

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2017

Pauliina Jäntti

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN

Pauliina Jäntti

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä korostetaan johtamisen lisäksi yksittäisen työyhteisön jäsenen omaa mahdollisuutta ja vastuuta vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin Sisä-Suomen valtionhallinnon virastossa, jossa on käynnissä koko työyhteisöä koskettava vuosia kestänyt laaja muutosprosessi. Webropol-kyselytutkimuksen avulla selvitettiin, onko työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä tai sitä tukevia ja parantavia tekijöitä. Millaiseksi vuorovaikutus ja yleinen ilmapiiri työyhteisössä koetaan tutkimushetkellä.

Tulosten perusteella organisaatiossa on useita vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Yksilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hyväksi ja ymmärtävät voivansa vaikuttaa siihen. Lisäksi työyhteisön ilmapiiri on positiivinen ja keskustelulle avoin. Tutkimuksen mukaan hyvää vuorovaikutusta ja työhyvinvointia uhkaavina tekijöinä koettiin olevan muutosprosessi, vanhat kaunat, toimimattomat kehityskeskustelut, riittämätön palaute ja se, ettei organisaation arvoja ole riittävästi sisäistetty.

Työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita ja haluavat omalla panoksellaan parantaa omaa vuorovaikutustaan ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvointia tulevaisuudessa. Organisaatiossa on käyttämätöntä työhyvinvoinnin pääomaa, joka pitää ottaa tulevaisuudessa käyttöön. Työyhteisössä tulee kehittää yhteistyön ja arvojohtamisen tuloksena omat toimintaa ohjaavat arvot, joiden merkitys on kaikkien tiedossa. Opinnäytetyön tuloksena organisaation esimiehille kehitettiin työkaluja, joiden avulla he voivat kehittää ja tukea työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

Vuorovaikutus, työhyvinvointi, sanaton viestintä, kuunteleminen, arvot, arvostava johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business Competence (Master's degree)

2017 | 69

Pauliina Jäntti

THE IMPACT OF INTERACTION ON THE WORK COMMUNITY WELL-BEING

The purpose of the present master's thesis was to explore how interaction influences the well-being and functionality of a work community. Leadership has a major effect but, in addition, every individual has a possibility and responsibility to affect both his or her own well-being and the well-being of the whole work community.

The study was conducted in an Inland Finland government office. The government office is undergoing a process of change. A Webropol -survey was carried out to explore the issues preventing and supporting the interaction in the work community and the ways the interaction could be improved. In addition, the focus was on describing the current interaction and the overall atmosphere in the office.

The results show that there are many different things that support the work community interaction and well-being. The employees feel that they are healthy and satisfied with their own work well-being. They understand that they can make a difference in their own work well-being. The atmosphere in the office is open and positive. The office is undergoing a process of change which threatens the overall work well-being. Other threats are old grudges, personal performance review discussions that do not work properly, insufficient feedback and that not everybody is familiar with the workplace values in the organisation.

The work community is committed to improving their own interaction and well-being. The work community should create its own values that give a direction and meaning for the operation. Based on the results, the superiors are given new tools to develop and support the work community interaction and well-being in the future.

KEYWORDS:

interaction, work well-being, wordless communication, listening, values, appreciative leading

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVARAT	8
2.1 Hyvinvoiva työyhteisö on jokaisen vastuulla	8
2.2 Tunteet osana työyhteisön arkea	11
2.3 Yksilön hyvinvointi	12
2.4 Johtajuus hyvinvoinnin edistäjänä	15
2.5 Arvot ohjaavat yksilön ja organisaation toimintaa	16
3 VOIMAANNUTTAVA VUOROVAIKUTUS	19
3.1 Vuorovaikutuksella motivoitunut työilmapiiri	19
3.2 Viestintä osana työtä	21
3.3 Vuorovaikutus esimiestyössä	23
3.4 Kehityskeskustelut	26
3.5 Palautteen antaminen	27
4 VUOROVAIKUTUS JA HYVINVOINTI VALTIONHALLINNON VIRASTOSSA	29
4.1 Toimintatutkimuksen toteuttaminen	29
4.2 Kyselyn tulokset	32
5 VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISTARPEET	59
5.1 Vuorovaikutuksen vahvuudet	59
5.2 Vuorovaikutuksen kehittämistarpeet	61
6 VUOROVAIKUTUKSELLA ON MERKITYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN	66
LÄHTEET	68

LIITTEET

Liite 1. Webropol-kysely

KUVIOT

Kuvio 1. Vuorovaikutuskanavat ja tiedotuskanavat (Kesti 2013, 141)	23
Kuvio 2. Tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin	32
Kuvio 3. Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen	33
Kuvio 4. Hyvään työhyvinvointiin vaikuttavat asiat	35
Kuvio 5. Työhyvinvointia uhkaavat tekijät	36
Kuvio 6. Työpaikalla tervehtiminen	37
Kuvio 7. Hymyily tervehdittäessä	38
Kuvio 8. Mielialojen huomioiminen	39
Kuvio 9. Tunteiden näyttäminen	40
Kuvio 10. Työyhteisön ilmapiiri	41
Kuvio 11. Negatiivinen sanaton viestintä	42
Kuvio 12. Positiivinen sanaton viestintä	43
Kuvio 13. Vuorovaikutus työkavereiden keskuudessa	44
Kuvio 14. Vanhat kaunat	45
Kuvio 15. Työntekoon vaikuttavat yksityiselämän haasteet ja työkavereille kertominen	46
Kuvio 16. Nauru ja huumori työyhteisössä	47
Kuvio 17. Kehityskeskustelujen toimivuus	48
Kuvio 18. Palautteen anto	49
Kuvio 19. Tuki ja kannustus	50
Kuvio 20. Kuunteleva esimies	51
Kuvio 21. Työntekoon vaikuttavat yksityiselämän haasteet ja esimiehelle kertominen	52
Kuvio 22. Arvojen merkitys	53
Kuvio 23. Asiaton kohtelu työyhteisössä	54
Kuvio 24. Asiattomaan kohteluun puuttuminen	56
Kuvio 25. Työyhteisön vuorovaikutukseen panostaminen	57

1 JOHDANTO

Yksilön työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Hyvinvoiva työyhteisö on organisaatiolle suuri voimavara, joka lisää tuottavuutta ja auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Työyhteisön jäsenet ovat päivittäin vuorovaikutuksessa useiden eri henkilöiden kanssa. Työhyvinvointia uhkaavat ristiriitatilanteet työyhteisön vuorovaikutuksessa haastavat työyhteisön ja kuormittavat sitä. Tällöin johtaminen kaipaa avukseen työyhteisön vuorovaikutustaitoja, joita jokainen voi halutessaan opetella. Yhdessä tekemällä ja toisia tukemalla työyhteisö on onnellisempi ja sitoutuneempi. Ihmisten erilaisuus ei saa olla uhka organisaation toiminnalle, vaan se tulee nähdä ainoastaan haasteena, joka huomioidaan työyhteisössä jokaista yksilöä arvostamalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä korostetaan johtamisen lisäksi yksilön omaa mahdollisuutta ja vastuuta vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin työhyvinvointiin. Työntekijöiden tulee oivaltaa, että jokainen on itse osaltaan vastuussa työyhteisönsä tilasta ja työpäivän tapahtumista. Viestitämme ympärillemme päivittäin niin sanallisesti kuin sanattomastikin. Sanaton viestintämme viestittää ympäristöömme tunteistamme enemmän kuin uskommekaan.

Opinnäytetyössä tutkittiin Webropol-kyselyn avulla miten työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa työilmapiiriin ja yksilön hyvinvointiin. Tutkimuskysymykset olivat

1. Onko työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä tai sitä tukevia ja parantavia tekijöitä?
2. Millaiseksi vuorovaikutus ja yleinen ilmapiiri työyhteisössä koetaan tällä hetkellä?

Tutkimustyön avulla saatiin kehittämisideoita, jotka mahdollisesti auttavat tilannetta tulevaisuudessa ja osaltaan edesauttavat parempaa vuorovaikutusta sekä edistävät työyhteisön hyvinvointia. Organisaation esimiehet saavat opinnäytetyön kautta hyödyllisiä työkaluja vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tukemiseen tulevaisuudessa.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen kivijalkahanke eli oikeudenhoidon uudistamisohjelman täytäntöönpano toteutetaan vuosien 2013-2025 aikana. Tutkimuksen kohteena oleva Sisä-Suomen alueen virasto-organisaatio kuuluu uudistuksen piiriin. Muutospro-

sessi on erittäin pitkä ja käynnissä olevat laajat muutokset vaikuttavat oleellisesti henki- löstön ja sitä kautta väistämättä myös työyhteisön ilmapiiriin. Muutosprosessin aikana korostuvat toimivan työyhteisön merkitys ja työyhteisön sisällä tarjotut tukitoiminnot. Tutkimushetkellä virastossa työskenteli 93 henkilöä

2 TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVARAT

Hyvinvoinnilla tarkoitetaan tyytyväisyyttä omaan elämään ja oikeaa tasapainoa arjen asettamien vaatimusten mahdollisuuksien välillä erilaisissa elämäntilanteissa. Hyvinvoinnin perustana ovat terveys ja toimintakyky, sosiaalinen turvallisuus ja suhteet, asuminen sekä viihtyisä ja terveellinen asuin- sekä elinympäristö, lähiyhteisön ja yhteiskunnan tarjoamat palvelut ja resurssit, sivistys- ja kulttuuripalvelut sekä yksilön oma taloudellinen tilanne. Ihmisen hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Työhyvinvointi on osa yksilön hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 41)

Yleensä organisaatioiden menestystä tarkastellaan pelkän talouden näkökulmasta, vaikka työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohta. Menestyvä organisaatio on tuottava, kantaa vastuun omasta henkilöstöstään ja kehittää aktiivisesti toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriä 2012, 7)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se edellyttää järjestelmällistä johtamista: strategista suunnittelutyötä, käytännön toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka 2012, 80)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä investoiminen tuo yleensä moninkertaisen taloudellisen hyödyn. Yhden euron panostus työhyvinvointiin tuottaa keskimäärin 5-6 euron kustannussäästön. Työhyvinvointi ja työmotivaatio korreloivat myönteisesti tuottavuuden kanssa. Henkilöstön hyvinvointi ja hyvä työmotivaatio vähentävät myös osaltaan sairauspoissaolo-, työtaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. (Sinokki 2016, 43, 84) Organisaatiolle aiheutuu suurimmat kustannukset muutaman päivän kestävästä poissaoloista, joista iso osa johtuu työpohoinvoinnista ja uupumuksesta (Pyöriä 2012, 14).

2.1 Hyvinvoiva työyhteisö on jokaisen vastuulla

Hyvä työyhteisö tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Lisäksi se synnyttää yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa jäsenille turvaa ja auttaa hahmottamaan ympä-

ristöä. Työpaikan yhteisöllisyyttä lisäävät arkiset perustaidot, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen, lupauksen pitäminen sekä ihmisiksi olemisen taidot. Hyvä työyhteisö edesauttaa jäseniään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Jäsenten välinen erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla työyhteisöä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyys perustuu erilaisuuden hyväksymiselle. Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus luovat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voidaan yhdistää yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön, mutta myös yksilön voimavara. Sen määrä ja laatu vaikuttavat työyhteisön jäsenten terveyteen. (Manka 2012, 115-122)

Hyvän työilmapiirin luominen edellyttää esimiesten sitoutumista ja ohjausta, samalla oman toiminnan ja johtamiskäytäntöjen arviointia. Hyvään lopputulokseen pääseminen edellyttää henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen voi itse vaikuttaa osaltaan hyvää ilmapiiriin. (Paasivaara 2010, 108)

Työntekijän omalla persoonallisuudella ja käytöksellä voi olla työyhteisössä merkittävät seuraukset. Työntekijän harkitsemattomat sanat voivat saada työyhteisössä aikaan konfliktin ja toisaalta taas lämminhenkinen kannustava palaute voi saada työmotivaation kukoistamaan ja ilmapiirin parantumaan entisestään. (Sinokki M. 2016, 84) Terveelle työyhteisölle on ominaista vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen sekä itsensä kehittämiseen innostava johtamistapa. Ongelmalliselle työyhteisölle on ominaista etäisyys, autoritaarisuus, esimieskeskeisyys, tiedottamisen laiminlyönti, epäluottamus, motivoinnin sekä kannustuksen puute ja piittaamattomuus henkilöstön hyvinvoinnista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33)

Työyhteisön ongelmat ilmenevät usein ihmisten välisissä suhteissa. Ihmiset eivät ole pahantahtoisia tai halua toisilleen paha, heillä on vaan erilainen käsitys tilanteista ja he näkevät työsuorituksen edellytykset ja toteutustavan eri tavoilla. Kaikilla on oma yksilöllinen näkökulmansa. Mikäli niistä ei avoimesti puhuta, eikä niiden taustalla olevia kokemuksia käydä läpi, saattavat näkemyserot työyhteisössä lisääntyä. Ristiriitojen syntyminen edellytykset kasvavat entisestään. Organisaatioissa voi ilmetä eri osien välisiä kuluja. Puhumaton organisaatio, jossa on eri ammattikuntien henkilöstöryhmien tai organisaatiotasojen välillä selvästi nähtäviä eroja, näkemyserot voivat olla ylitsempääsemättömiä. Toimintaa ei ole helppoa sovittaa yhteen, jos henkilöstöryhmillä on täysin eri näke-

mykset. Johtamisesta tulee tällöin käskemistä ja ihmisten ympäripuhumista, joka osaltaan syventää kuiluja ja vahvistaa niiden olemassaoloa sekä rajoittaa avointa ja luottamusta herättävää vuorovaikutusta. (Juuti & Vuorela 2015, 45-46)

Organisaation toiminnan läpinäkyvyys on kriittistä työyhteisön toimivuuden kannalta. Siihen liittyy työyhteisön jäsenten odotusten konkretisoituminen ja näkyväksi tekeminen sekä esimiehen että alaisen osalta. Nykypäivän haasteena on se, että työyhteisön toimintaan liittyviä odotuksia ei konkretisoida tarpeeksi, vaan esimerkiksi sopivaa käyttäytymistä työyhteisön jäsenenä pidetään automaattisesti kaikille itsestään selvänä asiana. Työyhteisö koostuu kuitenkin erilaisista ihmisistä, joilla on erilaiset näkemykset ja kokemukset. Reilun esimiehen tulee mahdollistaa se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää millä tavoin työyhteisössä toimitaan. Lisäksi esimiehen tulee kerätä tietoa omaan toimintaansa kohdistuvista odotuksista ja käydä niiden perusteella keskustelua työntekijöiden kanssa. Kun toimintaan liittyvät odotukset ovat selvitetty, on jokaisella työntekijällä tiedossa minkälaista toimijuutta ja käyttäytymistä häneltä työyhteisössä odotetaan ja näin toiminnan peilaaminen määriteltyihin asioihin on mahdollista. (Aarnikoivu 2011, 66-67)

Työyhteisön ja sen oman kulttuurin ymmärtäminen edellyttää, että tunnetaan ne arvot, ideologiat, toimintakriteerit sekä preferenssijärjestelmät, jotka hallitsevat organisaatiossa. On kiinnitettävä huomiota sosiaaliseen dynamiikkaan, esimiesten ja heidän työntekijöidensä tiedostamattomiin ja näkymättömiin ryhmadynamiikan kulkuihin, jotka vaikuttavat oleellisesti yksittäisten henkilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen työyhteisössä. Kulttuuriset tekijät vaikuttavat yleensä eritoten kielteisesti yksittäisten jäsenten ajatteluun ja toimintaan. Kulttuurin kielteiset mekanismit tulisi tunnistaa, jottei persoonattomuus, alistuneisuus, konservatiivisuus ja eristäytyneisyys saa valtaa työyhteisössä. (Paasivaara 2010, 93-95)

Työyhteisökulttuuri perustuu perusoletuksille tai arvoille, jotka ovat piileviä, tiedostamattomia ja abstrakteja ja se on suhteellisen pysyvä. Se syntyy, muovautuu ja kehittyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisön jäsenet peilaavat ajatuksiaan, tietojaan ja omaa käyttäytymistään yleisesti omaksuttuihin ja hyväksytyihin perusolettamuksiin. Työyhteisökulttuuriin kuuluu työyhteisöideologian käsite, jolla tarkoitetaan työyhteisön sisäisten arvojen, uskomusten sekä normien muodostamaa enemmän tai vähemmän yhdistettyä ajatuksellista kokonaisuutta, jonka perusteella työyhteisön jäsenet luovat omat käsityksensä työyhteisön tavoitteista, tehtävistä ja yhteisöä ympäröivästä todellisuudesta. Tällä on suuri merkitys siihen, miten työyhteisö toimii. (Paasivaara 2010, 93-95)

2.2 Tunteet osana työyhteisön arkea

Yksilön omat uskomukset, asenteet ja tunteet vaikuttavat siihen, miten hän kohtaa toiset ihmiset vuorovaikutustilanteessa. Kaikki perustuu itsensä johtamiseen (McShane & Von Glinow 2007). Tunne on jokaisen henkilökohtainen näkemys jostain tietystä asiasta tai ilmiöstä, joka elämässämme tulee vastaan. Kaikki tunteet ovat hyväksyttäviä, eikä tunne ole koskaan ongelma. Ne syntyvät ihmisten reaktioina johonkin tapahtumaan ja häviävät aikaa myöden pois. Tunneviestintään sisältyy paljon tulkintaa, joka voi aiheuttaa virhearviointeja. (Dunderfelt 2016, 62-76)

Työyhteisöissä tunteet ovat vuorovaikutuksen perusta. Järki ja äly ovat yleisesti arvostettuja ominaisuuksia työelämässä, mutta tunteellisia, tunteensa avoimesti näyttäviä on vaikea ottaa vakavasti. Tunteet toimivat työyhteisön vuorovaikutuksen perustana. Jos yksilö joutuu tukahduttamaan tai peittelemään tunteitaan voi samalla järkipöryys kärsiä. Tällöin tunteet voivat alkaa kuljettaa päätöksiä, vaikka ne perustuisivat faktoihin ja järkisyyhin. (Perkka-Jortikka 2002, 20)

Työyhteisössä erilaiset tunteet tarttuvat taudin kaltaisesti. Positiivista kuitenkin on se, että myös myönteiset tunteet tarttuvat. Luottamus herättää luottamusta, arvostus herättää arvostusta, välittäminen välittämistä ja kunnioitus kunnioittamista ja rohkeus rohkeutta. Työyhteisössä oleelliset innostus ja motivoituneisuus leviävät myös. Kateus on uhka työyhteisön vuorovaikutukselle. Erilaisuus nähdään uhkana, vaikka laadukas yhteistyö perustuu nimenomaan erilaisuuteen. Tasavertainen ja avoin vuorovaikutus edellyttää työyhteisön jäsenten vahvuuksien ja samoin heikkouksien ymmärtämistä ja hyväksymistä. Korkea älykkyydosamäärä ei määritä ihmisen menestymistä yhtä paljon kuin positiivinen asenne läheisiin ja tulevaisuuteen. (Perkka-Jortikka 2002, 20-21)

Työntekijä kohtaa työssään tunteita päivittäin. Osaamisen kautta työntekijä tuntee iloa ja tyytyväisyyttä sekä tarpeellisia onnistumisen kokemuksia. Osaamattomuutta taas voidaan hävetä tai kiukutella. Jokainen työntekijä kohtaa työnsä vaatimukset omalla tavallaan ja on itse vastuussa omista kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. Esimies voi kuitenkin johtamistaidoillaan lisätä alaistensa osallisuuden tunnetta. Toimiva, innovatiivinen ja kannustava työyhteisö sekä työntekijän hyvinvointia huomioiva

johtaminen voivat olla isompi vetovoimatekijä kuin taloudelliset bonukset. Tunteiden johtamisella voidaan saavuttaa kilpailukykyä osaavista työntekijöistä. (Kaski & Kiander 2005, 11-14)

Tunteita esiintyy myös työyhteisötasolla ryhmäprosessina, joka voi herättää ryhmätunteen. Positiivinen ryhmäprosessi lisää työskentelemiseen keskittymistä ja työhön liittyvien voimavarojen hyödyntämistä. Tällöin ryhmän tunteet kanavoituvat työn ja yhteistyön tekemiseen edullisella tavalla. Työyhteisön jäsen voi kuitenkin ottaa kantaakseen tällaisen ryhmätunteen. Mikäli työyhteisö kokee epäoikeudenmukaisuutta, vihaa tai suuttumusta voi yksittäinen työntekijä saada esimiehen silmissä hankalan maineen, jos hän puuttuu epäkohtiin ja takertuu asioihin. Kyseisestä työntekijästä tulee työyhteisön tunteen säilöjä ja ulospuhuja. (Kaski & Kiander 2005, 15)

Tunneälyä hyväkseen käyttävä esimies ohjaa henkilöstönsä kaikkien taitojen hyödyntämistä. Tunneilmastoltaan hyvässä työyhteisössä saadaan aikaan nykyistä parempia tuloksia, erityisesti muutosten keskellä. Eettisesti vahva tunnejohtaja ottaa huomioon henkilöstön tunteet, joka on selkeästi yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Eettisesti vahva johtaja toimii esimerkkinä ja käyttää työssään työelämätaitoja. (Suonsivu 2015, 112)

