistumisen mahdollistamiseksi tulisi rakentaa sellainen struktuuri, missä ideoiden esiintuominen olisi helppoa ja turvallista. Työntekijä-edustus johtoryhmään tai lähiesimiesten tiimiin voisi olla tällainen väylä, missä kuuluisi työntekijöiden ääni esimerkiksi palkitsemisen eri muodoista. Parhaimmillaan osallistuminen ja osallistaminen lisääisivät tehokkuutta antamalla osaaville ihmisille vapautta, vastuuta ja velvollisuutta kehittää työtään ja tuloksellisuutta.

Työntekijöiden kannustaminen asettamaan itselleen välitavoitteita auttaisi heitä tavoitteiden saavuttamisessa. Päämäärien saavuttamisessa on tärkeää sekä työntekijöiden että lähiesimiesten systemaattinen substanssi-, myynti- ja työelämätaitojen kouluttaminen. Näin varmistetaan osaamisen ja ammatillisuuden pysyminen korkealla tasolla, mikä auttaa yritystä ja työntekijöitä menestymään. Jatkuvaan alisuoriutumiseen tavoitteiden saavuttamisen osalta voitaisiin puuttua nykyistä herkemmin. Näin päämäärien saavuttamattomuudesta tulisi ei-toivottu tila, jota työntekijä myös pyrkii omassa toiminnassaan aktiivisesti välttämään (Siitonen, 1999).

Palkitsemisen kohteeksi tuloksellisuuden lisäksi voisi nostaa substanssi- ja työelämätaidot. Tämä voisi edesauttaa työntekijöitä itseään huolehtimaan enemmän omasta markkina-arvostaan ja osaamisestaan työelämässä, sekä kehittämään itsensä johtamisen ja alaistaitoja. Yksilöpalkitsemiseen voisi liittää myös omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen, kuten tupakoimattomuudesta tai omasta terveydestä huolehtimisen palkitsemisen.

### *Kyvyt ja valmiudet työelämässä*

Kuopion Yhteyskeskuksessa tehtävä työ vaatii monenlaista osaamista työntekijältään. Työn vaatimukset ovat osaamisen osalta laaja-alaisia. Pelkän yhden osa-alueen syväosaamisella ei yhteyskeskustyyppisessä työssä pärjää kovin pitkälle. Tärkeätä kohdeorganisaatioissakin on systemaattisesti varmistaa jokaisen organisaatiotason osaaminen ja asenne myös yllättävissä muutostilanteissa. Rutiinityötä tekevät työntekijät voidaan helposti korvata uusilla työntekijöillä, todellisten moniosaajien joukon korvaaminen on huomattavasti vaikeampaa. Lisäksi työntekijän käsitys itsestään ja omasta kyvykkyydestään ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän arvioidessa esimerkiksi mahdollisuuksiin saavuttaa asetetut tavoitteet.

Yhteyskeskustyyppisissä työpaikoissa työntekijät vaihtavat usein työtehtäviään. Kuopion Yhteyskeskuksessakin moni kertoo pitävänsä silmällä muita OP-Pohjola-ryhmän työmahdollisuuksia. Työnkierron suosiminen eri organisaatioiden välillä, kuten konttoreista yhteyskeskukseen ja päinvastoin, lisääisi sitoutumista sekä osaamista. Työnkierto lisääisi näkemystä myös työn merkityksellisyydestä. Koko ryhmän yhteinen finanssiyhteyskeskus tarjoaisi työnkierron erinomaisia mahdollisuuksia. Samalla tietämys kollegan tekemästä työstä lisääntyisi. OP-Pohjola-ryhmässä olisi mahdollista rakentaa systemaattinen työura yhteyskeskustyyppisessä maailmassa. Työura voisi alkaa joko pankin tai vakuutuspuolen sisään- tai ulossoittojen hoitamisesta kiertäen ennalta sovitun aikataulun mukaisesti erilaisissa työtehtävissä. Tällainen toiminta olisi ennen näkemättömän innovatiivista luoden erilaisen ratkaisun verrattuna kilpailijoihin tavoiteltaessa todella osaavaa, sitoutunutta ja tuloksekasta henkilökuntaa. Systemaattinen työuran avulla olisi mahdollista sitouttaa parhaimmat työntekijät OP-Pohjola-ryhmään.

Lähiesimies työskentelee tiiviisti oman tiiminsä kanssa. Voimaantuneessa työyhteisössä tämän voi asettaa kriittisen tarkastelun kohteeksi. Lähiesimiehillä on erilaisia vahvuuksia, joita käyttämällä yli tiimirajojen on mahdollista luoda menestystä koko yksikön hyväksi. Valmentajan rooli voi olla projektimainen ja kiertävä. Erilaisissa tilanteissa valmentajana toimisi henkilö, jolla juuri ko. tehtävään olisi parhaimmat edellytykset. Jaetun johtajuuden mahdollisuutta esimiestoiminnassa voisi tutkia enemmän. Jaettuun johtajuuteen kuuluu olennaisesti esimiestoiminnan lisäksi alaistaidot.