Ihmisten johtaja kannustaa ihmisiä keskustelemaan ja unelmoimaan yhdessä. Yhteinen usko tulevaan luo toivoa, joka voittaa pelon ja ahdistuksen. Ihmisten johtaja muokkaa ihmisten tunteita ja uskomuksia, kun taas asioiden johtaja loukkaa ihmisten uskomuksia ja tunteita. Asioiden johtajan teot koetaan kuin iskuna vasten ammattinsa ihanteita noudattavan yksilön kasvoja. Asioiden johtaja on kuin norsu posliinikaupassa ihmisten suhteille ja tunnekokemuksille rakentuvassa organisaatiossa ja seuraukset ovat sen mukaiset. Toiminnan tuloksena yksilöiden väliset suhteet, heidän ammattitaitonsa sekä ammattiympäryksensä kärsii, ja jäljellä on enää vain yleistä pahoinvointia, vihaa ja hiljaista kapinointia. (Juuti 2013, 125)

2.3 Yksilön hyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohta on, että yksilö voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Terve ihminen, joka voi hyvin työssään, kykenee suorituksiin, jotka parhaimmassa tapauksessa hyödyttävät asiakkaita, koko organisaatiota ja ennen kaikkea häntä itseään. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat yhteydessä

toisiinsa. Positiiviset muutokset missä tahansa osa-alueella heijastuvat koko ihmisen hyvinvointiin. Samoin on erilaisten ongelmien kanssa. Ongelmat heijastuvat eri elämänaluille. Fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin panostaminen kehittää myös mieltä. (Kesti 2013, 85-86)

Yksilön elämän hallinnan tuntua lisäävät tai vähentävät monet yksilöön ja yhteisöön liittyvät ilmiöt ja ominaisuudet. Fyysisen kunnon ja kestävyuden sekä ammatillisen osaamisen lisäksi yksilöiden henkisiä vahvuustekijöitä ovat muun muassa itsetunto, itsearvostus ja itseluottamus. Henkisesti vahva ja kypsä ihminen on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hän ymmärtää ja hyväksyy oman ja toisten erilaisuuden, asettaa itselleen tavoitteita ja päämääriä, joihin hän pyrkii määrätietoisesti. Itseään arvostava ihminen selviää vastoinkäymisistä ja sietää epävarmuutta paremmin kuin henkilö, jota painavat alemmuudentunteet ja epävarmuus. Hyvää itsetuntoa ja itseluottamusta ilmentää lisäksi kyky uskoa ja luottaa siihen, että huomenna asiat ovat paremmin. (Perkka-Jortikka 2002, 17)

Työntekijän huono motivaatio, työilon puuttuminen ja epätoivottava käyttäytyminen johtuvat usein siitä, ettei työntekijä koe omaa työtään, työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi ja arvostetuksi. Merkityksettömyyden tunne tulee siitä, ettei työntekijä ymmärrä oman työpanoksensa nivoutumista kokonaisuuteen. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja oman roolinsa arvostaminen edellyttää vuoropuhelua esimiehen kanssa. Työntekijä, joka oivaltaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä hänen merkityksensä on kokonaisuudessa, pystyy sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen heijastuu positiivisena suhtautumisena omaan työsuoritukseen. Vuorovaikutteinen esimies hyödyntää missiota, visiota, strategiaa ja arvoja merkityksen luomisessa. Lisäksi hänen tulee olla riittävästi perillä alaiensa työnkuvasta, samalla hänen tulee ottaa huomioon alaiensa yksilöllisyys ja erityispiirteet. (Aarnikoivu 2011, 34-35)

Työelämä on tällä hetkellä suurien muutospaineiden alla. Julkiset ja yksityiset organisaatiot joutuvat väistämättä arvioimaan omia toimintatapojaan sekä hakemaan uutta kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Työkulttuuri on samalla haasteiden edessä. Uudet sukupolvet tekevät tuloaan työelämään, eikä heillä ole sodan jälkeen syntyneiden suurien ikäluokkien tavoin niukkuuden kokemuksia. Jo nyt työelämässä on nähtävissä rinnakkain digiaikaan syntyneet ja sähköpostien printtaajat. Nuorten mielestä työn sisältö on tärkeää, mutta vielä tärke-

ämpää on oma vapaa-aika. Aikaa pitää jäädä myös perheelle, kavereille ja omille harrastuksille. Palkan tulee kattaa huoletonta elämää sekä laadukasta vapaa-aikaa. Tämä nuori Y-sukupolvi (1980-1990-luvulla syntyneet) nousee vuonna 2020 suurimmaksi töissä käyväksi ikäluokaksi. (Manka & Manka 2016, 13)

Työn merkitys elämässä riippuu henkilön iästä. Työn merkitys on tullut murrokseen; mitä nuoremista on kysymys, sitä vähäisemmälle sijalle työ tuntuu jäävän. Suuria ikäluokkia (1946-1960 syntyneet) kuvaavat parhaiten korkea työmoraali sekä oman työn merkitys oman arvontunnon määrittäjänä. Mitä vanhempi ihminen on, sitä tärkeämmäksi hän kokee työn elämänsisältönä, huolimatta siitä, vaikka olisikin jo eläkkeellä. Sukupolvea X (1961-1979 syntyneet) kuvaa parhaiten kaikki mulle heti nyt – ajattelutapa, joten siihen kuuluvat hyvä palkkaus, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet nähdään tärkeinä. Sukupolven Y (1980 – syntyneet) elämää ohjaavat virtuaalisuus ja verkostot. He arvostavat omia harrastuksiaan enemmän kuin omaa työtään. Alle 30-vuotiaat pitävät hyvää esimiestyötä palkkatasoa parempana motivaation lähteenä. (Manka 2012, 25-27)

Keskimäärin yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi johtuen työn epävarmuuden, kiireen ja työn teon määrän kasvusta syntyvästä psyykkisestä kuormituksesta. Psyykkisesti kuormittuneet työntekijät sairastuvat muita helpommin sydän- ja verisuonitauteihin tai tyyppin 2 diabetekseen. Kiire ja henkilökunnan vähäisyys aiheuttava osittain liiallistakin stressiä. Tällainen liiallinen stressi syntyy, kun työntekijä kokee työn samanaikaisesti sekä vaativaksi, että vähän palkitsevaksi eli hänen mahdollisuutensa vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ovat todella vähäiset. (Manka 2012, 15-17)

Työyhteisössä pitkään jatkunut stressi ilmenee usein ilmapiiriongelmina ja riitoina, välinpitämättömyytenä, vetäytymisenä, eristäytymisenä sekä tunteiden hallinnan heikkoutena. Tästä johtuen työntekijöiden työteho saattaa huonontua, virheet lisääntyvät ja vähitellen sairastavuus ja poissaolot sekä lopulta myös eläkehakuisuus lisääntyy. (Sinokki 2016, 97) On tärkeää, että sairauspoissaolojen seurannassa tehdään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Pitkäkestoiset ja toistuvat sairauspoissaolot voivat viitata työntekijän heikentyneeseen työkykyyn. Sairauspoissaolojen hallinnan tueksi voidaan kehittää yhteiset pelisäännöt poissaoloja varten sekä määrällisiä ja kustannuksellisia tavoitteita. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen näyttää eritoten vähentävän sairauspoissaoloja. Reilu meininki vähentää roimasti sairauspoissaoloja. (Manka 2012, 43-44)

Suomi komeilee työpaikkakiusaamistilastojen kärkimaana. Runsas puolet (56 %) palkansaajista arvioi työbarometrin mukaan, ettei työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa esiinny heidän työpaikallaan. Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen tarkoittavat

työyhteisön jäsenen kohdistuvaa eristämistä, työn mitätöimistä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muunlaista painostusta. Kiusaaminen on yleisempää naisvaltaisilla aloilla, jonka perimmäinen syy lienee ko. aloihin liittyvät työympäristön epäkohdat kuten kiire, työn heikko organisointi sekä puutteellinen keskustelukulttuuri. (Manka 2012, 18-19)

Aluehallintovirasto on laatinut raportin häirinnän valvonnasta Etelä-Suomessa vuonna 2016, jonka mukaan työsuojeluviranomaisten valtakunnalliseen palvelunumeroon tuli lähes kaksituhatta yhteydenottoa vuonna 2016. Yleisimmin soittaja koki häirintää esimiehensä taholta ja halusi neuvoja tilanteen käsittelyyn. Häirintätekoja olivat muun muassa toistuva uhkailu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyvät ja pilkkaavat puheet, työnteon jatkuva perusteeton arvosteleminen ja vaikeuttaminen, muusta työyhteisöstä eristäminen ja työnjohto-oikeuden väärin käyttäminen. Yhteydenottojen seurauksena Etelä-Suomessa tehtiin 38 tarkastusta ja 17:ssä niistä työnantajalle annettiin häirintäasiaa koskeva toimintaohje tai kehotus. Viisi tapausta ilmoitettiin poliisille, joissa oli syytä epäillä työturvallisuusrikosta. (Aluehallintovirasto, 2017)

2.4 Johtajuus hyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilöstön osaaminen sekä henkilön omat voimavarat. Johtaminen on kuitenkin näiden edellä mainittujen asioiden suhteen erityisasemassa, sillä johtamisella pystytään vaikuttamaan kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. Johtaminen on välittömässä vaikutuksessa työyhteisön ihmissuhteisiin sekä yleiseen ilmapiiriin. Lisäksi johtamisen kautta jäsenyvät työn sisältöön ja työympäristöön kuuluvat tekijät. Johtamisen avulla voidaan käynnistää näihin tekijöihin vaikuttavaa kehitystyötä. (Juuti 2015, 23)

Hyvä johtaminen synnyttää työyhteisöön hyvän työilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Hyvä johtaminen on jaettava, eli kaikki työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Ihminen on osa työyhteisöä, kun hänellä on mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. Yleisesti ottaen hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on ominaista, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Ihmiset ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Osallistumisella sitoutetaan, lisätään työmotivaatiota ja samalla tuotetaan uusia ideoita. (Juuti 2015, 23-24)

Hyvän johtamisen perustana on hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Työntekijöitä palkitseva ja innostava, jokaisen yksilöllistä osaamista arvostava, muutosmyönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut johtajuus suojaa työntekijöitä työuupumukselta. (Suonsivu 2014, 164) Esimies on avainasemassa henkilöstön voimavaroja tarkasteltaessa. Toiminnan hyvä organisointi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja itsenäinen työskentely lisäävät työntekijän voimavaroja. Esimiehen läsnä oleminen ja vuorovaikutus alaistensa kanssa sekä oikeudenmukainen johtamistapa edistävät henkilöstön riittävyden kokemusta. Ulospäin suuntautuva sekä uudistushakuinen työyhteisö kannustaa jaksamaan. Työyhteisön omat kannustavat ja palkitsevat mekanismit lisäävät henkilöstön kokemaa työn iloa ja auttavat kohti yhteistä päämäärää. Riittävyden tunteen lisäämiseksi on kehitettävä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamismalleja. (Sinokki 2016, 80-81)

Käskyvaltainen ja autoritaarinen johtamistyyli aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa vihamielisiä tunteita. Vihamielisyys purkautuu yleensä työhön tai keskinäisinä ristiriitoina, koska sitä ei voida purkaa esimieheen. Liian auktoritaarisesti johdetusta työyhteisöstä katoaa oma-aloitteisuus ja työn ilo. Niiden tilalle tulee silmänpalo, pelokkuus sekä suosion tavoittelu. Mikäli eri ihmisten näkökulmat ovat ristiriitaisia, työyhteisössä ei ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, jonka puitteissa arkinen toiminta ohjautuu keskinäisen yhteistyön suuntaisesti. Ristiriidat jäävät kytemään, eikä niitä osata ratkaista. (Juuti 2015, 26-27)

Tällöin ongelmana eivät ole erilaiset näkemykset, vaan se, että ihmiset eivät osaa keskustella erilaisista näkökannoistaan yhdessä. He eivät myöskään kykene viemään eri näkökulmien sisältävää potentiaalista energiaa eteenpäin toiminnan tasolla. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä onkin saada aikaan organisaation vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa selkeästi jokapäiväistä toimintaa. Työkulttuuri ei ole rationaalinen malli, saati mikään mitattavissa oleva suure. Se on erilaisten ihmisten yhdessä aikaansaama toiminta- ja ajattelutapa. Toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää esimieheltä itsensä aidosti liikoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. (Juuti 2015, 26-27)

2.5 Arvot ohjaavat yksilön ja organisaation toimintaa

Arvot viestivät siitä, mitä yksilö pitää itselleen toivottavana ja tavoiteltavana. Arvot ovat uskomuksia siitä, mikä on oikein ja hyvää ja mikä on väärin ja pahaa. Yksilöiden arvot ovat erilaisia ja erilaisia arvoja tulee kunnioittaa. Arvot eivät välttämättä ole pysyviä, vaan

ne muokkaantuvat ympäröivän yhteiskunnan mukana. (Talvio & Klemola 2017, 84-85) Arvot kuitenkin muuttuvat huomattavasti hitaammin kuin asenteet (Mönkkönen & Roos 2010, 39). Arvot kytkeytyvät yksilön tunteisiin ja toimivat kuin geneettinen koodi ohjaten välillä tiedostamattomastikin yksilön, ryhmän ja organisaation valintoja (Kauppinen 2002, 59).

”Arvot vaikuttavat kaikkeen organisaatiossa – tiedostamattomasti ja tietoisesti” (Kauppinen 2002, 85). Arvot kertovat mihin organisaatiossa uskotaan (Kauppinen 2002, 22). Organisaation arvot näkyvät parhaiten siinä mihin aika ja raha käytetään. Arvojen merkitys korostuu kriisitilanteissa. Johdon vastuullisuus ja viisaus edellyttävät, että yhteiset arvot ovat mukana päätöksenteossa ja osana toimintaa myös vaikeina aikoina. Arvot näyttävät päätöksenteolle suuntaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 37-38).

Arvojohtamisella tarkoitetaan arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittämistä (visiotaso), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso). Arvojohtaminen on keskeisessä asemassa, kun organisaatiossa halutaan viedä läpi suuri muutos. Sillä kytketään suunnitelmat yksilöihin ja heidän energiaansa. (Kauppinen 2002, 58-59)

Arvojohtamisen edellyttämiä johtamistaitoja ovat

- Kyky johtaa ryhmäkeskustelua ilman puolustautumis- tai selittelytarvetta; kykyä käsitellä energisoivasti palautteen antajaa, joka antaa itseen ja omaan johtamistapaan kohdistuvaa kritiikkiä.
- Taito antaa negatiivista palautetta kannustavasti
- Erialaisten persoonallisuuksien hallinta ryhmäprosessin aikana
- Arvojen luova tulkitseminen toiminnaksi tiimin roolin ja tehtävien edellyttämältä kannalta
- Tiimin energisointi ikävien asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn
- Ryhmän fokusointi ja uudelleen roolitus sekä uuden vastuutuksen kytkentä tulokseen
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskustelun aloittamisessa ja ylläpitämisessä
- Positiivisen jämäkkyuden hyväksikäyttö ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä
- Kyky käyttää avoimuutta ryhmän luottamustason nostamiseen

- Tehokkaan ongelmaratkaisu- ja päätöksentekokyvyn parantaminen tiimiympäristössä. (Kauppinen 2002, 180-181)

3 VOIMAANNUTTAVA VUOROVAIKUTUS

3.1 Vuorovaikutuksella motivoitunut työilmapiiri

Vuorovaikutuksella voi olla positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Se ei ole ainoastaan sanoja, vaan ihmiset luovat erilaisia kohtaamisia varsin pienillä tekijöillä. Tuloksekkaan työyhteisön vuorovaikutus on hyvää ja reilua, jolloin kaikki osapuolet saavat olla mukana huolehtimassa yhteisistä tehtävistä, kannustaen ja innostaen toisiaan entistä parempiin suorituksiin. Vuorovaikutuksella voidaan myös vaikeuttaa työntekemistä sekä ylläpitää tiettyjä valta-asemia. Tämä tulee huomioida työyhteisöjä kehitettäessä vahvistamalla vuorovaikutusta edistäviä seikkoja. (Roos & Mönkkönen 2015, 30)

Vuorovaikutukseen sisältyy aina jokin viesti eli sanoma. Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, johon kuuluu puhumista ja kuuntelemista. Vuorovaikutuksen aikana viestejä luodaan ja tulkitaan, lisäksi niihin myös reagoidaan. Vuorovaikutus siis kuuluu, näkyy ja on havaittavaa. Kasvotusten viestit voivat olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta ja ilmeitä, eleitä, asentoja, äänenkäyttöä ja asettautumista tilaan. Viestien vastaanottaminen on taas puheen kuuntelemista ja sanattomien viestien havaitsemista. Vuorovaikutustaitoja voi oppia ja niitä voi kehittää. Kukaan ei voi vedota siihen, että olen tällainen ja siitä syystä viestin näin. Vuorovaikutusosaaminen on eri asia kuin henkilön oma persoonallisuus. (Isotalus & Rajalahti 15-16, 22-26)

Työyhteisön vuorovaikutus on sujuvaa, kun yleinen ilmapiiri on asiallinen ja jokainen saa halutessaan tilaisuuden puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheen vaihtaminen itselle mielisempaan, kiertely, kritisointi, epäystävällisyys tai välinpitämättömyys johtavat yhteistyöhaluttomuuteen. Käytännön tasolla hyvät vuorovaikutustaidot ovat

- toisten ihmisten arvostamista ja yhteistyöhalukkuutta
- kuuntelua ja halua ymmärtää
- omien ajatusten ja tunteiden ilmaisua ilman toisten ihmisten loukkaamista
- halua keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
- tunteiden ja tapahtumien havainnointia sekä niiden huomioon ottamista
- erilaisten mielipiteiden hyväksymistä
- valmiutta joustamiseen.

Hyvän vuorovaikutuksen perustana on ymmärrys siitä, miten oma toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin. Tähän auttaa omien sekä muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen. (Kuusela 2013, 42)

Työelämään tulevan ja siellä työskentelevän tulisi osata työelämään kuuluvat perusasiat. Työyhteisössä välittävään kohtaamiseen kuuluvat tervehtiminen, reiluus, kohteliaisuus, avoin yhteistyö, aktiivinen auttaminen sekä kiinnostus toisen työhön ja työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen. (Suonsivu 2015, 112) Tavalla, jolla kohtaamme päivittäin työyhteisömme jäsenet, on merkittävä vaikutus työnteon sujumiseen ja tehtyihin tuloksiin. Päivittäisillä kohtaamisilla luodaan työyhteisön ilmapiiri ja työskentelyhenki. Samalla ne muokkaavat omaa minäkuvaamme ja käsitystä itsestämme. Kohtaamisissa näemme itsemme toisen ihmisen silmin. Toisten ihmisten suhtautuminen vaikuttaa oleellisesti siihen, millaisena näemme itsemme ja oman roolimme osana työyhteisöä. (Kuusela 2013, 42-43)

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu lisäksi ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Ongelmat kannattaa ottaa heti puheeksi ja suoraan asianosaisten työntekijöiden kanssa. Ajoittaiset ristiriidat kuuluvat elämään, mutta ne eivät saa jäädä ratkaisematta. Ongelmaa ratkaistaessa ei ole syytä etsiä syyllisiä tai selityksiä miksi jokin asia ei ole onnistunut, vaan sen sijaan tulisi etsiä toiveita ja erilaisia ehdotuksia asian korjaamiseksi. (Manka 2012, 125-128)

Ongelmatilanteissa esimies on avainasemassa. Nykypäivän työelämän haasteena on kuitenkin se, että esimies ei välttämättä työskentele fyysisesti samassa paikassa, joten hänen voi olla erittäin vaikeaa tunnistaa puheeksi ottamisen tarve. Varhainen puheeksi ottaminen kuitenkin helpottuu, mikäli yhteiset pelisäännöt on sovittu etukäteen. Tällöin on helppo tietää, milloin tilanteeseen on aika puuttua, minkälaisiin asioihin puututaan ja kenen vastuulle se kuuluu. (Manka 2012, 125-128)

Alaistaidot ovat organisaation kannalta toivottavia, koska ne edesauttavat organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Hyvin toimivien alaitaitojen avulla voidaan hallita työtä paremmin. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän omaa halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestään ja työtovereitaan tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitoja ovat muun muassa työntekijän velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien asianmukaisesta käytöstä, yhteistyö niin omien työtovereiden kuin esimiestenkin kanssa, mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi sekä oma aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Hyvin toimivat alaitaidot mahdollistavat työn paremman hallinnan.

Työntekijän tulee osata tunnistaa toimintaympäristössään vaikuttamismahdollisuuksia ja käytettävä niitä aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen on luotava omilla esimiestaidoillaan puitteet työntekijän mahdollisuuksille toteuttaa ja kehittää omia alaitaitojaan. (Suonsivu 2014, 45-46)

Vuorovaikutusosaaminen on yrityksen tärkeintä pääomaa. Kaikki uusi syntyy vuorovaikutuksessa. Jos vuorovaikutuskulttuuri ei ole avoin ja aktiivinen, polkee yritys paikoillaan eikä kykene uudistumaan. Vuorovaikutustaitojen tulisi olla ykkösprioriteetteja osaamisen kehittämisessä. Työntekijä saa todennäköisimmin tukea matkalaskujen tekoon tai intranetin käyttöön kuin vuorovaikutusosaamisen hiomiseen. Ongelma johtuu siitä, että vuorovaikutus ja viestintä nähdään yleensä välttämättömänä tukitoimintona sen sijaan, että se tulisi nähdä koko organisaation toimintaa ja uudistumista ylläpitävänä voimana. (Kansonen, 2016)

3.2 Viestintä osana työtä

Ihmisten vuorovaikutuksesta suurin osa on sanatonta. Sanatonta viestintää ovat keskusteluetäisyys, koskettaminen, kehon liikkeet, eleet ja pukeutuminen. Sanaton vuorovaikutus alkaa ennen keskustelua. (Väisänen ym. 2009, 28) Vuorovaikutus ei liity ainoastaan puhuttuun kanssakäymiseen. Vuorovaikutukseen kuuluu katsominen, kuunteleminen, koskettaminen, läheisyys ja etäisyys toiseen ihmiseen, liikkeet ja asennot, hiljaa oleminen sekä erilaiset ilmeet ja eleet. Osa kaikesta vuorovaikutuksesta on tietoista, mutta osa siitä on tiedostamatonta. Kieli on tietoista vuorovaikutusta, kun taas tiedostamatonta on oheisviestintä, kuten henkilön äänenpaino ja äänensävyjen käyttö puheessa, puheen kuuluvuus ja selkeys, katsekontaktin luominen, puhujan rauhallisuus, liikkeet sekä keskittyneisyys. (Paasivaara 2010, 82)

Viestintä tai kommunikaatio eivät ole erillinen ilmiö tai toiminto, vaan osa jokaisen yksilön työtä tehtävästä riippumatta. Tähän asti on ajateltu, että viestintä kuuluu vain ylemmälle johdolle ja viestinnän ammattilaisille, jolloin muut työyhteisön jäsenet ovat voineet vain viitata sille kintaalla. Työyhteisöviestinnän rooli on muuttunut ja sillä on uusi merkitys työyhteisöjen ja organisaatioiden työssä. Näin ollen viestinnän vaatimukset koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä, eivätkä vain ylintä johtoa. Kaikki työntekijät ovat organisaation viestintätyön tekijöitä ja viestintäosaamisen vaateet kohdistuvat heihin kaikkiin. Lamaannuttavassa työyhteisössä viestit eivät kulje kunnolla, eikä viestinnän roolia tunnisteta tai viestintä on ollut pohjimmiltaan työntekijöitä toisistaan erottavaa. Energisoivassa

työyhteisössä taas viestit kulkevat ja kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat osallisuutta viestintään. Näin viestintä lähentää työyhteisön jäseniä toisiinsa. (Virtanen & Stenvall 2010, 221-222)

Viesteihin reagointi on osa vuorovaikutusta. Vastaanottajan reagoidessa viestinnästä syntyy vuorovaikutusta, johon tulisi saada vastakaikua. Vuorovaikutuksessa on kyse vaihdettujen viestien keskinäisestä sidoksisuudesta. Nykyään vuorovaikutus on paljon muutakin kuin pelkkää puhetta. Se on sosiaalisen median, chatin ja muiden tietokonevälitteisten kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihdantaa. (Isotalus ym. 2017, 17-18) Vuorovaikutukseen kuuluu myös kuunteleminen. Kuuntelijan tulee muistaa, että kuunnellessa ei saa touhuta muuta. Katsekontakti puhujaan kertoo siitä, että hänen asiansa on kiinnostava. Kuuntelemisella osoitetaan hyväksyntää. (Suonsivu 2014, 51)

Työpaikan viestintää syytetään usein puutteelliseksi tai epäselväksi ja sen vuoksi työntekijät saattavat kokea jäävänsä paitsi jostakin tärkeästä tiedosta. Viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Tarpeen vaatiessa ihminen tyydyttää tiedonjanssa huhujen avulla tai ”lukemalla rivien välistä”, eli hän tietoisesti hakee tunnepuolella kokemiinsa asioihin vahvistusta. Tällöin tilannetta ei voida kunnolla parantaa sisäisellä viestinnällä, vaan sen sijaan on keskityttävä työntekijöiden tunnepuoleen. (Kesti 2013, 138)

Huonon yhteishengen omaavassa ryhmässä voi olla työntekijöitä, jotka kokevat jäävänsä paitsi jostakin oleellisesta tiedosta. Nämä henkilöt eivät ole sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja voivat näin ollen kokea saavansa osakseen epäoikeudenmukaista kohtelua. Heidän kohdallaan sisäinen viestintä ei toimi tarkoituksenmukaisella tavalla. Sisäistä viestintää voidaan parantaa, kun ryhmän yhteishenkeä ja identiteettiä parannetaan. Tällöin ryhmän jäsenet voivat vakuuttua siitä, että heillä on käytössään kaikki oleellinen tieto, eikä heidän tarvitse välittää huhupuheista. (Kesti 2013, 138)

Viestintäkanavat voidaan jakaa kahteen ryhmään: vuorovaikutuskanaviin sekä tiedotuskanaviin. Hyvin tuottavassa organisaatiossa käytetään hyödyksi molempia kanavia. Vuorovaikutuskanavissa vastaanottajalla on mahdollisuus välittömään kommunikointiin aiheeseen liittyen. Tiedotuskanavilla taas jaetaan yksisuuntaista tietoa vastaanottajille. (Kesti 2013, 140-141)

Vuorovaikutuskanavat	Tiedotuskanavat
<p>Lähin esimies Tiimivastaava</p> <p>Muut esimiehet HR-Tukihenkilö</p> <p>Luottamushenkilöt Työtoverit</p> <p>Ryhmäpalaverit Kehityskeskustelut</p> <p>Ylimmän johdon käynnit</p> <p>Yhteiset tilaisuudet Sähköiset välineet</p>	<p>Tiedotustilaisuus Ilmoitustaulu</p> <p>Muistiot verkossa</p> <p>Tietokannat verkossa</p> <p>Johdon tilannekatsaukset</p> <p>Kiertokirjeet Verkkoviestintä</p>
Vuorovaikutuskanavia käytetään	Tiedotuskanavia käytetään
<p>Visio, arvot ja strategiat</p> <p>Arkiset asiat: Oma työ,</p> <p>Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset</p> <p>Taloudellinen tilanne, työyhteisön tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet</p> <p>Koulutus, valmennus ja kurssit</p> <p>Oman työyhteisön kehittäminen</p>	<p>Visiot, arvot ja strategiat</p> <p>Arkiset asiat: Henkilöstöetuudet ja -palvelut sekä henkilöstöpolitiikka</p> <p>Taloudellinen tilanne</p> <p>Suunnitelmat ja tavoitteet</p> <p>Toimialan toimintaympäristön ajankohtaisuudet</p> <p>Muiden yksiköiden ja projektien toiminta</p> <p>Harrastukset sekä vapaa-aika</p> <p>Työllisyystilanne</p>

Kuvio 1. Vuorovaikutuskanavat ja tiedotuskanavat (Kesti 2013, 141)

3.3 Vuorovaikutus esimiestyössä

Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Henkilöstöjohtamisella on olennainen merkitys henkilöstön jaksamisen kannalta. Yksi ydinalueista on inhimillisten voimavarojen johtaminen, jonka keskeisiä toimintoja ovat muun muassa henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Suonsivu 2014, 136)

Keskeinen osa esimiestyötä on suhde muihin ihmisiin. Esimiehen ajatukset ja suhtautuminen ilmenevät päivittäin ja herättävät työyhteisössä tunteita. Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat työyhteisöä tekemään tulosta, kun taas välinpitämätön ja epäasiallinen kohtelu lannistavat. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on kriittinen merkitys työyhteisön tavoitteiden toteutumisessa. Esimiestyön lähtökohtana on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen työyhteisön sosiaalisiin tilanteisiin ja sen erilaisiin jäseniin. Esimiehen tulee ymmärtää, millaisia vaikutuksia omalla toiminnalla on muihin. Siihen auttaa omien ja muiden tunteiden huomioiminen ja tunnistaminen. (Kuusela 2013, 40,42)

Työelämässä ihmisten tärkeimpiä haluja ja toiveita on, että heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan kunnioitetaan ja vastaanotetaan. Työntekijä haluaa tulla kuulluksi ja kokea, että esimies antaa arvoa heidän tärkeälle asialleen ja kunnioittaa heitä ihmisenä. Kuulluksi tuleminen vaatii esimieheltä tehokasta henkistä läsnäoloa. Kuunteleva esimies on alaisensa mielestä rehti, reilu ja kunnioituksen ansaitseva esimies. Kuuntelemisen myötä esimiehen ja alaisen välille syntyy arvokas ja kunnioittava side. (Dunderfelt 2014, 83-84).

Todellisessa johtajuudessa esimiestä kunnioitetaan, koska hänellä on harkintakykyä, ihmillisyyttä ja sydäntä. Esimies arvostaa ympärillään olevia ihmisiä. Arvostamisen myötä tullut karisma ja arvovalta tekee johtamisesta erittäin tehokasta. Työntekijät luottavat esimiehensä harkintakykyyn, jolloin he ovat valmiita seuraamaan hänen päätöksiään ja linjauksia. Lisäksi he uskaltavat osallistua keskusteluun ja työn kehittämiseen. Tämän johdosta johtamisesta tulee kevyempää, päätöksenteosta nopeampaa ja työyhteisö kehittää itse itseään. Usein ajatellaan, ettei johtajuudessa ole tilaa ihmisyyden kunnioittamiselle. Pelkät numerot ja tulokset määrittävät ja sanelevat tehdyt päätökset. Tällöin ei kuitenkaan huomioida työpaikan suurinta mahdollista voimavaraa, joka on ihmisyyden taitoineen, yhteistyökykyineen ja kehittymisen mahdollisuuksineen. Se on luonnonvara, joka kasvaa ja kehittyy sitä ravittaessa. Ihmiset kehittyvät haastamiselle ja kilpailulla vain, mikäli mukana on luottamusta, keveyttä ja kannustusta. (Kurttila ym. 2010, 9)

"Ihmisille tulee luoda työympäristö, jossa ei tarvitse pelätä epäonnistumisia. Tuottavuuden kannalta tärkeät asiat, kuten oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus, ovat fysiologisia tapahtumia. Hermosoluissa syntyy silloin uusia yhteyksiä. Tämä on mahdollista, kun ihminen kokee positiivisia tunteita. Siksi pelon ilmapiirissä alisuoriudutaan". (Fischer 2013)

Barbara Fredricksonin (2004) tieteellisissä tutkimuksissa on osoitettu, että myönteiset tunteet auttavat ihmisiä luomaan uutta, löytämään uudenlaisia ratkaisuja, yhdistelemään

voimavaransa ja parantamaan ihmissuhteitaan. Myönteisten tunteiden avulla ihminen on kehittynyt maailman johtavaksi lajiksi yhteisöjensä yhteispelin avulla. Ihmisiä vaarasta varoittavat tuntemukset, kuten stressi, pelko ja viha ovat pitäneet huolta eloonjäämisestä, mutta eivät ole edesauttaneet kehittymistä. (Kurttila ym. 2010, 10)

Esimiehen vuorovaikutustaitoa ei voi pitää itsestään selvyytenä. Vuorovaikutustyyleistä voidaan erottaa assertiivinen, epäassertiivinen ja aggressiivinen tyyli.

- 1) Assertiivisen tyylin esimies omaa taidon ja tahtoa vuorovaikutukseen. Hän huomioi samanaikaisesti niin omat kuin toisten oikeudet vuorovaikutustilanteessa. Tämä on toimivan vuorovaikutuksen ihannemalli, jossa jokainen ottaa vastuun puheistaan ja käyttäytymisestään. Tyyllillä pyritään tietoisesti tasapuolisuuteen ja vastavuoroisuuteen. Vuorovaikutukselle on ominaista palautteen anto sekä tarpeen tullen epäkohtiin puuttumisen taito.
- 2) Epäassertiivisen tyylin esimies käyttää keinoinaan itsensä vähättelyä, epäröivää puhetta sekä vetäytymistä. Hän ei tuo työyhteisössä esille omia ajatuksiaan eikä mielipiteitään. Tämä voi käytännössä ilmetä vetäytyvänä johtajuutena, jolloin esimiehen paikan ottaa työyhteisössä joku muu, jolla ei kuitenkaan välttämättä ole siihen pätevyyttä.
- 3) Aggressiivisen tyylin esimies polkee toisten oikeuksia ja heidän kuulluksi tulemisen mahdollisuuttaan. Esimies kokee omat mielipiteensä ja ajatuksensa ainoana oikeina. Tästä syystä hänen ei tarvitse kuunnella muita. Esimiehen omat mielipiteet ovat aina etusijalla ja hänen pyrkimyksensä vuorovaikutuksessa on kumota toisten mielipiteitä. Aggressiivisen tyylin esimies katsoo tehtäväkseen neuvoa, käskää ja ohjailla. (Paasivaara 2010, 83-84)

Vuorovaikutuksen merkitys ja tarkoituksenmukaisuus vaihtelevat eri tilanteissa. Esimiehen vuorovaikutustaito perustuu hyvään tilanne- ja tunneälyyn. Kukaan ei voi olla yksinään esimies, vaan avuksi tarvitaan työntekijöiden kriittisyys ja kyseenalaistaminen eri asioissa. Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun tulee olla ennen kaikkea aktiivista. (Paasivaara 2010, 83-84) Esimies, joka ei tervehti eikä välitä omasta henkilöstöstään on esimerkki muulle henkilöstölle siitä, millainen käytös organisaatiossa on hyväksyttävää. Ilmapiiri muuttuu positiiviseksi ainoastaan tekojen eli valintojen ja käyttäytymisen myötä, joista jokaisella on työyhteisössä vastuu. (Fischer, 2015)

Oleellisin viestinnän kanava on työntekijän oma lähiesimies. Esimiehen vuorovaikutusviestintä on hyödyllisin tapa sitouttaa työntekijät yhteisiin ajankohtaisiin asioihin. Esimiehen tulee viestiä asioita työntekijäkohtaisesti ja lisäksi ryhmäkohtaisesti. Taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen tuo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta, lisäksi se tukee kokonaisuuden hahmottamista. Lähiesimiehen viestintä on aina vuorovaikutteista ja sen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat työntekijöiden kannustaminen, tasapuolisuus sekä säännöllisyys. (Kesti 2013, 140)

3.4 Kehityskeskustelut

Työyhteisön hyvinvoinnin keskeinen tekijä on keskusteleva esimiestyö. Keskusteleva johtaja luo työyhteisön avoimuudelle, luottamukselle, keskinäiselle avuliaisuudelle sekä arvostukselle perustuvan työilmapiirin. Liiallinen asiakeskeisyys tekee työyhteisön ilmapiiiristä etäisen, viileän ja kuivan. Liika käskytyksvaltaisuus taas luo ilmapiiiristä vihamielisen, kyräilevän ja sulkeutuneen. Keskustelevan esimiestyön keskeinen apuväline on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut eivät ole jokapäiväisen keskustelun korvikkeita. Niiden avulla luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Kehityskeskustelujen avulla luodaan perustaa esimiehen ja työntekijöiden arkiselle kanssakäymiselle ja työntekijöiden työhön sitoutumiselle. Samalla luodaan puitteet niin sopivan työmäärän tekemiselle kuin henkilön jatkuvalla kehitykselle. Kehityskeskusteluissa molemmilla osapuolilla on tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä itse työstä ja yksilön tavasta toimia. Esimies, työntekijä ja organisaatio hyötävät kaikki kehityskeskusteluista. (Juuti 2015, 95-97)

Kehityskeskustelut eivät saa olla ainoa tapa antaa ja saada palautetta. Kehityskeskusteluissa annettu palaute ei riitä ainoaksi palautteenantoväyläksi. Ei ole tarkoituksenmukaista, että työntekijät pelkäävät kehityskeskusteluja pelonsekaisin tuntein. Palautetta omasta työstä tulisi saada myös muulloin luonnollisessa asiayhteydessä. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on pelkän palautteen antamisen sijaan käydä yhdessä läpi työvuoden aikana esiin tulleita isompia teemoja kuten mahdollisia ongelmia, mahdollisuuksia, etenemistä, motivoituneisuutta, työn sisältöjä jne. Työntekijällä tulisi olla jo ennen kehityskeskusteluja käsitys siitä, mitä esimies hänestä ajattelee. (Puro 2003, 79-80)

Kehityskeskustelu on vähintään kerran vuodessa käytävä keskustelu, joka pidetään enakkoon sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan. Kehityskeskustelu toimii esimiehen työkaluna, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista, omaa kehittymistä ja

parhaan mahdollisen suorituksen aikaan saamista. Samalla kehityskeskustelu toimii myös alaisen työkaluna. Hänelle annetaan mahdollisuus keskustella työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista oman esimiehensä kanssa rauhallisessa tilanteessa. Kehityskeskustelun ydin ovat organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot, jotka kehityskeskustelussa liitetään päivittäiseen työhön. Näin työntekijän työlle luodaan merkitystä. (Aarnikoivu 2011, 73-77)

3.5 Palautteen antaminen

Hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu olennaisesti palautteen anto ja vastaanottaminen puolin ja toisin. Palaute on edellytys kehittymiselle ja se on myös olennainen osa kehityskeskustelua. Yleensä asianmukainen palaute tulkitaan kiinnostuksen osoitukseksi ja välittämiseksi. (Aarnikoivu 2011, 147)

Rakentava ja arvostava palaute lisää oleellisesti työn voimavaroja. Työntekijät odottavat palautetta niin hyvästä suorituksesta ja onnistumisista kuin epäonnistumisista ja virheistäänkin. Pääsääntönä on, että korjaava palaute tulee antaa kahden kesken ja kiitos julkisesti. Palautteen antamisessa on tärkeää, ettei lyödä lyötyä eikä arvostella ketään julkisesti. Kaikki eivät kuitenkaan halua kiitostakaan julkisesti. Tehokkaasti annetun palautteen avulla voidaan korjata toimintatapoja ja parantaa entisestään asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Palautetta voi antaa sanallisesti tai sanattomasti. Vaikeneminen voi olla yksinkertainen kannanotto. Palautteen antamisessa on oleellista avoimuus, työntekijän kunnioittaminen, myönteisyys, työyhteisön kehittäminen ja mielipiteiden vaihto. (Sinokki 2016, 248-249)

Huolimatta siitä, että työssäkäyvä, aikuinen ihminen on itsenäinen ja omillaan toimeen tuleva, on hän siitä huolimatta sosiaalisesti riippuvainen omasta työyhteisöstään ja sen muista jäsenistä. Työyhteisön jäseniä tarvitaan oman minuuden ja psyykkisen tasapainon ylläpitämiseksi enemmän kuin tiedostetaankaan. Työstä selviytymiseen kaivataan tukea, arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista. Mikäli ihminen kokee, ettei kukaan arvosta häntä, saati välitä hänestä työyhteisön jäsenenä, ei hän viihdy omassa työpaikassaan. (Järvinen 2014, 33-34)

Työelämän kautta saatavat kokemukset muokkaavat jatkuvasti ihmisen omaa itsearvostusta ja persoonallisuutta. Jos henkilöllä on huono itsetunto, voi hän kuitenkin saada oman työnsä kautta onnistumisen kokemuksia ja myönteistä palautetta. Niiden kautta

minäkäsitys voi korjaantua ja lisätä henkilön uskoa omiin kykyihinsä. Toisaalta kielteinen palaute, epäonnistumiset ja kriisit työpaikalla koettelevat henkilön itseluottamusta- ja arvostusta. Henkilön oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta palautteen antaminen on erittäin tärkeää. Myönteisen palautteen antamisen tärkeyttä ei voi turhaan korostaa. Palautteen antaminen työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle on esimiehen keskeinen tehtävä. Voidaan sanoa, että esimiehillä on työntekijöitään kohtaan palautevastuu. (Järvinen 2014, 33-34)

4 VUOROVAIKUTUS JA HYVINVOINTI VALTIONHALLINNON VIRASTOSSA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa työilmapiiriin ja yksilön hyvinvointiin. Tutkimuskysymykset olivat

1. Onko työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä tai sitä tukevia ja parantavia tekijöitä?

2. Millaiseksi vuorovaikutus ja yleinen ilmapiiri työyhteisössä koetaan tällä hetkellä?

Tutkimuksessa haluttiin korostaa yksilön omaa vastuuta ja mahdollisuutta vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin hyvinvointiin työyhteisössä. Yksilöt voivat halutessaan valita, millaisessa vuorovaikutuksessa työyhteisössään vaikuttavat ja millaista ilmapiiriä pyrkivät omalta osaltaan ylläpitämään. Tutkimuksen tuloksena organisaation esimiehet saavat hyödyllisiä kehittämisideoita työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseksi ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin lisäämiseen tulevaisuudessa.