Alaistaitojen kehittämisen avulla työntekijöiden omaa vastuuta työtavoitteiden saavuttamisesta ja työyhteisön jäsenistä voisi varmasti entisestään lisätä. Esimies voi kehittää alaistaitoja selkeyttämällä tavoitteita ja perustehtävää sekä palautteen antamisen ja erilaisten keskustelujen avulla. OPK Yhteyskeskuksessa voitaisiin lisätä lähiesimiesten tietoisuutta alaistaidoista ja niiden kehittämisestä. Kunnollinen perehdyttäminen työtehtäviin ja työympäristöön sekä osaamisen johtaminen auttaa alaistaitojen kehitymisessä. OPK Yhteyskeskuksen toimiessa eri paikkakunnilla, olisi tärkeää yhdenmukaistaa uusien työntekijöiden perehdyttämiskäytäntö materiaaleineen. Työntekijä voi kehittää omia alaistaitojaan suostumalla vuorovaikutukseen työyhteisön kaikkien jäsenten kanssa, palautetta vastaanottamalla ja antamalla, omia työtapojaan arvioimalla ja kehittämällä sekä havainnoimalla oman toimintansa vaikutuksia työyhteisössä (Keskinen, 2005). Alaistaidot ovat uuden palkkakeskustelunkin myötä entistä tärkeämpiä, sillä ammatillisen pätevyyden lisäksi arvioinnin kohteena on myös suhtautuminen omaan työhön, työyhteisön jäseniin sekä yhteistyökumppaneihin.

Työyhteisön selkeitä vahvuuksia ovat työntekijöiden oman itsensä arvostaminen, omana itsenä olemisen mahdollisuus sekä tunne hyväksyttynä olemisesta. Työntekijät kokivat myös olevansa vahvasti vastuussa yhteisestä työpaikan hyvinvoinnista. Nämä vahvuudet mahdollistavat työntekijän omien reflektointikykyjen kasvattamista, mikä parantaisi entisestään työtapoja ja sitä myötä tuloksellisuutta. Reflektointi parantaisi myös itsetuntemusta ja tätä kautta auttaisi työntekijää itseään vaatimaan juuri häntä auttavaa koulutusta. Palautetta saadaan työyhteisössä selkeästi paljon.

Työntekijöiden vahvuuksia kannattaa vahvistaa, jotta työntekijä kokee valtaa tehtävässään. Positiivisen palautekulttuurin vahvistamiseen kannattaa kiinnittää huomiota etenkin valmentavalla lähiesimiestasolla ja varmistaa, että jokaisen esimiehen taidot ovat riittävät palautteen antamisessa. Lisäkoulutuksella voidaan tarvittaessa varmistaa tämän osa-alueen onnistuminen.

Yhteyskeskuksessa tehtävässä työssä työtyytyväisyyteen voi vaikuttaa heikentävästi se, että työ ei kaikilta osin tarjoa loppuun suorittamisen tunnetta, esimerkiksi ajanvausten tekemisen osalta. Palauteprosessin kehittäminen asiakkaalta tai pankin myyntineuvottelijalta yhteyskeskuksen myyntineuvottelijalle voisi edesauttaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Asianmukainen palauteprosessi lisää työntekijän tunnetta joukkoon kuulumisesta, ja siitä että jokaisen tekemällä työllä on aidosti merkitystä.

Voimaantumisen orientaation avulla kontrolloivan johtamisen tarve vähenee. Työn ja työntekijän arvostus kasvavat vastuun antamisen ja ottamisen myötä. Työntekijän vastuun ottamista omasta ajankäytöstään työssään voidaan edesauttaa esimerkiksi automatisoidun ajankäytön seurannan avulla. Näin työmääräkin voi tuntua sopivamalta, kun tauot eivät ole liian kontrolloituja.

Tutkimuksen perusteella työyhteisön heikkouksia voimaantumisessa kykyjen ja valmiuksien osalta olivat myyntineuvottelijoiden rohkeuden puute kokeilla uusia ratkaisuja työssään sekä virheiden pelko.

### ***Työympäristö***

Kuopion Yhteyskeskuksesta löytyi paljon voimaantumista mahdollistavia työympäristötekijöitä, kuten arvostuksen, luottamuksen ja työyhteisöön tervetulleeksi tulemisen tunteita, tasa-arvoisuuden kokemus, myönteinen ilmapiiri sekä esimiestoiminta. Voimaantumista heikentävien tekijöiden lista on selkeästi lyhyempi; tiedonkulku ja vaikeiden asioiden avoin käsittely. Näiden kehittäminen on kuitenkin kohtuullisen helppoa panostamalla onnistuneeseen viestintään. Esimiestoiminnan osalta käyttäytymisen johdonmukaisuuteen on syytä kiinnittää huomiota.

Työympäristöön vaikuttaa vahvasti lähiesimiestoiminta, mutta myös ylempien organisaatiotasojen esimiestoiminnalla on merkitystä. Voimaannuttava johtaja luovuttaa kontrolloivasta johtamistyylistä. Voimaantuneessa työyhteisössä esimiesten työnjako on selkeä, eikä heidän toiminnassaan ole turhia raja-aitoja. Lähiesimiesten keskinäinen tunteminen ja yhteinen tekeminen kasvaisivat esimerkiksi työpalavereiden avulla yli paikkakuntarajojen. Työpalaverit onnistuvat helposti ilman matkustamista virtuaalisten kommunikointivälineiden avulla, mutta vaativat onnistuakseen johtoryhmän asiaan panostamisen.

Esimiestoiminnassa edellytetään ihmisläheisyyttä; osallistumista, keskustelemista ja kuuntelemista. Esimiehen tulee käydä tapaamassa mahdollisimman usein työntekijöitä, jutella heidän kanssaan ja opetella tuntemaan heitä. Tällä tavoin esimies on mukana arjen tilanteissa ja työntekijöiden elämäntilanteissa sekä luottaa heidän kykyihinsä yhteisten päämäärien eteenpäin viemisessä. Kiireen ja stressin keskellä esimieheltä saatu kannustava palaute, hyvien suoritusten huomioiminen ja onnistumisen koke-

mukset tukevat työntekijöiden voimaantumista, elämänhallinnan tunteen rakentumista ja näiden myötä myös stressinsietokykyä. Esimiehen tulee huomioida jokainen työntekijä yksilönä, sillä jokaisella työntekijällä on yksilökohtaiset kokemukset esimerkiksi työnhausta, työnteosta, johtajuudesta ja vastuun kantamisesta vaikuttaen häneen työntekijänä. Työntekijään tutustumalla esimies kykenee tukemaan häntä työtehtävissään oikeaan aikaan oikeissa asioissa luoden näin edellytykset työntekijän voimaantumiselle. Esimiehen kehittymistä tukisivat erilaisten palaveri- tai valmentamistilanteita kuvaaminen videokameralla tai muulla tavoin havainnoimalla. Esimiehen toiminnan jälkikäteisellä arvioinnilla yhdessä valmentajan kanssa voitaisiin kehittää esimiestyöskentelyä samalla tavoin kuin esimerkiksi myyntineuvottelijoiden puheluitakin arvioidaan.

Viestinnän tehostamiseksi yleiset tiedotusasiat voidaan hoitaa sähköisesti myyntineuvottelijoille suunnatun ryhmätyötilan kautta. Säästyneen ajan avulla on mahdollista tiimipalavereita käyttää tiimin yhteishengen kohottamiseen, tiedon, osaamisen ja kokemusten jakamiseen. Huomiota tulisi kiinnittää myös sellaisten yhteisten tilaisuuksien järjestämiseen, joissa luontevasti työntekijät voivat kommunikoida ja jakaa informaatiota ja kokemuksia keskenään. Yhteiset säännölliset tuokiot yksikössä, minne rekrytoidaan myös uusia henkilöitä, luovat yhteisen päämäärän ja edesauttavat työyhteisön jäsenten keskinäistä tutustumista ja luottamusta.

### ***Tunteet työssä***

Myyntityön sanotaan olevan fiilistyötä. Positiiviset tunteet työssä edesauttavat myyntityön onnistumista ja toisaalta tavoitteiden saavuttaminen luo onnistumisen kokemuksia luoden näin positiivisen kierteen. Toisaalta negatiivinen tunnetila aiheuttaa päinvastaisia vaikutuksia. Positiivinen lataus on energisoivaa. Kuopion Yhteyskeskuksessa vahvuutena ovat vallalla olevat positiiviset tunteet, kuten innostuneisuus, positiivisuus, energisyys ja optimistisuus. Heikentävinä tekijöinä vastauksissa näkyvät lannistuminen työssä sekä kokemus tunteiden vakavasti otettavuudesta. Tämä voitaneen tulkita myös siten, ettei kaikkia tunteita voida näyttää työyhteisössä. Toiminnassa tunteiden huomioinnottamiseen kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessakin, sillä esimerkiksi toiveikkuus auttaa yrittämisessä kohti tavoitteita.



### *Loppusanat*

Tutkimustuloksista nousi kolme olennaista kehittämiskohdetta. Ensimmäinen asia on huolehtia siitä, että työntekijöillä on *mahdollisuus tutustua toisiinsa*. Toisten tunteminen vahvistaa luottamusta ja keskinäistä liittolaisuuden tunnetta yli tiimi- tai yksikkörajojen. Luottamuksen tunteen voidaan sanoa olevan työyhteisön onnistuneen toiminnan peruskivijalka.

Toinen tärkeä kehittämisenkohde on *osallistumismahdollisuuksien kasvattaminen*. Kaikessa toiminnassa tulisi arvioida myyntineuvottelijoiden osallistumisen mahdollisuuksia eri tavoilla.

Kolmantena kehittämiskohteena on *myyntineuvottelijoiden oman vastuuntunteen kasvattaminen*. Tämä tukisi henkilökohtaista ammatillista kasvua ja vastuun ottamista omasta kehitymisestä. Näin työntekijä pystyisi myös itse vaatimaan valmennusta tai koulutusta ja analysoimaan omaa tekemistään ilman esimiehen tai valmentajan tukea saadakseen jokapäiväisessä työssään onnistumisen elämyksiä. Tämä edesauttaa osaltaan työntekijän sitoutumista työhönsä sekä ennen kaikkea sekä henkilökohtaista että yrityksen menestystä.