Tutkimusaihe valittiin, koska jokapäiväisen toiminnan kannalta on oleellista, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää olevansa tärkeä palanen työhyvinvoinnin palapelissä. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja yksilön hyvinvointiin. Vuorovaikutusta ja sitä kautta myös työhyvinvointia voidaan parantaa pienilläkin päivittäisillä asioilla. Työtoverin tervehtiminen, katsekontakti, kuunteleminen, kysymykseen vastaaminen tai vastaamatta jättäminen voivat joskus arjen kiireen keskellä tuntua yhdentekevilta asioilta, mutta näillä yksinkertaisilla eleillä ja ohikiitävillä hetkillä voi olla merkittävät ja kauaskantoiset seuraukset työyhteisön sisällä. Välinpitämättömyys, puhumattomuus ja toisen henkilön sivuuttaminen kertaantuvat ja pahimmassa tapauksessa pikkuhiljaa kullottavat koko työyhteisön. Yksi hymy tai pieni huomioiva ele voivat olla käännteentekeviä asioita, jos halutaan muuttaa työyhteisön vuorovaikutuksen kurssia.

4.1 Toimintatutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisemiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa tutkimukseen osallistuvien maailmaa jollain tapaa paremmaksi. (Kuusela 2005, 16, 53) Toimin-

tatutkimuksen avulla voidaan ratkaista käytännön ongelmia, parantaa sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtää niiden merkitystä työyhteisössä entistä paremmin (Metsämuuronen 2007, 222). Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, eikä ainoastaan siitä, miten ne tällä hetkellä ovat (Ojasalo ym. 2009, 58).

Toimintatutkimus on laadullinen menetelmä eli kvalitatiivinen lähestymistapa, jonka menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyyntekijöiden työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon sekä kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta. (Ojasalo ym. 2015, 61)

Toimintatutkimuksen toteuttamistavaksi valikoitui strukturoitu kyselytutkimus, sillä sen etuna on laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimukseen voidaan saada paljon vastaajia ja heiltä voidaan kysyä monia eri asioita (Hirsjärvi & Hurme 1997, 190). Strukturoidussa haastattelussa kaikille osallistujille esitetään samat kysymykset täsmälleen samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu on nopea ja tehokas tapa kerätä aineistoa ja toimii, mikäli vastaajat edustavat melko yhtenäistä ryhmää (Metsämuuronen 2007, 234). Kyselytutkimus toteutettiin nettikyselynä perinteisen lomakekyselyn sijaan, koska sähköiseen kyselyyn vastaaminen omalta työkoneelta on helppoa ja nopeaa. Lisäksi tuloksien myöhempi läpikäyminen on tehokasta sähköisen Webropol-ohjelman avulla.

Sähköinen lomakehaastattelu on toimiva tapa aineiston keräämiseen, mikäli tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on rajata yhtä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. Lomakekysymysten muotoilua helpotti se, että kohderyhmä oli tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu. (Vilkkä 2015, 123, 127) Kysymykset laadittiin siten, että ne käsittelevät kattavasti yksilön omaa työhyvinvointia ja vuorovaikutusta sekä työyhteisön yhteistä vuorovaikutusta ja ilmapiiriä.

Webropol-kyselytutkimus vuorovaikutuksen vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin toteutettiin Sisä-Suomen alueen valtionhallinnon virastossa ajalla 21.4 – 22.5.2017. Laaditut kysymykset hyväksyttiin viraston johtajalla ennen niiden julkaisemista. Muutoksia laadittuihin kysymyksiin ei ollut tarpeen tehdä. Sähköpostitse lähetetyssä kyselyn lähetekirjelmässä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja merkityksestä koko työyhteisölle. Lisäksi työyhteisön jäseniä rohkaistiin osallistumaan kertomalla, että vastaukset käsiteltäisiin täysin anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia pystyttäisi tunnistamaan. Lisäksi lähetekirjelmässä ilmoitettiin kyselyn aikataulu ja kehoitettiin ottamaan yhteyttä, mikäli kyselyyn vastaamisessa esiintyisi ongelmia. Kutsussa oli suora linkki, jota painamalla pääsi

välittömästi osallistumaan kyselyyn. Lopuksi vastaanottajia kiitettiin kyselyyn osallistumisesta. Yhtään erillistä yhteydenottoa kyselyä koskien ei tullut ja nettipohjainen kysely toimi teknisesti hyvin.

Kutsu kyselyyn lähetettiin sähköpostitse viraston kaikille ammattiryhmille ja kaikkiin toimipaikkoihin, yhteensä 93 henkilölle. Lähettämiseen käytettiin jo olemassa olevaa osoitustietoa, johon kuuluivat kaikki viraston työntekijät. Näin voitiin varmistua, että kaikki työntekijät saivat samaan aikaan tiedon kyselystä. Kyselyyn haluttiin vastauksia koko henkilöstöltä, jotta saataisiin mahdollisimman luotettava otos siitä, miten kyseessä olevan työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Muutama viikko ennen kyselyn päättymistä samalle kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti käynnissä olevasta kyselystä. Samassa viestissä kiitettiin jo kysymykseen osallistuneita saaduista vastauksista. Vastauksia oli jo tuolloin tullut runsaasti.

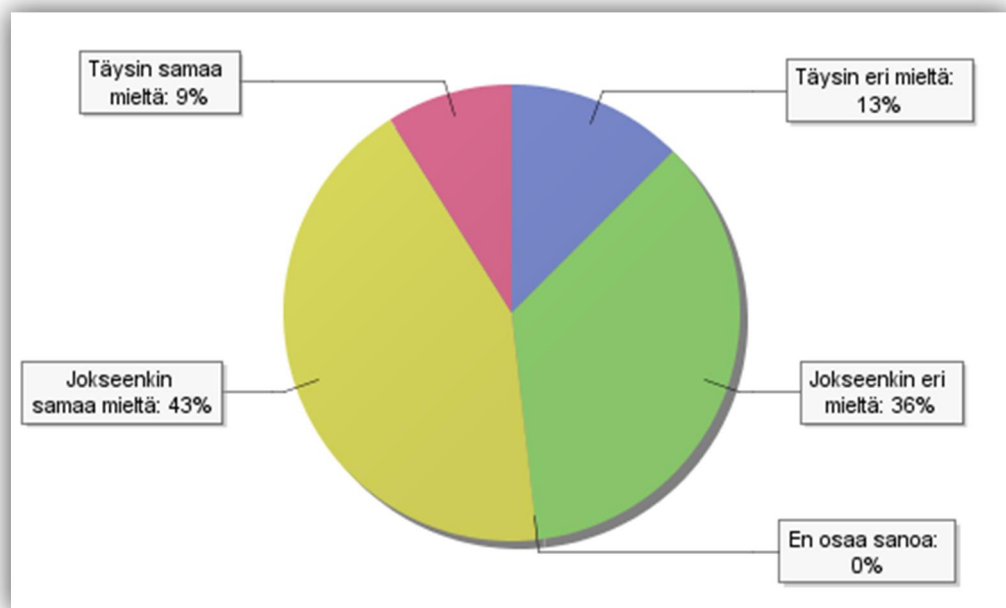
Kysymyksissä käytettiin väittämiä ja vastausvaihtoehtona Likert-asteikkoa. Kysymyksissä vastaajille esitettiin Likert-asteikolla viisiportaisia väittämiä, joista kukin vastaaja valitsi sen, miten paljon hän oli samaa mieltä tai eri mieltä kuin kyselyssä esitetty väittämä. (Hirsjärvi & Hurme 1997, 195) Kahteen kysymykseen oli lisäksi vapaavalintaisesti mahdollisuus vastata sanallisesti. Avoimien kysymysten määrä haluttiin pitää mahdollisimman vähäisenä, jotta kyselyyn vastaaminen ei olisi liian työlästä. Samasta syystä kyselyssä olleisiin avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli osallistujille vapaaehtoista. Kysymyksiä oli kokonaisuudessaan 26. Kyselyn ulkoasu oli mahdollisimman yksinkertainen ja väritykseltään neutraali. Näin kysely oli ulkoasultaan moitteeton ja saatiin vaikuttamaan helposti täytettävältä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199)

Webropol-kysely herätti työyhteisössä laajalti kiinnostusta ja vastauksia tuli yli odotusten. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 56 kappaletta, joten 52 % koko viraston henkilöstöstä vastasi kysymyksiin. Hyvään vastausprosenttiin todennäköisesti vaikutti se, että henkilöstö tekee pääosin päätetyötä, joten netissä toteutettuun tutkimukseen osallistuminen oli helppoa ja yksinkertaista. Lisäksi kysymyksiin vastaaminen oli nopeaa, eikä vienyt liikaa aikaa varsinaisten työtehtävien hoitamiselta. Kysymykset ja kyselyn ulkoasu pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta vastaajien mielenkiinto kyselyä kohtaan pysyisi yllä. Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2007, 193)

4.2 Kyselyn tulokset

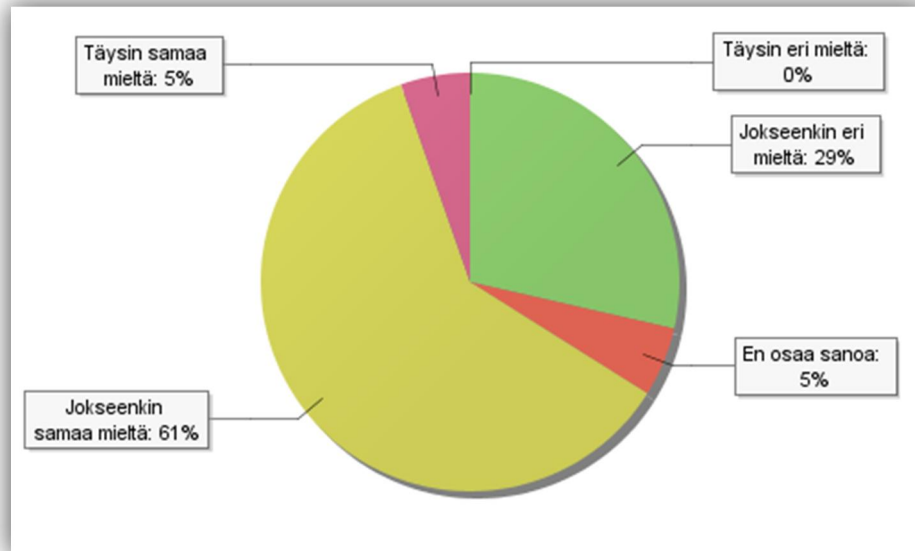
Työhyvinvointi

Kyselyn aluksi vastaajille esitettiin väittämä: ”Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini ja voin halutessani vaikuttaa siihen.” Lisäksi pyydettiin valitsemaan kolme keskeisintä seikkaa, joilla oli eniten vaikutusta vastaajan hyvään työhyvinvointiin ja huonoon työhyvinvointiin. Vastaajista 9 % oli täysin tyytyväinen, 43 % jokseenkin tyytyväinen, 36 % oli jokseenkin tyytymätön ja 13 % täysin tyytymättömiä omaan työhyvinvointiinsa.



Kuvio 2. Tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin

Vastaajista 5 % oli täysin samaa mieltä, 61 % oli jokseenkin samaa mieltä, 29 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 0 % kun kysyttiin voivatko he vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Mieli pidettiin ei osannut sanoa 5 % vastaajista.



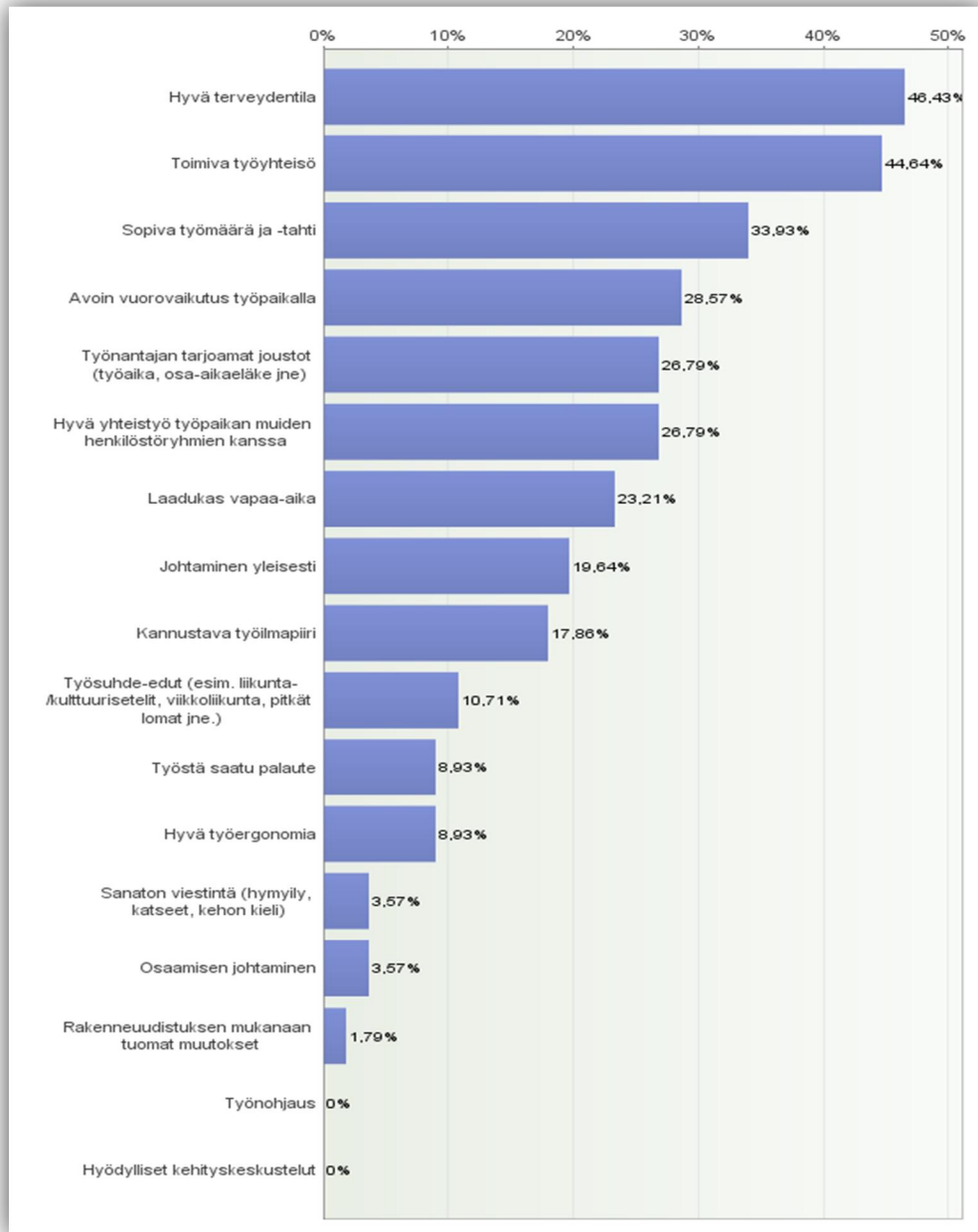
Kuvio 3. Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista on tyytyväinen omaan työhyvinvointiinsa ja kokee voivansa vaikuttaa siihen. Vastaajien kokemus hyvästä työhyvinvoinnista lisää heidän motivaatiotaan, työhön sitoutumistaan, luottamuksen syntymistä, parantaa terveyden ja stressin hallintaa sekä lisää työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2014, 58) On kuitenkin syytä muistaa, että työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus voi olla työntekijöiden keskuudessa hyvin erilainen. Hyvinvointi on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus ja jokainen voi määritellä sen tahtomallaan tavalla. Mitä useampi työyhteisön jäsenistä kokee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. (Manka 2012, 77)

On erittäin positiivista, että vastaajat kokivat voivansa itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, sillä hallinnan tunne vaikuttaa oleellisesti hyvinvointiin. Mitä enemmän yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä, sitä paremmin hän jaksaa. (Manka 2006, 153) Tarpeen vaatiessa työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa entisestään lisäämällä yksilön mahdollisuuksia hallita työaikaansa. Työn hallintaan kuuluu muun muassa työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön sekä oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Suonsivu 2014, 45)

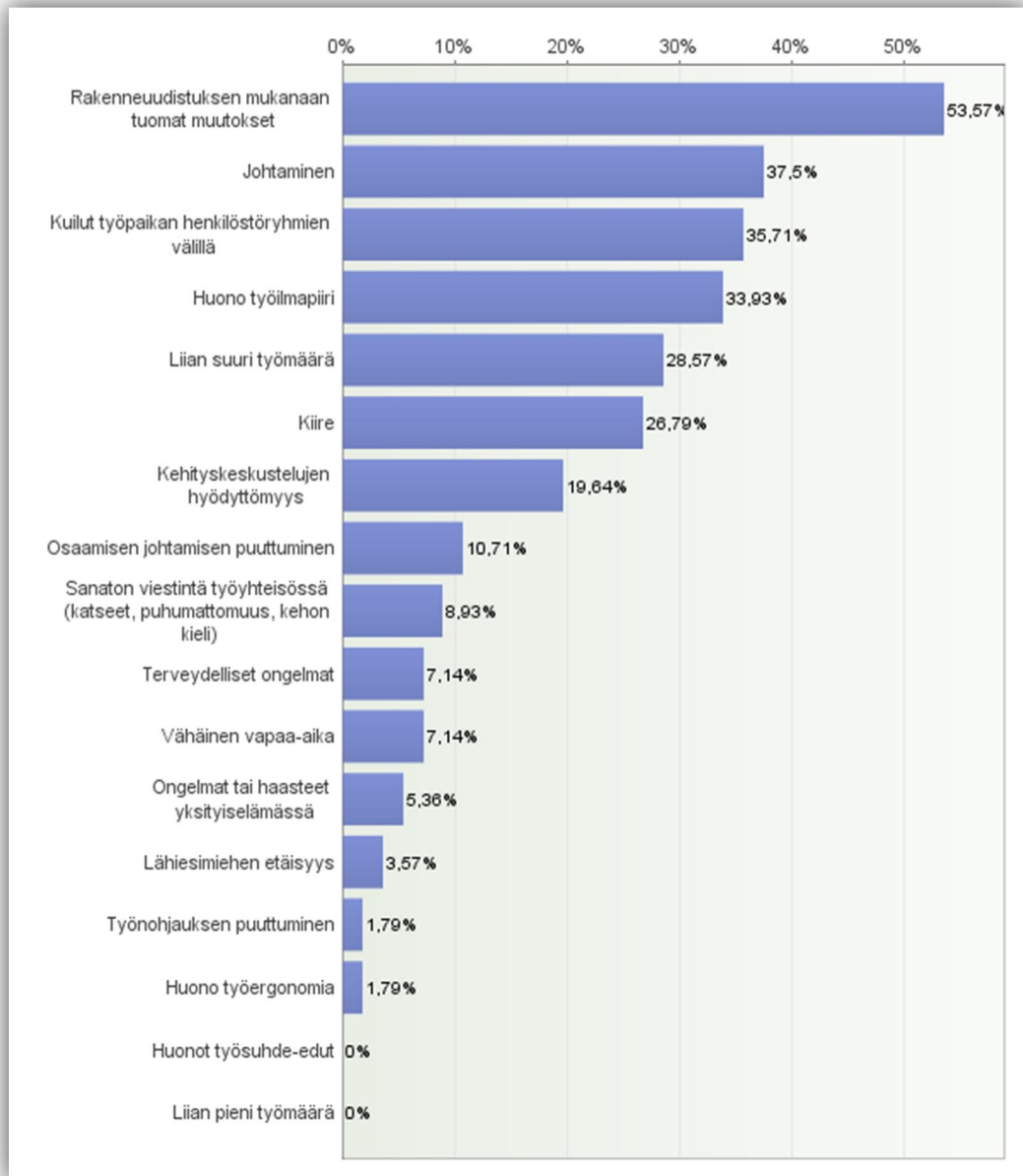
Eniten vastaajien hyvään työhyvinvointiin vaikuttavat hyvä terveydentila, toimiva työyhteisö ja sopiva työmäärä ja -tahti. Työhyvinvointia taas uhkaavat eniten muutostilanne, johtaminen sekä kuilut henkilöstöryhmien välillä. Vastauksista ilmenee, että yksilön fyysinen, psyykkinen ja henkinen puoli nivoutuvat toisiinsa. Työssään hyvinvoiva yksilö ei voi voida pahoin jollain osa-alueella, sillä pahoinvointi heijastuu väistämättä myös muualle. Yleensä elämässä ilmiöt kasaantuvat; toiset ovat todella hyvinvoivia ja toiset taas ovat hyvin pahoinvoivia. Kasautuminen luo myös mahdollisuuksia, sillä jos myönteisiä muutoksia saadaan aikaan, syntyy myönteisiä vaikutuksia kaikilla osa-alueilla ja näin ollen muutokset heijastuvat koko yksilön hyvinvointiin. Pienilläkin muutoksilla on merkitystä. (Juuti 2015, 86)

Vastausten perusteella hyvään työhyvinvointiin vaikuttivat eniten hyvä terveydentila (46 %), toimiva työyhteisö (44 %) ja sopiva työmäärä ja -tahti (33 %). Selvästi suurin työhyvinvointia uhkaava tekijä oli rakenneuudistuksen mukanaan tuomat muutokset (53 %). Muina työhyvinvointia uhkaavina tekijöinä nähtiin johtaminen (37 %) sekä kuilut henkilöstöryhmien välillä (35 %).



Kuvio 4. Hyvään työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

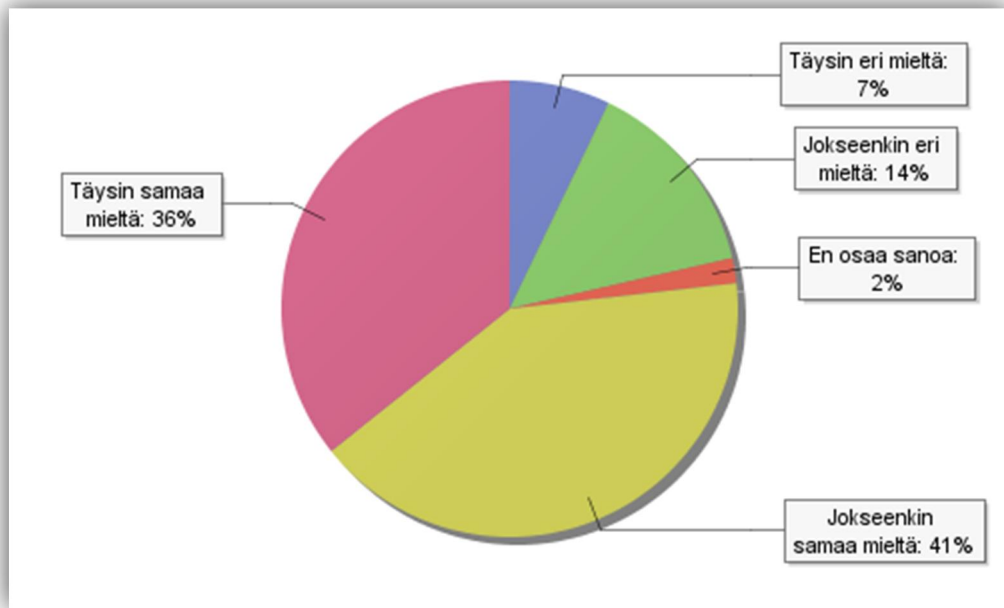
Selvästi suurin työhyvinvointia uhkaava tekijä oli rakenneuudistuksen mukanaan tuomat muutokset (53 %).



Kuvio 5. Työhyvinvointia uhkaavat tekijät

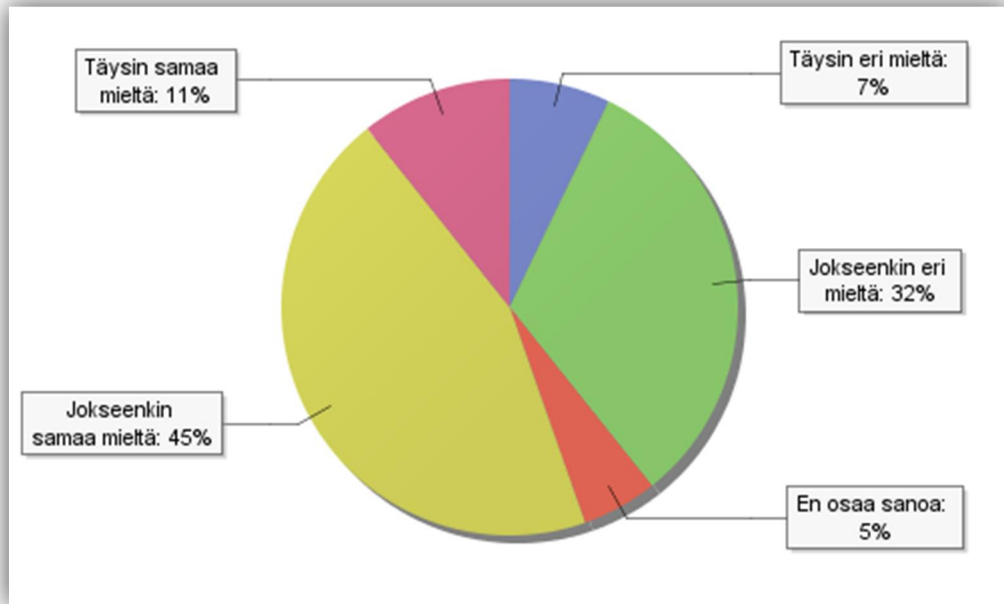
Vuorovaikutus

Kyselyn vuorovaikutusosion aluksi esitettiin väittämä: ”Työpaikallani tervehditään kaikkia työyhteisön jäseniä, myös nimeltä tuntemattomia.” 36 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 41 % oli jokseenkin samaa mieltä, 14 % oli jokseenkin eri mieltä ja 7 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 2 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 6. Työpaikalla tervehtiminen

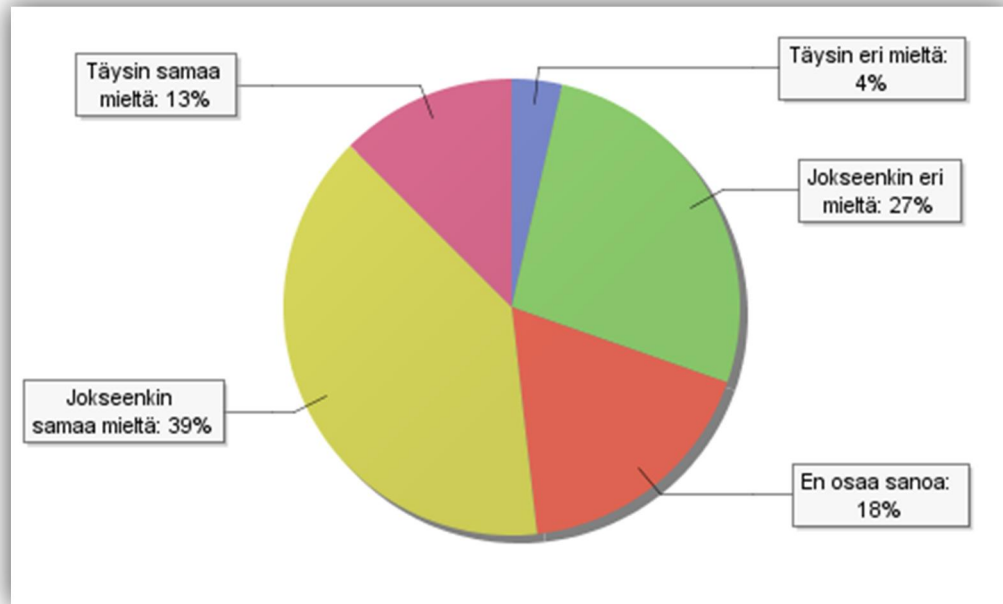
”Työyhteisössämme hymyillään tervehdittäessä.” Vastaajista 11 % oli täysin samaa mieltä, 45 % jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä oli 32 % ja täysin eri mieltä 7 % vastaajista. 5 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 7. Hymyily tervehdittäessä

Selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla tervehditään kaikkia, myös nimeltä tuntemattomia ja että tervehdittäessä hymyillään. Tämä on työyhteisössä hieno ominaisuus, sillä tervehtiminen koetaan yleisesti välittämisen osoituksena. Kiireen keskellä tervehtiminen voi arjessa unohtua, mutta se on yksilöille tärkeää. Tervehtimättä jättäminen koetaan välinpitämättömyydeksi ja se voi tuntua loukkaavalta. (Furman & Ahola 2002, 60-61)

”Saan työyhteisössä mielipiteeni kuuluviin.” 13 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 39 % oli jokseenkin samaa, 27 % oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % oli täysin eri mieltä. 18 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

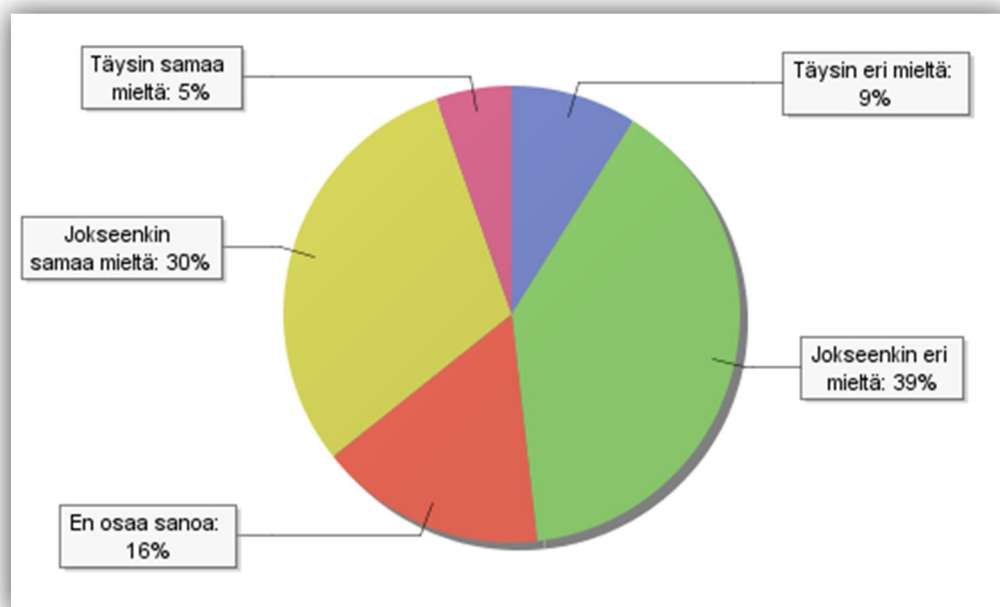


Kuvio 8. Mielipiteiden huomioiminen

Kolmasosa vastaajista ei mielestään saa työyhteisössä mielipidettään kuuluviin. Työpaikalla on lukuisia erilaisia kohtaamisia päivittäin ja niillä on suuri merkitys. Kohtaamiset viestittävät pidetäänkö työntekijää arvostettuna työyhteisön jäsenenä, miten häneen suhtaudutaan ihmisenä ja ollaanko hänen vastualueestaan kiinnostuneita. (Kuusela 2013, 36)

Organisaatiossa tulee muistaa, että työtään tekevät ihmiset ovat juuri oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Heitä tulee kuunnella ja kerrottua tulee pitää totena. Mikäli näkökulmia ei oteta vakavasti, eikä niitä kuunnella, ei koskaan saada selville mitä henkilöt ovat oppineet työtä tehdessään. Tästä seuraa yksilöiden turhautuminen ja tulevaisuuden vaihtoisuus, jotka ovat huippusuorituksen esteitä. (Juuti & Vuorela 2015, 155) Yksilölle on tärkeää tulla työpaikallaan kuulluksi. Huono kuunteleminen aiheuttaa väärinymmärryksiä, joihin tuhlautuu aikaa, syntyy materiaalisia kuluja, ihmissuhteet voivat kärsiä ja koko työtiimin työskentely voi olla tehotonta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 21)

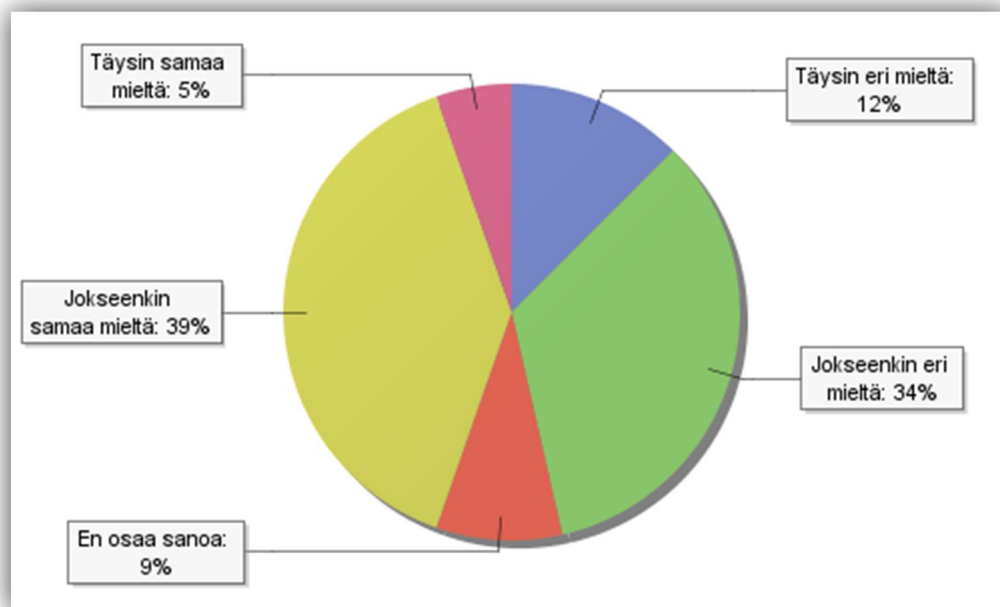
”Voin näyttää avoimesti tunteeni työyhteisön keskuudessa.” Täysin samaa mieltä oli 5 % vastaajista, 30 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 39 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 9 % vastaajista. 16 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 9. Tunteiden näyttäminen

Suurin osa vastaajista ei voi näyttää avoimesti tunteitaan työyhteisössä. Tunneviestintä on eri asia kuin puheviestintä, sillä yksilö voi sanoa toista ja tuntea sisimmässään päinvastoin. Tunteet ovat jokaisen yksilön henkilökohtainen elämys jostain eteen tulevasta tietystä asiasta tai ilmiöstä. Työyhteisössä tulisi oivaltaa, että henkilökohtainen tunne ei ole koskaan ongelma. Vuorovaikutuksen ongelma syntyy siitä, että toisen ihmisen tunnetilaa yritetään muuttaa. Yksilö saa kokea negatiivisia tunteita, mutta tunnetilasta kumpuavaa fyysistä toimintaa ja sanallista ilmaisua saa ja pitää kontrolloida. Yksilö voi puheen tasolla olla eri mieltä asioista tai tuntea olevansa vihainen ja pettynyt, mutta silti toista ihmistä tulee arvostaa ihmisenä. (Dunderfelt 2016, 62-70)

”Työyhteisössä on motivoiva ja innostava työilmapiiri.” Vastaajista 5 % oli täsmälleen samaa mieltä, 39 % oli jokseenkin samaa mieltä, 34 % oli jokseenkin eri mieltä ja 12 % oli täysin erimieltä. 9 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



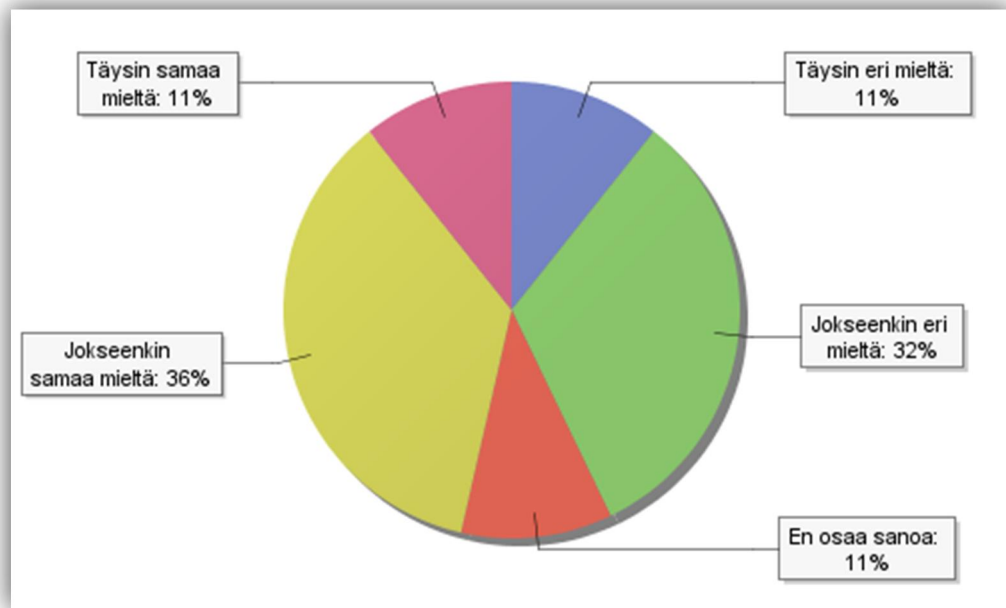
Kuvio 10. Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisössä vallitseva ilmapiiri koettiin hyvin eri tavalla. Puolet vastaajista koki työyhteisön ilmapiirin motivoivaksi ja innostavaksi, toinen puolikas taas ei. Työpaikan ilmapiiri voidaankin määritellä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden havaintojen summaksi. Se koostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehien johtamistyylistä ja työyhteisön muodostamasta kokonaisuudesta. Hyvä työilmapiiri edistää osaltaan yksilön omaa terveyttä. (Rauramo 2008, 124)

Ilmapiiriongelmat ilmenevät useimmiten ihmisten välisissä ihmissuhteissa. Kyselyssä kävi jo aiemmin ilmi, että vastaajien mukaan hyvää työhyvinvointia uhkaa kuilut henkilöstöryhmien välillä. Yksilöt organisaatiossa eivät halua toisilleen tietoisesti pahaa, he vain näkevät tilanteet, työsuoritusten edellytykset sekä toteutustavan aivan eri tavalla. Tästä syystä ammattiryhmien toimintatapoja ei ole helppoa sovittaa yhteen. Organisaatiossa tulisi luoda yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja yhteistä ”me”-ajattelua. Esimiesten tulisi jatkuvasti työskennellä yhteisen hengen vaalimiseksi ja ajaa kaikkien yhteistä etua ottamalla samalla jokaisen yksilön etu huomioon. Työt tulisi organisoida

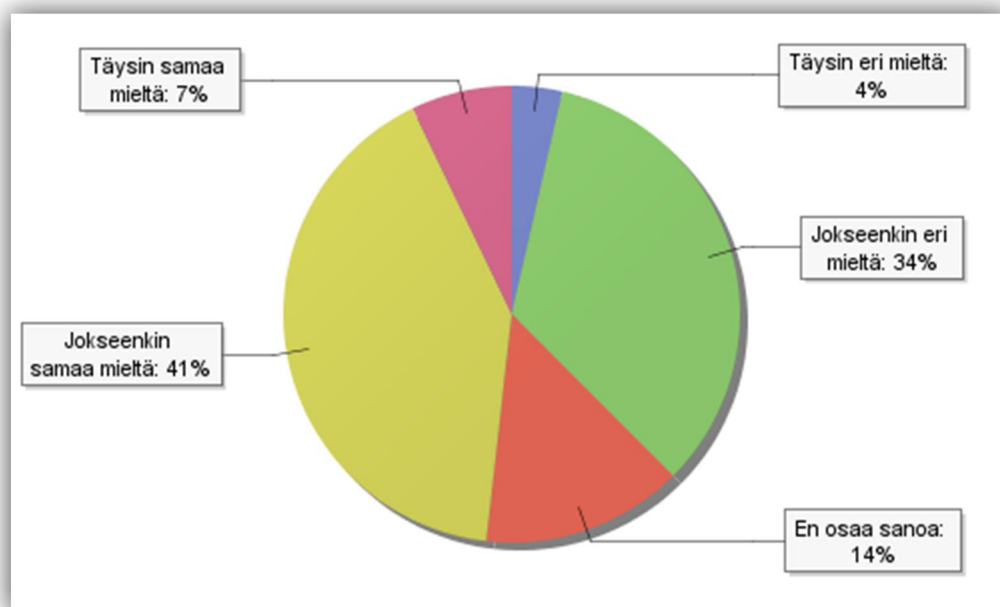
yksilöiden vahvuuksien varaan. On tärkeää, että esimies ymmärtää, ettei hän tiedä kaikkea ja hankkii aktiivisesti palautetta työntekijöiltään. (Juuti & Vuorela 2015, 45-49)

”Työyhteisössä on paljon negatiivista sanaton viestintää.” Vastaajista 11 % oli täysin samaa mieltä, 36 % oli jokseenkin samaa mieltä, 32 % oli jokseenkin eri mieltä ja 11 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 11 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 11. Negatiivinen sanaton viestintä

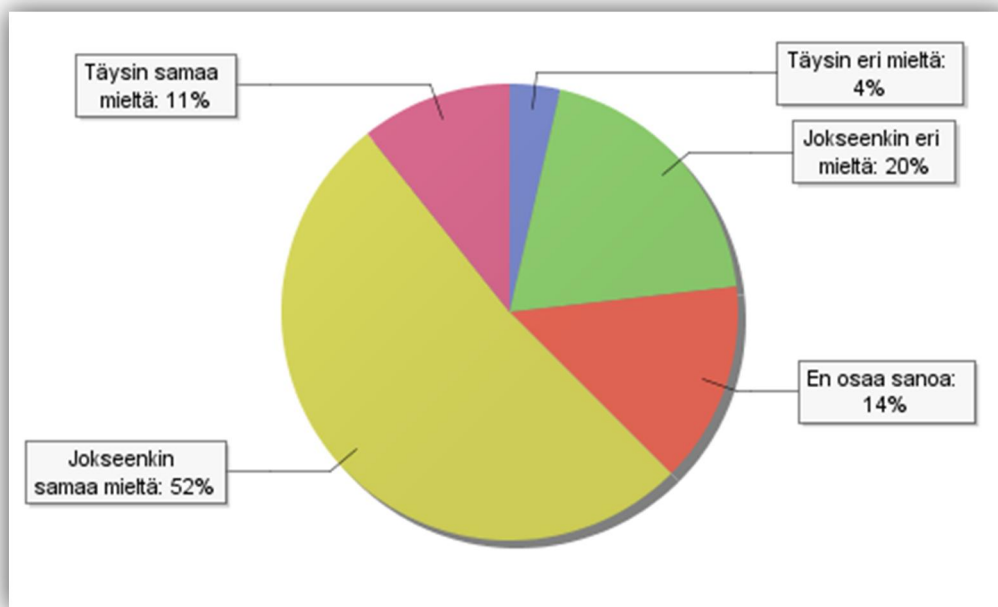
”Työyhteisössä on paljon positiivista sanatonta viestintää.” Vastaajista 7 % oli täysin samaa mieltä, 41 % oli jokseenkin samaa mieltä, 34 % oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. 14 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 12. Positiivinen sanaton viestintä