OP-Pohjola-ryhmän arvot ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen edellyttävät osaltaan huolehtimaan henkilöstöstä ja menestyksestä. Kuopion Yhteyskeskuksessa työnantajan ja työntekijöiden arvojen samankaltaisuus edesauttaa sitoutumista, mikä on luettavissa myös vahvuudeksi tässä kohdassa. *Uuden työn* (Julkunen, 2008) haasteet, kuten esimerkiksi työntekijöiden riittävä osaaminen ja voimavarat, ovat jokapäiväisiä myös Kuopion Yhteyskeskuksessa. Toisaalta tuloksellisuus ja menestyminen suhteessa tavoitteisiin ovat Yhteyskeskuksessakin toiminnan jatkuvuuden perusta. Voimaantumisen orientaation avulla on mahdollista edesauttaa henkilöstön hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Voimaantumisorientaatio ei kuitenkaan perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan, vaan muodostaa joustavan teoriarakennelman (Siitonen & Robinson, 2001). Se voi toimia teoriataustana voimavarojen ylläpitämistä ja edistävissä hankkeissa auttaen etenkin esimiesasemassa olevien mahdollistamaan alaistensa työhyvinvointia ja sen kautta tuloksellisuutta (Siitonen, 1999).

Voitaneen väittää, että yhteyskeskusmaailmassa on kuviteltu työskenneltävän voimaantumisorientaation mukaisesti. Todellisuudessa toiminta on kuitenkin perustunut voimaannuttamisen orientaatioon (ks. s.14–15). Se voi johtua sen näennäisestä helpoudesta esimerkiksi ajankäytön haasteissa, sillä voimaantumisorientaatio vaatii jalkautukseen useamman vuoden tietoisesta työskentelystä. Voimaantumisorientaatio tukee yhteyskeskuksissa vallitsevaa valmentavaa johtajuutta ja esimiestoimintaa antaen siihen erilaisia näkökulmia. Myös oma valmentava esimiestyöskentelyni on saanut uusia näkökulmia ja painotuksia tämän tutkimuksen avulla. Korostan esimerkiksi reflektoinnin ja henkilön oman vastuun merkitystä aikaisempaa enemmän jokapäiväisessä esimiestyössäni.

Kuopion Yhteyskeskuksessa vallitsee tällä hetkellä oivalliset olosuhteet voimaantumiseen, mutta ilman pitkäjänteistä työtä nämä olosuhteet voivat muuttua. Voimaantuminen ei ole pysyvä olotila, vaan vaatii kehittyäkseen aikaa, kärsivällisyyttä ja aktiivisuutta. Voimaantumisorientaatio on positiivinen, mikä antaa tuoreelle työyhteisölle hedelmällisen maaperän ponnistaa kohti tulevaisuuden haasteita. Esimiehillä on kiistattoman ratkaiseva rooli kehittämistyön aloittamisessa, käytännön toteuttamisessa ja seuraamisessa, mutta jokaista työyhteisön jäsentä tarvitaan yhdessä rakentamaan vastuullista, voimaantunutta, unelmien työyhteisöä.

## LÄHTEET

Blom, R., Melin H. & Pyöriä, P. 2001

Tietotyö ja työelämän muutos. Gaudeamus. Helsinki.

Blomqvist, K. 2008

Luottamus organisaation hyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Verkkodokumentti. Luettu 22.3.2009.

[http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf)

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005

Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007

Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu laitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002

Tilastolliset menetelmät. 5., uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Porvoo.

Jokivuori, P. 2002

Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylä University Library. Jyväskylä. Oulu.

<http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>

Julkunen, R. 2008

Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino, Tampere

Kansallinen Ennakointiverkosto 2008

Yritystoiminnan tulevaisuus - asiantuntijaryhmän loppuraportti. Arvot, työ ja vastuu - Yritystoiminnan ehdot arvonmuodostuksen uudessa logiikassa. Antti Hautamäki (toim.). Helsinki. Verkkodokumentti. Luettu 10.11.2009.

<http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/08/Yritystoiminnan%20tulevaisuus.pdf>

Keskinen, S. 2005

Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. Verkkodokumentti. Luettu 15.6.2009.

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Keskinen\\_alaistaito\\_180205.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Keskinen_alaistaito_180205.pdf)

Keskinen, S. 2005

Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Verkkodokumentti. Luettu 16.6.2009.

<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>

Kuokkanen, L. 2003

Nurse empowerment. A model of individual and enviromental factors. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja D, osa 288. Turku: Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Lagus, A. 2006

Yhteyskeskus kohentaa asiakaspalvelua. Tietokone. 1/2006.

<http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/2006tk01/callcenter.htm>

Lahdensivu, M. 2004

Vapaus työssä voi kasvaa taakaksi asti. Verkkodokumentti. Luettu 6.10.2009.

<http://m.digitoday.fi/?page=showSingleNews&newsID=200414685>

Lappalainen, T. 2007

Ammattien arvostus 2007. Suomen Kuvalehti 2007 (45), 50-55

Liukkonen, P. 2006

Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum Media Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2003

Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino, 2. painos. Jyväskylä.

Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005

Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne.  
Edita Publishing Oy. Helsinki.