Työyhteisössä on paljon sekä positiivista että negatiivista sanatonta viestintää. Vuorovaikutuksen tarvitaan aina vähintään kaksi osapuolta ja siihen liittyy aina sanatonta viestintää. Sanaton viestintä koostuu äänensävyistä- ja painoista, sanavalinnoista, tauotuksista sekä erilaisista ilmeistä ja eleistä. Edellä mainittujen asioiden pohjalta kukin työyhteisön jäsen tekee itse päätelmän mitä toinen viestijä mahdollisesti tarkoitti. Huomionarvoista on, että esimerkiksi täsmälleen sama viesti sähköpostilla lähetettynä voidaan ymmärtää eri tavoilla lukijasta riippuen. (Järvinen 2008, 99-102)

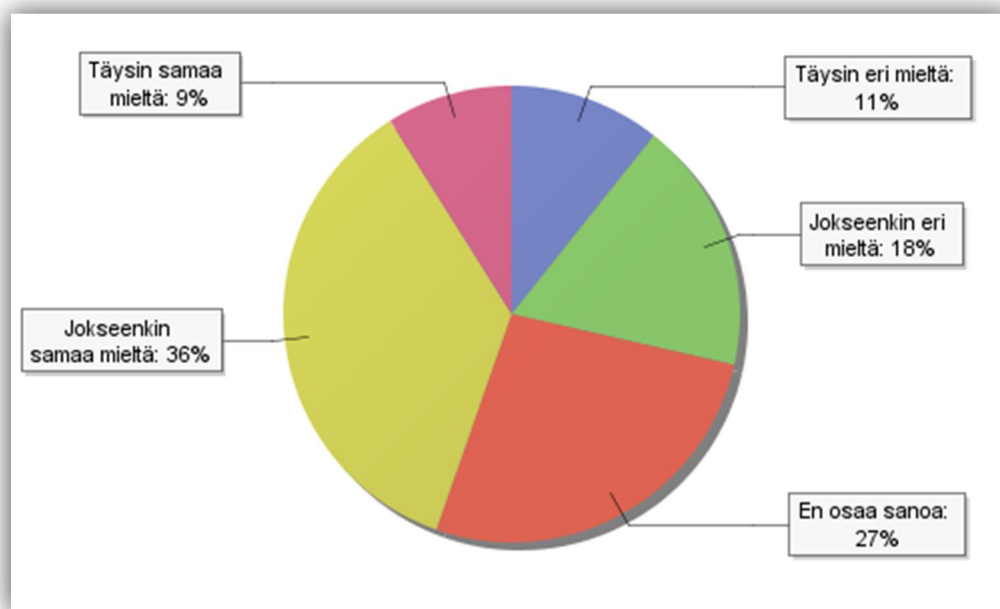
”Vuorovaikutus on avointa työkavereiden keskuudessa.” 11 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 52 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 20 % oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % oli täysin eri mieltä. 14 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 13. Vuorovaikutus työkavereiden keskuudessa

Vuorovaikutus koetaan työkavereiden keskuudessa pääosin avoimeksi. Tämä on yksi viraston vahvuuksista, sillä työyhteisössä tulee vallita riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Vuorovaikutus sujuu, jos työyhteisössä ilmapiiri on asiallinen ja jokainen saa tilaisuuden ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Tilanteen vaatiessa esimiehen tulee varmistua siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Hyvän vuorovaikutuksen perustana on se, että jokainen yksilö ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa muihin. (Kuusela 2013, 42) Tällöin työyhteisön jäsenet voivat vapautuneesti jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Sitä kautta organisaatio voi alkaa oppimaan omasta toiminnastaan ja tuolloin yksittäinen työyhteisön jäsen voi tuntea olevansa arvokas ja arvostettu osa organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 49-50)

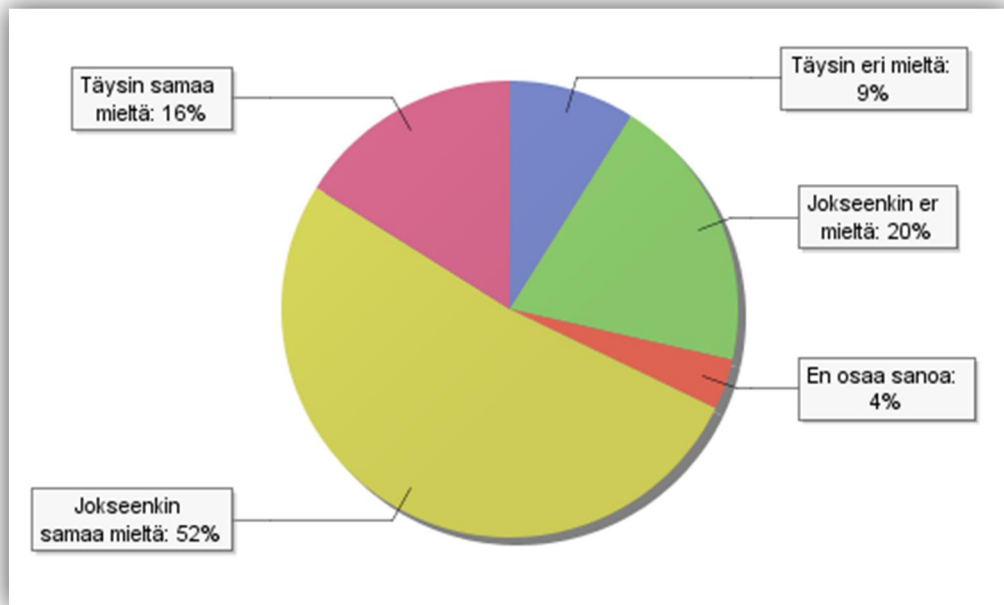
”Työyhteisössä on työilmapiiriin vaikuttavia vanhoja kaunoja.” 9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 36 % oli jokseenkin samaa mieltä, 18 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 11 % vastaajista. 27 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 14. Vanhat kaunat

Vastaajien mukaan työyhteisössä on ilmapiiriin vaikuttavia vanhoja kaunoja, mikä varmasti vaikuttaa työyhteisön jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta on oleellista, miten yksittäinen työyhteisön jäsen kykenee säätlemään omia tunteitaan ja päästämään irti muistijäljestä, joita aikaisemmat kohtaamiset työyhteisössä ovat aikaansaaneet. Tunteiden säätelyssä on keskeistä, millaisen suhtautumistavan henkilö itse valitsee eri tilanteissa. Ihminen voi säädellä omia tunteitaan ja siten vaikuttaa siihen, miten suhtautuu toisiin ihmisiin. Vain henkilö itse voi murtaa negatiivisuuden kehänsä ja alkaa vastaanottamaan ulkoapäin tulevia positiivisia signaaleja. (Fischer & Vainio 2014, 20)

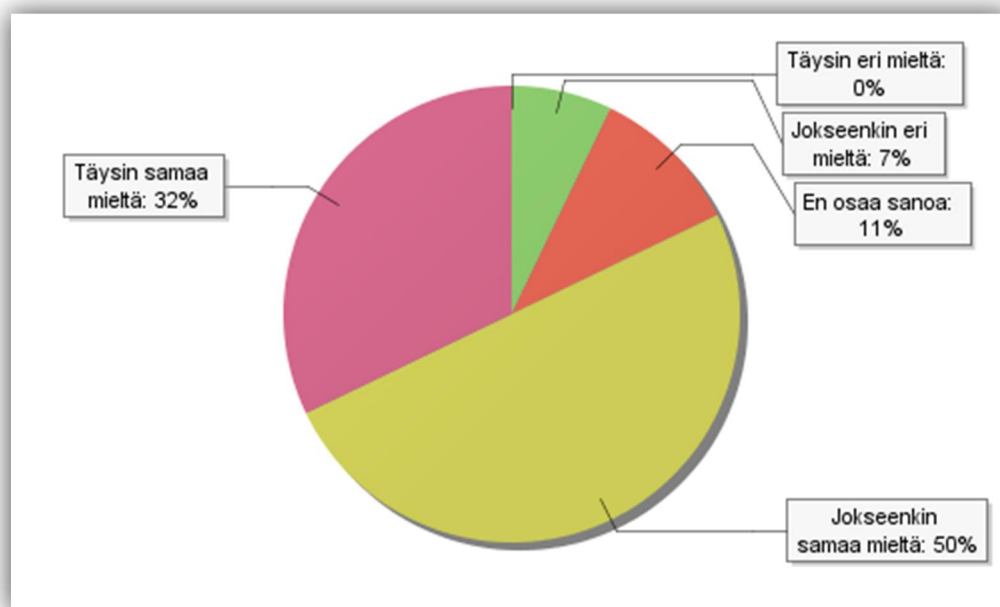
”Voin kertoa työkavereilleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.” 16 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 52 % oli jokseenkin samaa mieltä, 20 % oli jokseenkin eri mieltä ja 9 % oli täysin eri mieltä. 4 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 15. Työntekoon vaikuttavat yksityiselämän haasteet ja työkavereille kertominen

On erittäin positiivista, että selvästi suurin osa vastaajista koki voivansa kertoa työkavereille työntekoon vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista. Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu yksilöiden väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. (Juuti ym. 2015, 52) Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa yksilön työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työnhyvinvointia. Jokaisella on työyhteisössä tärkeä roolinsa ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella tulee olla oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jonka keskinäiset välit ovat avoimet ja luottamukselliset, kykenee tuloksekkaampaan työhön. Sosiaalisen tuen saaminen edesauttaa yksilön työssä jaksamista. (Rauramo 2008, 123-124)

”Työyhteisön arkeen kuuluu naurua ja huumoria”, 32 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 7 % oli jokseenkin eri mieltä ja 0 % oli täysin eri mieltä. 11 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

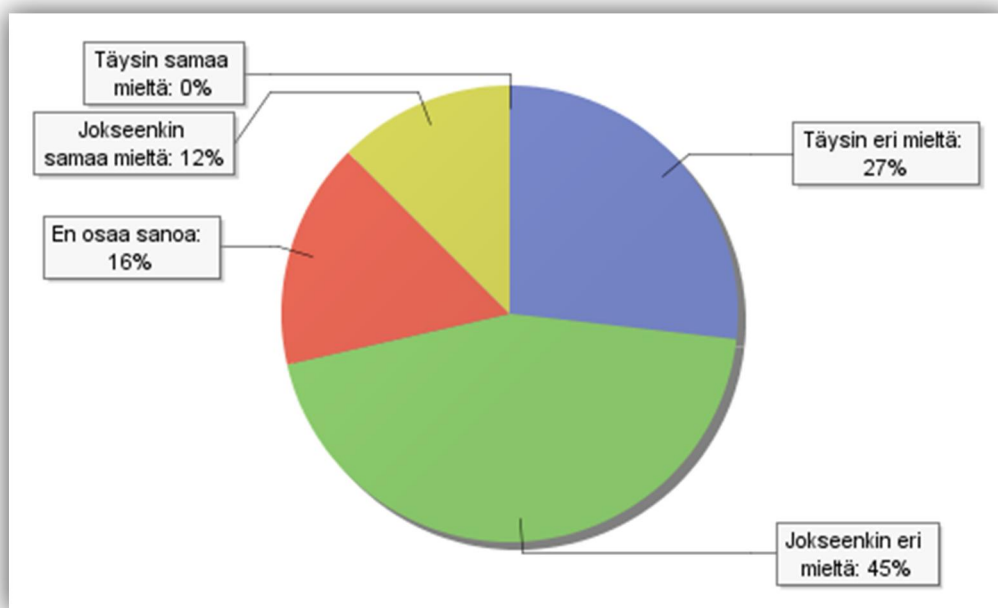


Kuvio 16. Nauru ja huumori työyhteisössä

Nauru ja huumori ovat näkyvässä asemassa viraston arjessa. Tämäkin on selvästi yksi työyhteisön vahvuuksista, sillä huumorilla ja nauramisella on myönteinen vaikutus yksilön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Nauru parantaa yksilön elämänlaatua, auttaa sietämään paremmin haasteellisia elämäntilanteita, edistää yksilön ongelmanratkaisukykyä sekä edistää henkistä ja fyysistä terveyttä. Huumoria ympärilleen viljelevät ihmiset ovat työyhteisön aarteita, jotka edistävät innostuneen työilmapiirin syntymistä ja ylläpitävät sitä. (Furman & Ahola 2002, 39-44)

Johtaminen

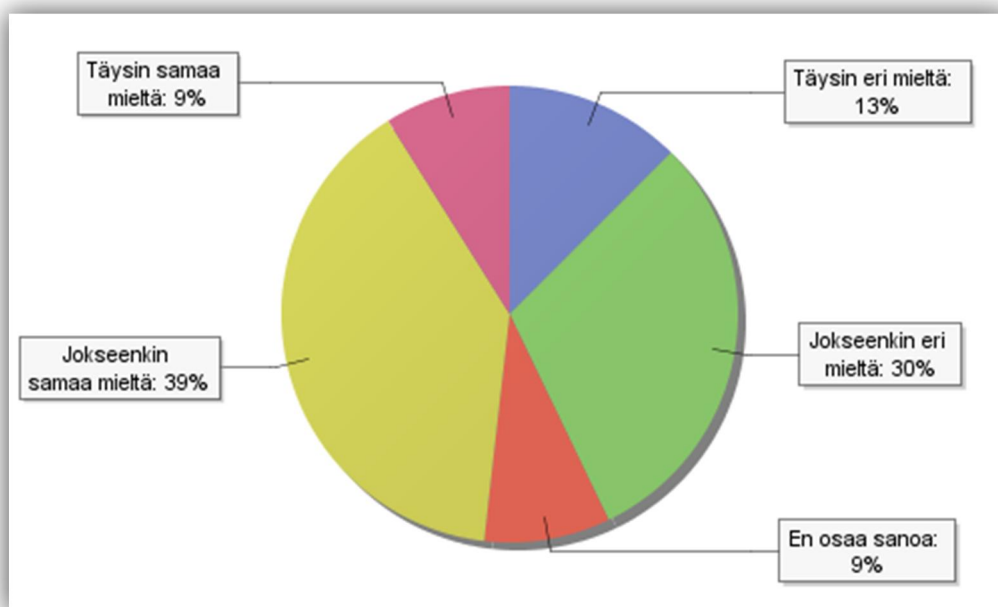
Kyselyn johtamisosion ensimmäinen väittämä oli: ”Kehityskeskustelut ohjaavat ja auttavat työni sujuvuutta.” Täysin samaa mieltä oli 0 %, jokseenkin samaa mieltä 12 %, jokseenkin eri mieltä 45 % ja täysin eri mieltä 27 % vastaajista. 16 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 17. Kehityskeskustelujen toimivuus

Kyselyyn osallistuneet eivät kokeneet kehityskeskustelujen ohjaavan tai auttavan työn sujuvuutta. Nykyisellään kehityskeskusteluista ei selvästi saada tarpeeksi hyötyjä irti. Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä, koska ne tukevat osaltaan yksilön työtä ja motiiveja. Lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä aihealueena työhyvinvointia, joka osaltaan johtaa parempiin tuloksiin talouden, ilmapiirin, työkyvyn ja osaamisen kautta. (Aura & Ahonen 2016, 77)

”Saan esimieheltäni riittävästi palautetta.” Täysin samaa mieltä oli 9 %, jokseenkin samaa mieltä 39 %, jokseenkin eri mieltä 30 % ja täysin eri mieltä oli 13 % vastaajista. 9 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



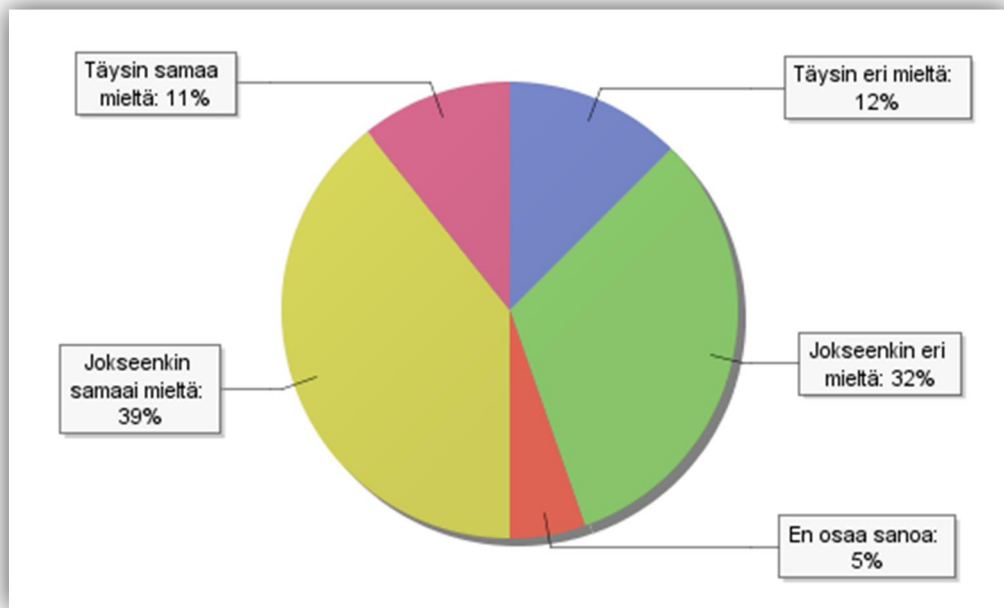
Kuvio 18. Palautteen anto

Moni vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi palautetta esimieheltään. Palautteellisuus on keskeinen osa ihmisten välistä avointa vuorovaikutusta. Myönteistä ja kielteistä palautetta pitää uskaltaa antaa, mutta kuitenkin rakentavasti. Samoin palautetta tulee myös osata ottaa vastaan. (Manka 2006, 145) Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työhyvinvoinnin sekä työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta todella tärkeää. Palautteen kautta yksilö voi arvioida omaa työtään, korjata virheitään, kehittää omaa työtään ja saada työstään onnistumisen sekä mielekkyyden kokemuksia. Hyvää johtamiseen kuuluu palautteen antaminen, palkitseminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. (Rauramo 2008, 152)

Palautteen saaminen on edellytys oppimiselle. Arkipäiväisissä tilanteissa osapuolet tulkitsevat palautteena toisten ihmisten sanatonta viestintää kuten sanomatta jätettyjä ajatuksia ja tunteita. Mikäli ne ovat ristiriidassa puheen kanssa, puhuttu saa uusia merkityksiä, joskus jopa päinvastaisia suhteessa ääneen puhuttuun. Kyseinen saatu, tulkittu ja käsittelemätön palaute on yksi yleisimmistä työyhteisöjen ongelmien syistä. Tilanteessa

palautteen antaja ei todellisuudessa tiedä antaneensa palautetta, eikä toinen osapuoli kerro sitä saaneensa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 84)

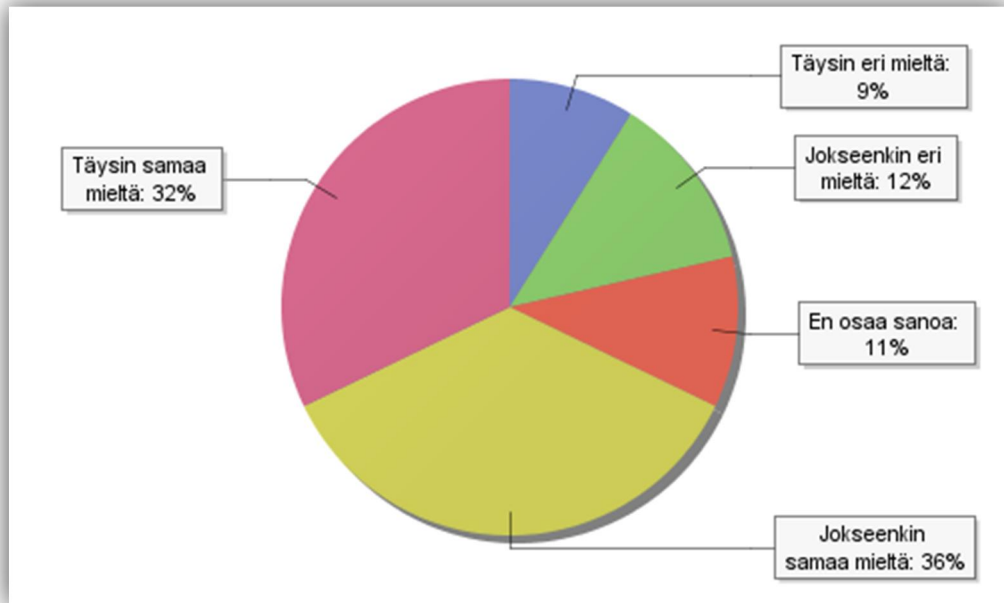
”Saan lähiesimieheltäni riittävästi tukea ja kannustusta.” 11 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 39 % oli jokseenkin samaa mieltä, 32 % oli jokseenkin eri mieltä ja 12 % täysin eri mieltä. 5 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 19. Tuki ja kannustus