OP-Pohjola-ryhmä

Verkkodokumentti. Luettu 13.5.2009. OP-Pohjola-ryhmä >  
OP-Pohjola ryhmä pähkinäkuoressa > OP-Pohjola-ryhmän yleisesitte-  
ly  
[www.op.fi](http://www.op.fi)

Otala, L. & Ahonen, G. 2005

Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY. Juva.

Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu

Yhteyskeskusalan koulutus -> Yhteyskeskusala -> Yleistä ja Alan työ-  
tehtäviä. Verkkodokumentti. Luettu 28.9.2009.  
<http://www.ncp.fi/yhteyskeskus/index.html>

Ristimäki, T., Leino, T. & Huuhtanen, P. 2003

Puhelinpankkityö: asiakaspalvelua tietotekniikan avulla. Psykologia  
38 (5), 319 – 328.

Ruuskanen, P. 2001

Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki:  
Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT- tutkimuksia 81. Verk-  
kodokumentti. Luettu 3.3.2009.

[http://www.vatt.fi/julkaisut/uusimmatJulkaisut/julkaisu/Publication\\_2442\\_id/311](http://www.vatt.fi/julkaisut/uusimmatJulkaisut/julkaisu/Publication_2442_id/311)

Räsänen, J. 2006

Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Yhteiskunnan, yhtei-  
sön ja yksilön valtaistaminen. Julkisiviestintä Oy.

Savon Sanomat 2009

Työpaikkailmoitus, Asiakaspalvelijoita OP-Pohjola-ryhmään. Savon Sanomat 24.5.2009, 23.

Siitonen, J. 1999

Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulu University Library. Oulu.

<http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>

Siitonen, J. 2001

Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Verkkodokumentti. Luettu 23.3.2009.

<http://www.voimaantuvasuomi.org/jsa.pdf>

Siitonen, J & Robinson, H. 2001

Pohdintaa voimaantumisesta, teoksessa Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki. Verkkodokumentti. Luettu 29.6.2009.

Siitonen, J. 2004

EMPOWERMENT-AS-ENABLEMENT - Opettajat oppimisen mahdollistajina sekä ihmisarvon, voimaantumisen, luovuuden ja huumanimman yhteiskunnan edistäjinä. Verkkodokumentti. Luettu 27.5.2009.

<http://www2.kyamk.fi/dl/Kielet/Seminaari04/Siitonen.pdf>

Siltala, J. 2004

Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava. Helsinki.

Silvennoinen, M & Kauppinen, R. 2006

Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Simola, A. ja Kinnunen, U. 2005

Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U.; Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

STTK

Palkansaajajärjestöjen työuratutkimus 2010. Suhtautuminen työssä jaksamiseen ja palkansaajajärjestöjen toimintaan eläkeasioissa. Verkkodokumentti. Luettu 21.2.2010.

<http://www.sttk.fi/Page/badfb600-d477-4569-a8cd-94f24ff2c0c1.aspx>

Toimihenkilöunioni

TU:n jäsentutkimus kertoo: Teleala syö tekijänsä. Tiedote 23.11.2009. Verkkodokumentti. Luettu 24.11.2009.

<http://www.toimihenkilouioni.fi/web/easypagepro/index.php?id=8556>

Vilkkä, H. 2005.

Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Wink, H. 2006

Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva.

Virtanen, P. 2005

Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vähämäki, J. 2007

Uusi työ – vain muutos on pysyvää. Verkkodokumentti. Luettu 14.9.2009.

<http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/192>

Valtiovarainministeriö

Taloudellinen katsaus, syyskuu 2009. Verkkodokumentti. Luettu 16.10.2009.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelli-set\\_katsaukset/20090915Taloud/Taloudellinen\\_katsaus\\_syksy\\_09.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelli-set_katsaukset/20090915Taloud/Taloudellinen_katsaus_syksy_09.pdf)



## LIITE 1 Kyselylomakkeen saate

### ***Tutkimus sitoutumisesta työyhteisön/työntekijän voimaantumisen taustalla –case OP-Keskus, Yhteyskeskus Kuopio***

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on kartoittaa millainen voimaantumisen ilmasto Kuopion Yhteyskeskuksessa vallitsee ja mitkä tekijät edesauttavat voimaantumista työntekijöiden omien kokemusten mukaan. Tulkinnessa käytän tukena voimaantumisteoriaa. Tässä kyselyssä kartoitan kaikkien Kuopion myyntineuvottelijoiden näkemyksiä työn arjesta, kuten tavoitteista, arvoista, vaikuttamismahdollisuuksista, työstä ja siinä selviytymisestä, luottamuksesta, lähiesimiestyöstä, työilmapiiristä ja tunnetiloista työssä. Tarkoituksena ei ole siis havainnoida pelkästään kehitettäviä kohteita, vaan myös jo onnistuneita asioita. Kyselytulosten perusteella esitän työyhteisön kehittämis-kohteita sioututumisen vahvistamiseksi. Voimaantumista mahdollistava työympäristö ja –ilmasto vaikuttavat sinällään myös positiivisesti työhyvinvointiin.

Tämä tutkimus on osa Mira Saitsevin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, opin-näytetyön muodossa. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tilastol-lisesti, jolloin ei voida tunnistaa kenenkään yksityisiä vastauksia. Lomakkeita tarkas-telee tutkijan roolissa Mira Saitsev.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu ympyröimällä vallitsevaa asiantilaa tai mielipidettäsi vastaavan vaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Pyydän kiinnittämään huomiota, että usein esiintyvät moniportaiset vaihtoehdot eivät ole sa-mat kaikissa kysymyssarjoissa.

Täyttäkää lomakkeen jokainen kohta oman arvionne mukaisesti – oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Kyselyn tuloksista tullaan raportoimaan ja keskustelemaan koko yksikön kanssa syksyn 2009 aikana. Lomakkeen täyttämiseen menee aikaa noin 20-30 minuuttia, ja vastaamisen voi hoitaa työajalla. Lomakkeet voi palauttaa keskiviikon aikana klo 16 mennessä aloitelaatikkoon.

Kiitos osallistumisesta! *Mira Saitsev*

## LIITE 2 Kyselylomake

*Ympyröi kunkin kysymyksen kohdalla mielestäsi sopivin vaihtoehto.*

***I VASTAAJAN PERUSTIEDOT******1. Ikä***

1. 20 – 29 v.
2. 30 – 39 v.
3. 40 – 49 v.
4. 50 – 59 v.
5. 60 – 69 v.

***2. Ammatillinen koulutus (korkein suorittamasi koulutusaste)?***

1. Ei ammattikoulutusta
2. Ammattikurssi tai vastaava (alle 6 kk)
3. Ammattikurssi tai vastaava (6 kk – 2 v.)
4. Alempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. ammatti- tai kauppakoulu)
5. Ylempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. sairaanhoito- tai kauppaopisto, teknillinen opisto)
6. Ammattikorkeakoulu (esim. tradenomi, insinööri)
7. Alempi korkea-aste (esim. hum. kand.)
8. Ylempi korkea-aste (esim. maisteri, ekonomi, diplomi-insinööri)
9. Tutkijakoulutus (lisensiaatti, tohtori)

***3. Mihin tiimiin kuulut?***

1. Tiimi 1
2. Tiimi 2

***4. Työnantajani ennen tätä työpaikkaani***

1. OP-Pohjola-ryhmä
2. Muu

## II PÄÄMÄÄRÄT; TAVOITTEET, VAPAUS JA ARVOT TYÖELÄMÄSSÄ

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 – 5, valitse omasta mielestäsi kuvaavin vaihtoehto.

Arvioi kutakin kohtaa erikseen	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Olen selvillä oman työni laadullisista tavoitteista	5	4	3	2	1
b) Olen selvillä oman työni määrällisistä tavoitteista	5	4	3	2	1
c) Mielestäni oman työni tavoitteet ovat konkreettisia	5	4	3	2	1
d) Mielestäni henkilökohtaiset tavoitteet ovat haastavia	5	4	3	2	1
e) Mielestäni henkilökohtaiset tavoitteet ovat saavutettavissa	5	4	3	2	1
f) Ymmärrän henkilökohtaisten tavoitteiden muodostumisen taustan	5	4	3	2	1
g) Mielestäni määrällisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeämpää kuin laadullisten tavoitteiden saavuttaminen	5	4	3	2	1
h) Mielestäni laadullisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeämpää kuin määrällisten tavoitteiden saavuttaminen	5	4	3	2	1
i) Mielestäni määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttaminen on yhtä tärkeää	5	4	3	2	1
j) Olen selvillä oman tiimini tavoitteista	5	4	3	2	1
k) Olen selvillä Kuopion yksikön tavoitteista	5	4	3	2	1
l) Olen selvillä koko Yhteyskeskuksen tavoitteista	5	4	3	2	1
m) Olen selvillä koko OP-Pohjola-ryhmän tavoitteista	5	4	3	2	1
n) Voin osallistua tavoitteiden laatimiseen	5	4	3	2	1

**Arvioi oman toimintasi määrää liittyen työn tavoitteisiin**

<b>Arvioi kutakin kohtaa erikseen</b>	<b>Erit tään usei n</b>	<b>Mel ko usei n</b>	<b>Sil- loin täl- löin</b>	<b>Me lko har voi n</b>	<b>En juuri koskaan</b>	<b>En osaa sanoa</b>
a) Pyrin henkilökohtaiseen ta- voitteeseeni jokapäiväisessä työssäni	5	4	3	2	1	0
b) Asetan itselleni välitavoitteita pyrkiessäni kokonaistavoitteeni	5	4	3	2	1	0
c) Koen saavani tukea kollegoil- tani tavoitteideni saavuttamiseksi	5	4	3	2	1	0
d) Koen saavani tukea lähiesi- mieheltäni tavoitteideni saavut- tamiseksi	5	4	3	2	1	0
e) Pyrin auttamaan kollegojani saavuttamaan heidän omat ta- voitteensa	5	4	3	2	1	0
f) Seuraan oman henkilökohtai- sen tavoitteeni saavuttamista työssäni	5	4	3	2	1	0
g) Seuraan tiimini tavoitteisiin pääsyä	5	4	3	2	1	0
h) Seuraan yksikköni tavoittei- siin pääsyä	5	4	3	2	1	0