Melkein puolet vastaajista kaipasi lähiesimieheltään lisää kannustusta ja tukea. Jokainen yksilö haluaa onnistua omassa työssään. Kaikille on tärkeää tehdä jotain hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa pystyvä ja hyväksytyt. Esimies voi auttaa yksilöitä onnistumaan omassa työssään. Hänen rooliinsa kuuluu suoritusta haittaavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden poistaminen. Yksilön huippusuorituksen saavuttaminen edellyttää työyhteisöä, jossa tuetaan, rohkaistaan ja kannustetaan toisia. Tämän lisäksi esimiehen tulee valmentaa yksilöitä ja tukea heidän pyrkimyksiään kohti entistä parempia suorituksia. (Juuti & Vuorela 2015, 149,156)

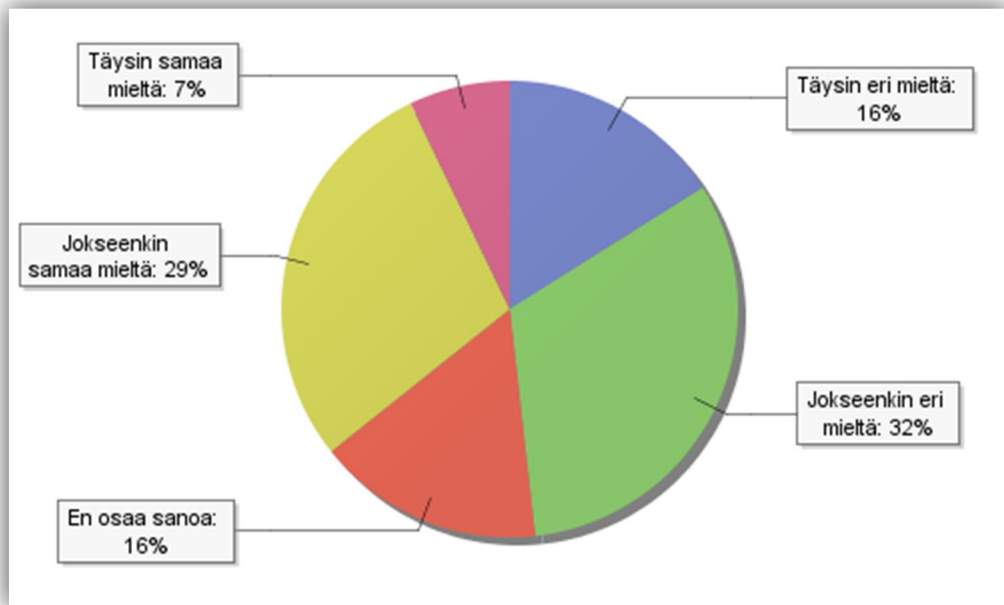
”Lähiesimieheni kuuntelee minua aina, kun siihen on tarvetta.” 32 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 36 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä oli 12 % vastaajista ja täysin eri mieltä 9% vastaajista. 11 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 20. Kuunteleva esimies

Yksi viraston vahvuuksista on, että suurin osa vastaajista koki lähiesimiehen kuuntelevan aina, kun siihen on tarvetta. Arvostavaan johtamiseen kuuluu kiinnostuksen osoittaminen ja ajan antaminen. Kokemus arvostuksesta on läsnä jokaisessa sosiaalisessa kohtaamisessa. Keskustelua ja ajan antamista pidetään arvostamisena, niukkasanaisuutta ja kiireisyyttä taas kiinnostuksen puutteena. Arvostuksen osoittaminen riippuu pienistä arjen teoista. Arvostavaa esimiestä on helppo lähestyä. Hän on läsnä keskusteluissa, kuuntelee ja antaa myös toisille tilaa puhua. (Kuusela 2013, 64-65, 68)

”Voin kertoa lähiesimiehelleni työntekoon vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.” Vastaajista 7% oli täysin samaa mieltä, 29 % oli jokseenkin samaa mieltä, 32 % oli jokseenkin eri mieltä ja 16 % oli täysin eri mieltä. 16 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 21. Työntekoon vaikuttavat yksityiselämän haasteet ja esimiehelle kertominen

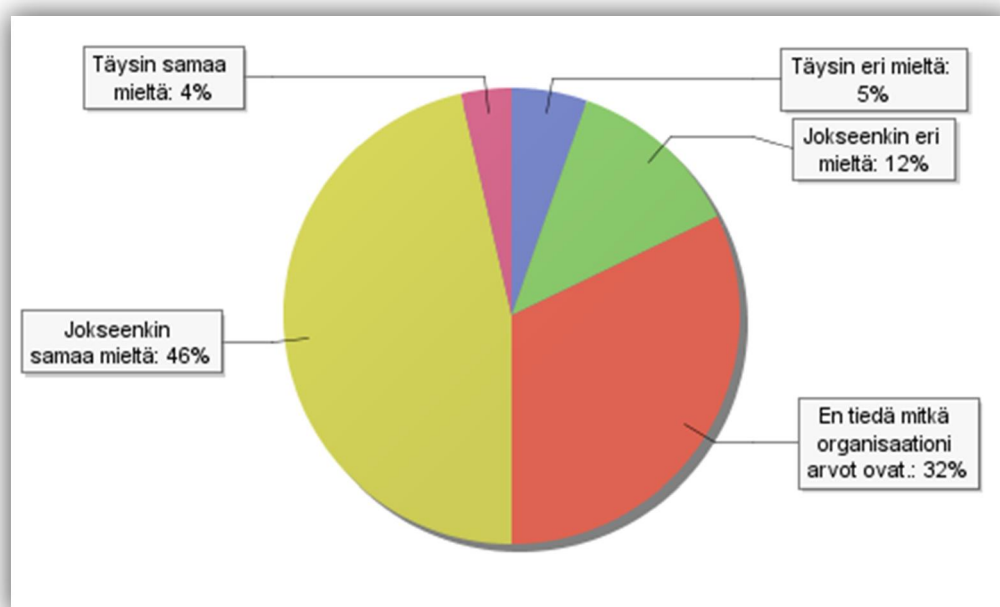
Noin kolmasosa vastaajista koki voivansa kertoa lähiesimiehelleen työntekoon vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista. Luottamussuhde esimiehen ja yksilön välillä syntyy, jos molemmat osapuolet panostavat siihen. Työntekijöillä on vähemmän valtaa esimiehiin nähden, joten he myös luottavat esimiehiinsä vähemmän. Ketään ei voi pakottaa luottamaan. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Ajan kuluessa esimiehen ja työntekijän välille syntyy vuorovaikutussuhteen kautta kokemusperäistä tietoa toisen osapuolen asenteesta ja osaamisesta, joka edesauttaa luottamuksen syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 19-22) On kuitenkin syytä muistaa, että yksilöt ovat erilaisia, eivätkä kaikki missään olosuhteissa halua kertoa omista henkilökohtaisista asioistaan kuin aivan läheisimmille ihmisille.

Esimiehen ei tarvitse oppia tuntemaan työntekijöidensä kokemuksellista elämää sinänsä. Se kuuluu ammattipsykologien työhön. Yksilöiden johtamisessa ei ole kyse kasvat-

tajan, saati terapeutin tehtävästä. Esimies ja työntekijät ovat töissä työpaikalla tietyn perustehtävän vuoksi. Esimiehen tulee löytää realistinen ja omaan työyhteisöön sopiva tunneilmasto ja keskustelukulttuuri. (Paasivaara 2010, 74)

Arvot

Kyselyssä esitettiin organisaation arvoista seuraava väittämä: ”Organisaationi arvot vastaavat omia arvojani.” Vastajista 4 % oli täysin samaa mieltä, 46 % oli jokseenkin samaa mieltä, 12 % oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä. 32 % ei tiennyt mitkä organisaation arvot ovat.

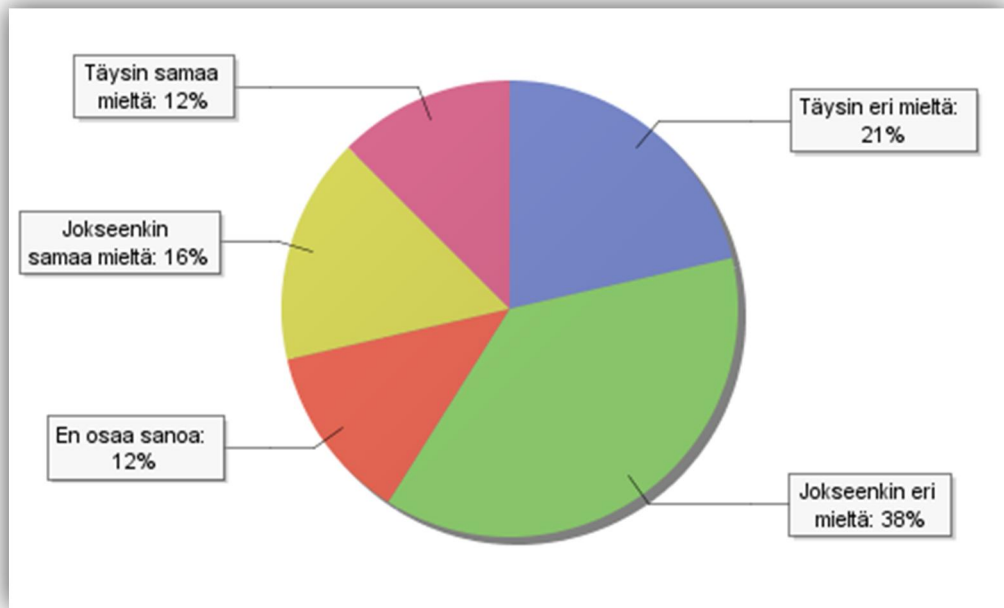


Kuvio 22. Arvojen merkitys

Kolmasosa vastaajista ei tiennyt mitkä ovat oman viraston arvot. Arvot ovat perusta työhyvinvoinnille sekä motivaatiolle, ja ovat osa organisaation arkea. Arvot ohjaavat valintoja, vaikuttavat päätöksiin ja asettavat toiminnalle yhteiset rajat. Ne antavat suunnan esimiestyölle ja niiden noudattaminen ylläpitää osaltaan organisaation eettisyyttä. Arvot ovat näkymättömiä ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka näkyvät käytännössä siinä, miten työpaikalla toimitaan. (Sinokki 2016, 221-222)

Asiaton kohtelu

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemaa asiatonta kohtelua väittämän avulla: ”Olen saanut työyhteisössäni osakseni asiatonta kohtelua.” Vastaajista 12 % oli täysin samaa mieltä, 16 % jokseenkin samaa mieltä, 38 % jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 21 %. 12 % ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 23. Asiaton kohtelu työyhteisössä

Suurin osa vastaajista ei ollut kokenut saaneensa osakseen asiatonta kohtelua työyhteisössään. On kuitenkin huomionarvoista, että 28% vastaajista koki saaneensa jonkinlaista asiatonta kohtelua osakseen.

Avointen vastausten perusteella asiaton kohtelu on ilmennyt muun muassa huutamisena, kiroiluna, selän takana puhumisena, vähättelynä, puhumattomuutena, huomiotta ja tervehtimättä jättämisenä sekä esimiehen epäasiallisena käytöksenä.

Katse suunnataan toisiin henkilöihin eli jätetään ulkopuolelle.

Puhutaan selän takana.

Ei tervehditä eikä palautetta anneta rakentavasti.

Virheestä on hermostuttu eikä palautetta ole pystytty antamaan rakentavasti.

Kiroillaan, kun kysyy apua.

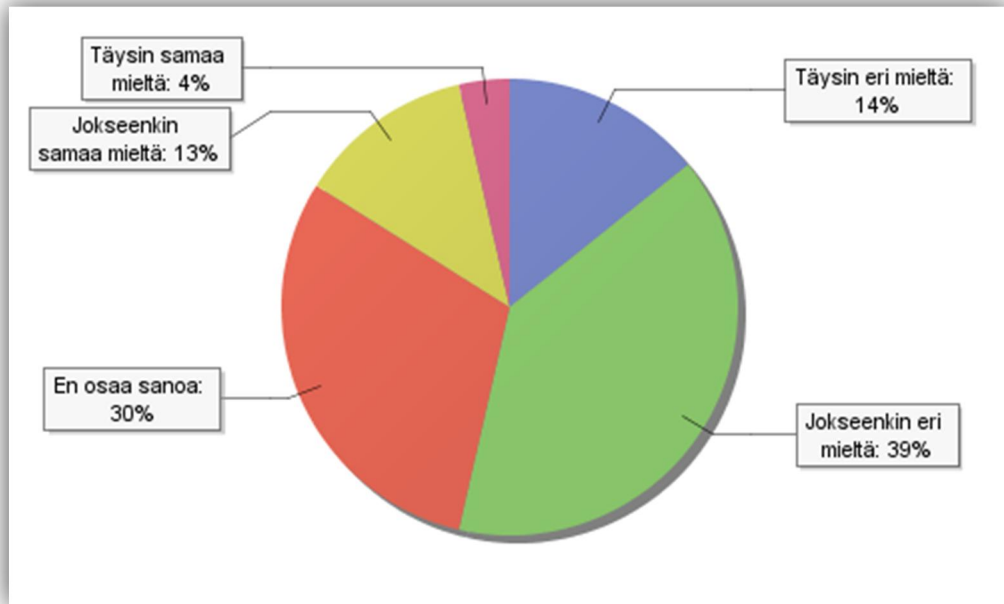
Kiusaaminen voi olla kaikkea epäsuoran sanattoman viestinnän ja voimakkaan panettelun ja huutamisen väliltä. Siihen voi kuulua yksilön omaan persoonallisuuteen sekä hänen työhönsä liittyviä mitätöiviä ja virheitä liioittelevia tekijöitä. Työlainsäädäntö kieltää häirinnän, kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun. (Dunderfelt 2014, 57,59)

Työsuojelulain 28 § edellyttää, että työnantajan on ryhdyttävä toimiin, mikäli työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa ja hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Laissa painotetaan lisäksi, että epäkohtien ratkaisu ei kuulu pelkästään työnantajalle, vaan koko työyhteisölle. (Dunderfelt 2014, 59) (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Asiattomaan kohteluun liittyvä melko yleinen työyhteisöjen ilmapiiriongelma on puhumattomuus, palautteen saamisen vähyys tai sen huono laatu. Vallalla voi olla ”moitteettoman olemisen kulttuuri” eli virheistä vaietaan ja käyttäytyään kuin niitä ei olisi koskaan tapahtunutkaan. Näennäisesti työyhteisössä ei ole ristiriitoja. Vaikeilla asioilla on taipumus paisua ja pahentua, mikäli niistä ei keskustella avoimesti kaikkien osapuolten läsnä ollessa. Avoimuuden puutteesta seuraa selän takana puhumista ja kuppikuntien syntymistä. (Colliander ym. 2009, 255)

Itsensä johtamisen taitoon kuuluu kyky säilyttää maltti haastavissa tilanteissa sekä laajempi harkintakyky, vaikka olosuhteet eivät olisikaan sille suosiolliset. Voimme halutesamme muuttaa omaa käyttäytymistämme. Vuorovaikutustaitojen keskeinen asia on toisten hyväksyvä ja kunnioittava kohtelu. (Fischer & Vainio 2014, 47-48)

”Työyhteisössäni puututaan onnistuneesti asiattomaan kohteluun.” Vastaajista 4 % oli täysin samaa mieltä, 13 % oli jokseenkin samaa mieltä, 39 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 14 %. 30 % ei osannut sanoa mielipidettään.

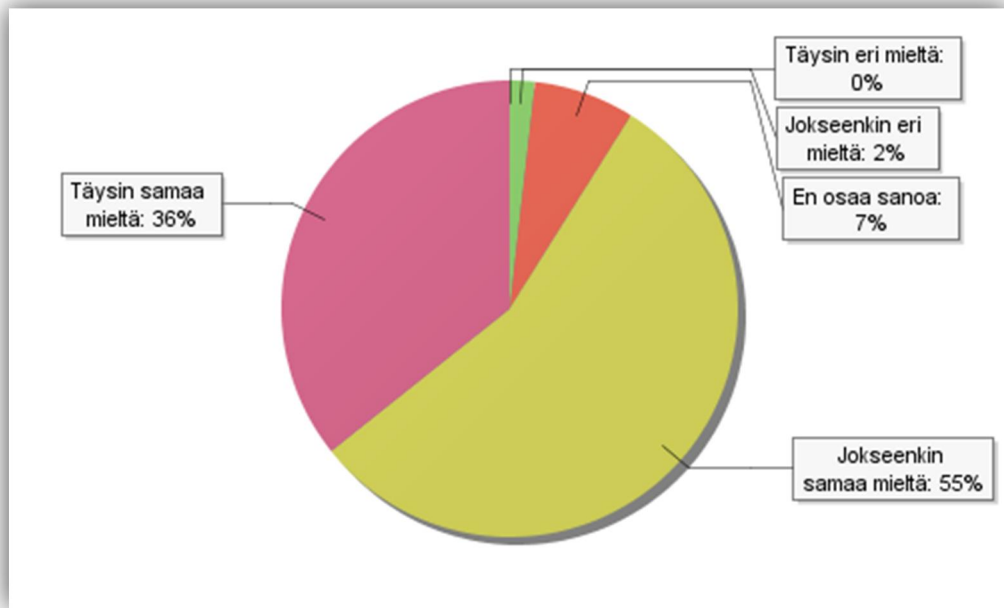


Kuvio 24. Asiattomaan kohteluun puuttuminen

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa ei ole puututtu onnistuneesti asiattomaan kohteluun. Esimiehen apuna ristiriitatilanteissa toimii muita järjestelmiä kuten luottamusmiesyksikkö, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Lisäksi työyhteisöllä itsellään on myös rooli ongelmatilanteiden käsittelyssä. Viime kädessä vastuu työntekoa haittaavien ongelmien ratkaisussa on esimiehillä ja johdolla. Johdolla on erityinen rooli konfliktien käsittelykulttuurin luomisessa. On syytä ottaa huomioon, että pitkään jatkuneet ongelmat, jotka selvästi haittaavat työtä ja ilmapiiriä, ovat merkki johtamisongelmasta. Tämän vuoksi johtamiskäytännöt pitää tutkia ja niitä tulee parantaa. Ylemmän johdon piirissä olevat ristiriidat tai epäselvyydet kertautuvat yleensä organisaation alemmilla portailla. (Järvinen 2014, 80-83)

Vuorovaikutusilmapiiri nyt ja tulevaisuudessa

Osion aluksi vastaajille esitettiin väittämä: ”Olen valmis omalla panoksellani parantamaan työyhteisöni vuorovaikutusta tulevaisuudessa.” 36 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 55 % oli jokseenkin samaa mieltä, 2 % oli jokseenkin eri mieltä, 0 % oli täysin eri mieltä. 7 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 25. Työyhteisön vuorovaikutukseen panostaminen

Lähes kaikki vastaajista olivat valmiita omalla panoksellaan parantamaan työyhteisön vuorovaikutusta tulevaisuudessa. Tämä on erittäin hieno lähtökohta toiminnan kehittämiseksi ja antaa organisaatiolle hyvät eväät parantaa vuorovaikutusta ja yleistä ilmapiiriä entisestään.

Kyselyn päätteeksi vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat työyhteisönsä vuorovaikutuksesta ja yleisestä ilmapiiristä. Avoin kysymys oli vastaajille vapaaehtoinen. Ohessa esimerkkejä avoimista vastauksista.

Vuorovaikutus on riittävää ja avointa yhteisön sisällä työntekijöiden kesken. Yleinen ilmapiiri on kireä lähinnä uudistuksen tuoman epävarmuuden ja henkilöstöressurssien vähenemisen aiheuttaman kiireen vuoksi.

Vuorovaikutus epävirallisissa ryhmissä ja lähimpien työkavereiden kesken on avointa. Eniten ehkä korjattavaa eri henkilöstöryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa.

Omassa työssä suuri työmäärä ja jatkuva kiire vaikeuttavat vuorovaikutusta. Stressi ja kiire vaikuttavat omaan mielialaan ja silloin se saattaa leimata omaa tapaa kommunikoida ja vaikuttaa omaan vuorovaikutukseen negatiivisesti.

Vuorovaikutus ontuu – sähköposteihin ei välttämättä koskaan saa vastausta.

Tällä hetkellä ilmapiiri on yleisesti ottaen hyvä ja vuorovaikutteinen.

Vuorovaikutus toimii loistavasti ja työilmapiirissä ei ole mitään valittamista.

Jos yleistä ilmapiiriä arvioi sen mukaan kuinka suuri osa henkilöstöstä osallistuu yhteisiin esim. tyky- / tyhy-tapahtumiin, niin näissä osallistuminen mielestäni on melko vähäistä ja heijastelee siten ehkä heikohkoa työilmapiiriä.

Mielestäni ilmapiiri on huonontunut viime aikoina, kuilu eri henkilöstöryhmien kanssa kasvanut. Se on kai väistämätöntä ja varmaan vielä lisääntyy jatkossa. Pystyisikö sitä jotenkin helpottamaan?

Vaikeneminen on parempi vaihtoehto kuin ns. kissan nostaminen pöydälle.

5 VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISTARPEET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa työilmapiiriin ja yksilön hyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella saatujen kehittämisehdokkien avulla haluttiin parantaa työyhteisön vuorovaikutusilmapiiriä ja lisätä työyhteisön hyvinvointia muutosorganisaatiossa.