**Vapaata kommentointia työn tavoitteisiin liittyen**


---



---



---



---



---

**Kuinka kauan aiot tai toivot olevasi nykyisen työnantajan palveluksessa?**

Eläkkeelle asti.....	1
Monia vuosia.....	2
Pidän silmällä OP-Pohjola-ryhmän muitakin mahdollisuuksia..	3
Pidän silmällä muiden työnantajien mahdollisuuksia.....	4
Etsin uutta työpaikkaa.....	5
En osaa sanoa.....	6

*Minkälaisia tulevaisuuden koulutus-, ura- tai työsuunnitelmia/ toiveita Sinulla on?*

---



---



---



---



---



---

*Miten koet nykyisen työnantajan suhtautuvan edellä mainittuihin suunnitelmiisi/toiveisiisi?*

---



---



---

*Arvioi, voitko vaikuttaa itse mielestäsi seuraaviin asioihin*

<i>Arvioi kutakin kohtaa erikseen</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa, enkä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a) Voin vaikuttaa työtehtäviini	5	4	3	2	1
b) Voin vaikuttaa työtahhtiini	5	4	3	2	1
c) Voin vaikuttaa työmenetelmiini	5	4	3	2	1
d) Voin vaikuttaa työmäärääni	5	4	3	2	1
e) Voin vaikuttaa työvälineiden hankintaan	5	4	3	2	1
f) Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin työpaikalla	5	4	3	2	1
g) Voin vaikuttaa työnteon olosuhteisiin	5	4	3	2	1
h) Voin vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiini	5	4	3	2	1
i) Voin vaikuttaa työaikoihini	5	4	3	2	1
j) Voin vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamiseen	5	4	3	2	1

*Arvioi, miten samansuuntaisia OP-Pohjola-ryhmän arvot ( ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen) ovat omien arvojesi kanssa*

<i>Arvioi kutakin kohtaa erikseen</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a)Arvona ihmisläheisyys on samansuuntainen omien arvojeni kanssa	5	4	3	2	1
b) Arvona vastuullisuus on samansuuntainen omien arvojeni kanssa	5	4	3	2	1
c) Arvona yhdessä menestyminen on samansuuntainen omien arvojeni kanssa	5	4	3	2	1

### **III KYKYUSKOMUKSET**

*Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa*

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa, enkä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a)Arvostan omaa työtäni	5	4	3	2	1
b) Koen oman tekemäni työn merkitykselliseksi	5	4	3	2	1
c)Luotan omiin voimavaroihini työn tekemisessä	5	4	3	2	1
d) Koen työni liian vaativaksi (esim. liian vaikeita/erilaisia työtehtäviä)	5	4	3	2	1
e)Koen työni vaativuuden olevan sopivalla tasolla	5	4	3	2	1
f)Koen työni liian helpoksi kykyihini nähden	5	4	3	2	1
g)Koen nykyisen työni sopivan minulle hyvin	5	4	3	2	1
h) Voin olla tyytyväinen tekemäni työn jälkeen	5	4	3	2	1

	<i><b>Täysin samaa mieltä</b></i>	<i><b>Melko samaa mieltä</b></i>	<i><b>En sa- maa, enkä eri mieltä</b></i>	<i><b>Jokseenkin eri mieltä</b></i>	<i><b>Täy- sin eri miel- tä</b></i>
i) Tunnen omat vahvuute- ni työelämässä	5	4	3	2	1
j) Tunnen omat heikkou- teni työelämässä	5	4	3	2	1
k) Olen sitoutunut työhöni	5	4	3	2	1
l) Arvioin aktiivisesti omaa tapaani tehdä työtä	5	4	3	2	1
m) Työssäni minun ei tar- vitse pelätä virheitä	5	4	3	2	1
n) Uskallan kokeilla uusia ratkaisuja työssäni	5	4	3	2	1
o) Koen olevani itse vas- tuussa omasta kehitty- miseni	5	4	3	2	1
p) Seuraan talouden asioi- ta myös työn ulkopuolella	5	4	3	2	1
q) Työmääräni on sopiva	5	4	3	2	1
r) Voin olla oma itseni työpaikalla	5	4	3	2	1
s) Arvostan itseäni työnte- kijänä	5	4	3	2	1
t) Kollegani arvostavat minua	5	4	3	2	1
u) Arvostan kollegoitani	5	4	3	2	1
v) Tunnen itseni hyväksy- tyksi tiimissäni	5	4	3	2	1
w) Tunnen itseni hyväk- syttyksi Kuopion yksikös- sä	5	4	3	2	1
x) Luotan kollegoihini	5	4	3	2	1
z) Kollegani luottavat minuun	5	4	3	2	1
å) Haluan kuulua tähän työyhteisöön tulevaisuu- dessakin	5	4	3	2	1

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa, enkä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
ä) Tunnen olevani vastuussa yhteisestä työpaikan hyvinvoinnista	5	4	3	2	1
ö) Voin luottaa omaan lähimpään esimieheeni	5	4	3	2	1
aa) Lähin esimieheni luottaa minuun	5	4	3	2	1
bb) Arvostan lähiesimiestäni	5	4	3	2	1
cc) Lähin esimieheni arvostaa minua	5	4	3	2	1

*Vapaata kommentointia kyvykkyyteen liittyen*

---



---



---



---



---



---

**VI TYÖILMAPIIRI**

*Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät koskien koko yksikön työilmapiiriä mielesi pitävät paikkaansa*

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a) Aloittaessani työt, tunsin itseni tervetulleeksi työyhteisöön	5	4	3	2	1
b) Yksikössäni vallitsee hyväksyvä ilmapiiri	5	4	3	2	1
c) Yksikössäni on rehellinen ilmapiiri	5	4	3	2	1



	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täy- sin eri miel- tä</i>
d)Yksikössäni sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja eriävät mielipiteet	5	4	3	2	1
e) Yksikössäni suhtaudutaan myönteisesti aloitteisiin ja kehittämisehdotuksiin	5	4	3	2	1
f) Yksikössäni kunnioitetaan toisia	5	4	3	2	1
g) Yksikössäni autetaan ja tuetaan toisia	5	4	3	2	1
h) Yksikköni työilmapiiri on turvallinen	5	4	3	2	1
i) Yksikössäni toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti	5	4	3	2	1
j) Yksikössäni toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	5	4	3	2	1
k)Yksikössäni käsitellään avoimesti vaikeita asioita	5	4	3	2	1
l) Yksikössäni tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin	5	4	3	2	1
m)Yksikössäni tasa-arvo eri-ikäisten työntekijöiden välillä toteutuu hyvin	5	4	3	2	1
n) Yksikössäni tieto kulkee hyvin	5	4	3	2	1
o) Yksikössäni vallitsee positiivinen ilmapiiri	5	4	3	2	1
p) Yksikössäni vallitsee rohkaiseva ilmapiiri	5	4	3	2	1
q) Yksikössäni on kannustava ilmapiiri	5	4	3	2	1

r) Yksikössäni sallitaan virheitä	5	4	3	2	1
-----------------------------------	---	---	---	---	---

***Vapaata kommentointia työilmapiiriin liittyen***

---



---



---



---



---



---

***Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät koskien lähiesimiestäsi pitävät paikkaansa:***

	<i><b>Täysin samaa mieltä</b></i>	<i><b>Melko samaa mieltä</b></i>	<i><b>En osaa sanoa</b></i>	<i><b>Jokseenkin eri mieltä</b></i>	<i><b>Täysin eri mieltä</b></i>
a) Esimieheni kohtelee eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti	5	4	3	2	1
b) Esimieheni kohtelee naisia ja miehiä tasapuolisesti	5	4	3	2	1
c) Esimieheni suhtautuu ideoihin myönteisesti	5	4	3	2	1
d) Esimieheni rohkaisee ilmaisemaan mielipiteeni	5	4	3	2	1
e) Esimieheni on helposti lähestyttävä	5	4	3	2	1
f) Esimieheni viestii avoimesti	5	4	3	2	1
g) Esimieheni auttaa selviytymään työhön liittyvistä ongelmista	5	4	3	2	1
h) Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	5	4	3	2	1
i) Esimieheni puuttuu huonoon työsuoritukseen	5	4	3	2	1
j) Esimieheni käyttäytyy johdonmukaisesti	5	4	3	2	1
k) Esimieheni on kyvykäs hoitamaan työtään	5	4	3	2	1

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
l) Saan esimieheltäni kiitosta hyvistä työsuorituksista	5	4	3	2	1
m) Saan esimieheltäni korjaavaa palautetta puutteista tai virheistä työssäni	5	4	3	2	1
n) Saan esimieheltäni haukkuja tai epäoikeudenmukaista palautetta työstäni	5	4	3	2	1
o) Esimieheni osaa ottaa myös kritiikkiä vastaan	5	4	3	2	1
p) Esimieheni myöntää omat virheensä	5	4	3	2	1
q) Esimieheni on helposti tavoitettavissa	5	4	3	2	1
r) Esimieheni kuuntelee minua	5	4	3	2	1

**Miten sinä toivoisit, että sinua ”johdettaisiin”, vapaata kommentointia esimiestoimintaan liittyen?**

---



---



---



---



---



---



---

**TUNNETILA TYÖSSÄ**

*Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät koskien tunnetta työstä mielestäsi pitävät paikkaansa*

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa, enkä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
e) En lannistu työssäni helposti pettymyksistä/takaiskuista huolimatta	5	4	3	2	1
b) Olen pääsääntöisesti positiivinen työssäni	5	4	3	2	1
c) Olen pääsääntöisesti energinen työssäni	5	4	3	2	1
d) Olen pääsääntöisesti innostunut työstäni	5	4	3	2	1
g) Tunnen työssäni usein onnistumisen tunteita	5	4	3	2	1
f) Olen yritteliäs	5	4	3	2	1
a) Suhtaudun työasioihin pääsääntöisesti optimistisesti	5	4	3	2	1
a) Tunnen, että tunteeni otetaan vakavasti yksikössäni	5	4	3	2	1
h) Tunnen jaksavani työssäni	5	4	3	2	1
i) Huolehdin omasta hyvinvoinnistani ja jaksamisesta työssäni	5	4	3	2	1
j) Näen tulevaisuuden valoisana	5	4	3	2	1

**4. Vapaata kommentointia työn tunnetiloihin liittyen**

---



---



---



---

**Kiitokset vastauksistasi. Tarkista, että olet vastannut kaikkiin kysymyksiin.**