5.1 Vuorovaikutuksen vahvuudet

Työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen työhyvinvointiinsa. Hyvään työhyvinvointiin vaikuttivat hyvä terveydentila, toimiva työyhteisö sekä sopiva työmäärä ja -tahti. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että yksilöt kokevat tällä hetkellä oman terveydentilansa hyväksi. Huolimatta siitä, että organisaatiossa on käynnissä vuosia kestänyt muutosprosessi, joka koskettaa jollain tavalla työyhteisön jokaista jäsentä. Mitä useampi yksilö kokee oman työhyvinvointinsa hyväksi, vaikuttaa se oleellisemmin koko työyhteisön hyvinvointiin. Sopivan työmäärän kokemukseen vaikuttaa työmäärän lisäksi oleellisesti työyhteisön toimintatavat sekä tapa jakaa työtä.

Työyhteisössä ymmärretään, että yksilöt ovat itse avainasemassa ja voivat itse halutesaan vaikuttaa oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen ja parantamiseen. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa työasioiden lisäksi myös työn ulkopuolinen yksityiselämä. Mitä enemmän yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, sitä paremmin hän jaksaa. Elämänhallinnan tunne auttaa selviytymään arjessa niin työmaailmassa kuin yksityiselämässäänkin. Organisaatiossa kannattaa vaalia hyvää työhyvinvointia ja kehittää sitä entisestään. Työhyvinvointi on työyhteisön ja toiminnan kannalta tärkeä voimavara.

Työyhteisön arkipäivään kuuluu hymyillen tervehtiminen. Tervehtimiseleellä yksilöt lähettävät eteenpäin positiivisen signaalin ja huomioivat toisiaan. Tervehtiminen lisää osaltaan viihtyisyyttä työpaikalla. Työyhteisössä on paljon positiivista sanaton viestintää. Tervehtimisellä ja positiivisella sanattomalla viestinnällä työyhteisössä ilmaistaan päivittäin toisista välittämistä ja lisätään positiivista ilmapiiriä. Sanattomalla viestinnällä on oleellinen merkitys yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja sillä ilmaistaan työyhteisössä ennen kaikkea tunteita.

Työyhteisön sisällä puhutaan avoimesti sekä työhön että yksityiselämään kuuluvista asioista ja yksilöt saavat avoimesti sanoa mielipiteensä. Ilmapiiri on avoin ja keskusteleva.

Työyhteisön ilmapiiri koetaan pääosin positiivisesti työtä tukevaksi. Suurin osa työyhteisön jäsenistä ei ole kokenut saaneensa osakseen asiatonta kohtelua. Kaikki eivät kuitenkaan halua puhua työpaikallaan avoimesti yksityiselämään kuuluvista asioista, mutta tällöin riittää, että työyhteisössä on edes yksi henkilö, jolle voi tarvittaessa avautua mielestään painavista asioista.

Muutosten keskellä yhteisöllisyys korostuu ja hyvä työilmapiiri synnyttää työniloa sekä kannustaa jaksamaan. Yhteisöllisyys lisää luottamusta ja vähentää konflikteja työyhteisön sisällä. Etätöiden lisääntyessä tulee muistaa, että yksilöille on silti tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin työyhteisöön.

Työyhteisön jäsenet kokevat, että viraston esimiehet ovat läsnä ja heillä on aikaa kuunnella, mikäli siihen tarvetta. Kuunteleminen on oleellinen osa päivittäistä vuorovaikutusta. Kuuntelemalla esimiehet viestivät arvostusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja yksilöt kokevat tulevansa kuulluksi. Yksilöitä arvostavaa esimiestä kunnioitetaan. Kuuntelemisen avulla esimiehet saavat työntekijöistä ja työyhteisöstä toiminnan kannalta oleellisia tietoja. Kuunteleminen edellyttää aitoa halua olla läsnä. Kuunteleminen lisää myös osaltaan esimiesten omaa työhyvinvointia, sillä se antaa tunteen hyvin tehdystä työstä ja vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin.

Viraston arkipäivään kuuluu työntekoa keventävää naurua ja huumoria. Huumori auttaa yksilöitä jaksamaan, vähentää stressiä ja piristää työilmapiiriä. Lisäksi se edistää töissä viihtymistä. Keskinäinen huumori yhdistää työyhteisön jäseniä ja helpottaa yhteistyön tekemistä. Nauru tarttuu ja huumorin avulla työyhteisössä voi syntyä uusia käyttökelpoisia ideoita, joilla voidaan kehittää toimintaa.

Vaikuttavin työyhteisön vahvuuksista oli, että yksilöt ovat valmiita omalla toiminnallaan parantamaan työyhteisön vuorovaikutusta tulevaisuudessa. Tämä kertoo työyhteisön jäsenten sitoutuneisuudesta omaan työyhteisöönsä. He kunnioittavat omaa työtään ja työyhteisöään ja ovat valmiita panostamaan yhteiseen hyvinvointiin. Organisaation kannattaa hyödyntää tätä yksilöiden motivaatiota ja tahtotilaa tulevaisuuden toiminnassaan ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työyhteisössä on selvästi käyttämättömiä voimavaroja, joilla voidaan lisätä positiivista vuorovaikutusta ja työhyvinvointia.

5.2 Vuorovaikutuksen kehittämistarpeet

Arvot

Organisaation arvot ovat tärkeitä, sillä ne määrittävät millaista toimintaa työyhteisön jäseniltä odotetaan. Muutosprosessi edellyttää aina myös arvojen johtamista. Organisaation toimintaa ohjaavat arvot eivät olleet kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa. Työyhteisöllä voi olla käytössään omat arvot, organisaation arvojen lisäksi. Mikäli yksilö ei ole perillä yhteisistä arvoista, ei hän myöskään voi toimia työssään niiden mukaisesti. Tällöin hän toimii omien arvojensa pohjalta, eikä sitoudu yhteisiin arvoihin. Yksilön omat arvot voivat olla ristiriidassa organisaation ja työyhteisön arvojen kanssa.

Työyhteisössä tulisi korostaa arvojen merkitystä ja tehdä ne osaksi yhteisön arkipäivää. Työyhteisön sisällä tulisi sopia omat yhteiset arvot, joihin toiminnassa sitoudutaan. Arvot antavat selkeät suuntaviivat sille, miten toisia kohdellaan työyhteisössä ja miten työyhteisössä yleisellä tasolla toimitaan. Arvojen perusteella työyhteisön jäsenten on helpompi ymmärtää, millainen käytös ja toiminta on työyhteisössä sallittua ja mikä ei. Lisäksi he ymmärtävät oman työnsä merkityksen koko organisaatiolle ja toimintatavan, jolla yhteiseen tavoitteeseen pyritään. Työyhteisön jäsenet tulee ottaa mukaan arvokeskusteluun ja päättämään yhteisistä työyhteisön arvoista. Yhteisistä arvoista tulee keskustella jokaisen yksilön kanssa kehityskeskusteluissa, jotta voidaan varmistua, että arvot ovat kaikilla tiedossa ja niiden merkitys työyhteisön ja työn kannalta ymmärretään.

Ongelmat työilmapiirissä

Työyhteisön sisällä on vanhoja kaunoja, jotka huonontavat yleistä ilmapiiriä. Kaunat lisäävät osaltaan negatiivista sanaton viestintää ja tunteiden patoamista. Asiattomaan kohteluun liittyvät usein aiemmat negatiiviset kokemukset ja selvittämättä jätetyt ristiriitatilanteet. Nämä yksilöiden väliset ongelmat vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Ongelmat eivät häviä itsestään ilman toimenpiteitä.

Organisaatiossa ei ole puututtu onnistuneesti asiattomaan kohteluun. Vastuu puuttumisesta on aina esimiehillä, mutta vastuu kuuluu myös koko työyhteisölle. Asiatonta kohtelua ei tule hyväksyä eikä siltä tule sulkea silmiä. Ongelmien taustalla ei aina ole yksilöiden persoonat, vaan taustalla voi olla muun muassa alun perin puutteellinen perehdy-

tys tai tietämättömyys yhteisistä pelisäännöistä ja arvoista. Perusteelliseen perehdytykseen tulee aina panostaa tehtävästä huolimatta, sillä se luo perustan yksilön myöhemmälle ammattitaidolle.

Ongelmista on tärkeää keskustella asianomaisten kesken ja tarvittaviin toimenpiteisiin pitää ryhtyä. Mikäli yksilöiden perehdytys tai osaaminen osoittautuu puutteelliseksi, tulee yksilöille tarjota työnohjausta. Työnohjauksella voidaan edistää oppimista ja kehittää organisaation toimintaa. Organisaatio hyötyy työnohjauksesta, vaikka taustalla ei olisikaan asiatonta kohtelua tai muita sisäisiä ongelmia. Työnohjausta voidaan tarvittaessa antaa yksilölle tai koko työyhteisölle.

Ristiriitatilanteissa on tärkeää, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät ammatillisen käytäytymisen merkityksen työpaikalla. Työpaikoilla on aina erilaisia yksilöitä, erilaisia näkemyksiä ja niitä yksilöiden pitää pystyä sietämään. Tarpeen vaatiessa työyhteisösovitteija voi auttaa ristiriitatilanteen ratkaisemisessa. On tärkeää, että työyhteisössä avoimesti tuomitaan asiaton kohtelu ja siihen puututaan välittömästi. Tavallisia ristiriitatilanteita tulee eteen jokaisessa työyhteisössä, eikä niihin välttämättä liity lainkaan asiatonta kohtelua. Ihmiset ja mielipiteet ovat erilaisia ja mielipiteiden esille tuleminen on positiivinen asia. Mikäli yksilöt eivät itse pysty ratkaisemaan ongelmaa, kuuluu se esimiehelle. Esimiehen tulee suhtautua ongelmaan neutraalisti ja kuunnella tasapuolisesti molempia osapuolia.

Kehityskeskustelut ja johtaminen

Kehityskeskustelut koetaan nykyisellään toimimattomaksi järjestelmäksi. Lisäksi esimiehiltä toivotaan enemmän tukea, kannustusta ja palautetta. Kaikki eivät koe voivansa kertoa lähiesimiehilleen työntekoon vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.

Huolellisesti käydyt kehityskeskustelut edesauttavat esimiehen ja yksilön toisiinsa tutustumista. Lisäksi ne osoittavat yksilölle arvostusta häntä itseään ja työtään kohtaan. Työyhteisön jäsenten tunteminen helpottaa esimiehen työtä ja edesauttaa arkipäivän kohtaamisia. Kehityskeskusteluissa esimies voi osoittaa välittämistä ja kiinnostusta yksilön hyvinvointia ja työntekoa kohtaan. Kehityskeskustelut ovat loistava tilaisuus esimiehelle kannustaa yksilöä kehittymään, parantamaan suoritustaan ja esittämään toimintaan liittyviä mielipiteitään. Lisäksi yksilö saa esimiehen jakamattoman huomion ja mahdollisuuden puhua itselleen tärkeistä asioista ilman häiriötekijöitä. Yksilöt ovat oman työnsä par-

haita asiantuntijoita, joilla on arvokasta tietoa toiminnan kehittymisen kannalta. Esimiestyön kannalta on hyödyllistä, mikäli yksilö voi kertoa esimiehelleen työntekoon vaikuttavista yksityiselämän haasteista. Näin keskinäinen ymmärrys ja avoimuus esimiehen ja yksilön välillä lisääntyy ja helpottaa kanssakäymistä.

Kehityskeskustelujen käymistä helpottaa, mikäli aktiivinen palautekulttuuri on osa työyhteisön arkea. Tällöin kehityskeskusteluun ei ladata liian suuria odotuksia, eikä jälkikäteen koeta pettymyksiä, jos asiat eivät muutukaan kertaheitolla kehityskeskustelujen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneet toivoivat lisää palautetta työstään ja kannustusta esimiehiltään. Esimiehen tulisi antaa aktiivisesti palautetta ja kannustusta, mikäli hän huomaa yksilön toiminnan sitä edellyttävän. Rakentavalla palautteella voidaan kehittää ja parantaa toimintaa sekä välttää turhat karikot. Myönteinen palaute ja kannustus motivoivat ja luovat ympärilleen positiivista ilmapiiriä. Mikäli yksilö saa mielestään osakseen tarpeeksi positiivista palautetta, oppii hän ottamaan vastaan myös korjaavaa palautetta. Myönteisen palautteen ja kannustuksen edellytys ei saa olla pelkästään yksilön tekemä huippusuoritus tai muu näkyvyys, vaan esimiehen tulee huomioida myös työyhteisön tukirankaan kuuluvat hiljaiset puurtajat, jotka tekevät omaa työtään tasaisen varmasti.

Palautetta ja kannustusta tulisi saada myös muilta työyhteisön jäseniltä. Palautetta ei aina tarvitse saada ainoastaan esimiehen taholta, jotta sillä olisi yksilölle merkitystä. Positiivinen palaute ja kannustus parantavat ilmapiiriä ja motivoivat työn tekemiseen. Rakentava palaute taas ohjaa työn tekemistä oikeaan suuntaan ja karsii ei-toivottua-käyttäytymistä. Olennaista on tapa, jolla palaute annetaan. Kaikkien tulisi saada sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Palautteen antaminen ei saa missään tilanteessa johtaa yksilön nolaamiseen. Henkilöstöä on syytä kouluttaa ja tehdä tietoiseksi palautteen ja kannustamisen merkityksestä työyhteisön hyvinvoinnille, näin he osaavat tarpeen tullen tukea muita työyhteisön jäseniä.

Palaverit

Esimiestyön tulee näkyä työyhteisön arjessa. On tärkeää, että työyhteisössä pidetään tasaisin väliajoin yhteisiä palavereja, varsinkin kun taustalla on käynnissä iso muutosprosessi. Palavereja tulee järjestää myös silloin, kun ei ole varsinaisesti mitään uutta tiedotettavaa. On syytä muistaa, että myös työyhteisössä voi olla aiheita, jotka mietityttävät ja joista halutaan esimiehen kanssa keskustella. Työyhteisön jäsenten tulee voida esittää aiheita palaverin esityslistalle. Yhteiset palaverit osoittavat yksilöille arvostusta

heitä ja heidän työtään kohtaan. Tästä syystä niitä tulee pitää säännöllisesti ja tasapuolisesti kaikille ammattiryhmille.

On tärkeää, että työyhteisön jäsenet saadaan mukaan keskusteluun ja heidän näkemyksiään kuunnellaan. Palaverissa yksilöitä tulisi rohkaista osallistumaan esimerkiksi pyytämällä jokaista vuorollaan kertomaan oma mielipiteensä. Näin voidaan osoittaa työyhteisön jäsenille, että jokaisen mielipiteillä on merkitystä ja sitoutetaan kaikki yhteisten ongelmien ratkaisemiseen. On syytä muistaa, että erilaisille mielipiteille tulee antaa tilaa ja niihin pitää suhtautua rakentavasti. Muussa tapauksessa yksilöt vetäytyvät ja vaikeavat.

Yhteishengen rakentaminen

Työyhteisön jäsenet ovat valmiita panostamaan yhteiseen hyvinvointiin vuorovaikutusta parantamalla. Tätä yhteistä halua viraston tulee tukea ja motivoida entisestään. Tulevaisuudessa valtionhallinnon virastolla on ainoastaan yksi toimipaikka, jossa koko henkilöstö työskentelee yhdessä ja vuorovaikutus joutuu väistämättä koetukselle. Toimintatavat eivät välttämättä ole yhtenäiset ja joustavuutta tarvitaan kaikilta. Sopeutuminen uuteen työyhteisöön ja muutoksiin voi vaatia toisilta enemmän aikaa. Tällöin vuorovaikutustaidot ja työyhteisöltä saatu tuki ovat keskeisessä asemassa.

Viraston tyky- ja tyhy-tapahtumiin tulisi kehittää mielenkiintoista matalan kynnyksen ohjelmaa, jolla ihmiset saadaan mukaan yhteiseen toimintaan. Vastausten perusteella halua osallistumiseen on, mutta nykyisellään tapahtumat eivät ole olleet riittävän mukansatempaavia.

Työpaikalla ei ole enää sellaisia yhteisiä tilaisuuksia, joihin olisi kiva lähteä mukaan.

Ulkoapäin tuleva muutos stressaa aina yksilöä. Muutosprosessin vuoksi koulutuspäiviin tulisikin sisällyttää substanssiaiheiden lomaan myös työhyvinvointia ja vuorovaikutusta käsitteleviä aiheita. Työhyvinvointiin panostaminen lisää yksilöiden tuottavuutta ja auttaa heitä jaksamaan. Lisäksi ne tuovat vaihtelua koulutuspäivän ohjelmaan.

Yhteisiin tapahtumiin tulisi ajoittain sisältyä pelkästään työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä aiheita ja aktiviteetteja. Näin työyhteisön jäsenille viestitetään, että heidän työhyvinvointinsa on tärkeä asia ja sitä halutaan pitää yllä. Tapahtumien aktiviteeteissa toiminnan

tulisi olla sellaista, että ihmiset väistämättä tutustuvat toisiinsa. Tällöin he oppivat tuntemaan myös niitä henkilöitä, joita eivät työpäivänsä aikana normaalisti tapaa tai eivät muutoin entuudestaan tunne. Yhteinen tekeminen yhdistää, yksilöt tutustuvat toisiinsa ja sitä kautta yhteistyö arjessa ja yhden toimipaikan virastossa helpottuu.

Työhyvinvoinnin lisääminen ei aina edellytä yksittäisen tapahtuman järjestämistä, vaan se voi olla esimerkiksi työnantajan järjestämä omavastuullinen hierojalla käynti, salibandy-vuoro tai yhteinen ohjattu rentoutustunti perjantai-iltapäivisin. Pienetkin muutokset viestittävät arvostusta ja lisäävät yksilöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan ja lisää kilpailukykyä muihin työnantajiin nähden.

6 VUOROVAIKUTUKSELLA ON MERKITYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN

Tutkimuksen perusteella työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin. Panostamalla työyhteisön vuorovaikutustaitoihin lisätään samalla yksilön sekä työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointiin panostava organisaatio viestii työyhteisölle välittämistä ja arvostusta. Hyvinvoiva työyhteisö sitoutuu työhönsä ja jaksaa paremmin käydä läpi raskaita muutosprosesseja. Kohdeorganisaatiossa työhyvinvointi koettiin hyväksi muutosprosessista huolimatta, vaikka muutosprosessin koettiin uhkaavan työhyvinvointia. Työhyvinvointia tulee tukea, jotta se säilyy tulevaisuudessakin hyvällä tasolla. Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys, vaan siihen tulee aktiivisesti ja näkyvästi panostaa.

Työyhteisön jäsenet ovat erilaisia ja kokevat asiat eri tavoin. Tunteet ovat keskeisessä roolissa päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja aiemmat kokemukset vaikuttavat yksilön ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Työyhteisöön vaikuttavat ristiriitatilanteet eivät välttämättä näy jokapäiväisessä toiminnassa, mutta ne voivat kuitenkin nousta pintaan myöhemmin, mikäli niitä ei ole asianmukaisesti ratkaistu. Negatiiviset tunteet tarttuvat ja vaikuttavat muihinkin työyhteisön jäseniin. Tästä syystä on tärkeää, että ristiriitatilanteet selvitetään ja työyhteisön vuorovaikutukseen panostetaan aktiivisesti.

Työyhteisön jäsenten tulee ohjata omaa toimintaansa siten, että positiivinen ilmapiiri pysyy yllä. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu oleellisesti empatia ja toisen ihmisen huomioon ottaminen. Huumorilla on tärkeä rooli henkilöstön jaksamisessa ja työilmapiirin keventämisessä. Vaikeilta asioilta ei silti tarvitse eikä saa sulkea silmiä. Olennaista on tapa, jolla niistä keskustellaan ja ongelmia ratkaistaan. Asioista pitää pystyä puhumaan, jotta niille voidaan tehdä jotakin. Organisaation tulee rohkaista yksilöitä puhumaan ja kertomaan mielipiteensä. Kaikenlaisille mielipiteille pitää antaa tilaa.

Arvostavaan esimiestyöhön kuuluu keskusteleminen ja kuunteleminen. On tärkeää, että työyhteisön jäsenille annetaan tilaisuuksia keskustella ja tulla kuulluksi. Positiivinen palaute ja kannustus auttavat jaksamaan ja motivoivat työn tekemiseen. Esimiesten vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa työhyvinvoinnin tukemisessa. Vuorovaikutustaitoja voi jokainen tarvittaessa opetella. Työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehittymisestä hyötyvät kaikki.

Tutkimusorganisaation jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita omien vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen ja työhyvinvointinsa lisäämiseen. Tämä antaa organisaatiolle hyvät eväät selvitä muutosprosessista voittajina ja jopa entistä ehompina, mikäli tarpeellisiin tukitoimenpiteisiin ryhdytään ja näkyvästi panostetaan työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aluehallintovirasto. 2017. Raportti häirinnän valvonnasta Etelä-Suomessa vuonna 2016. Viitattu 31.3.2017. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/Raportti_052017_Hairinnan+valvonta
- Aura, O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Colliander, A., Ruoppila I. & L-K, Härkönen. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Dundefelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Kauppakamari.
- Dundefelt, T. 2016. Läsnäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fischer, M. 2015. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 1.10.2017. <http://www.merja-fischer.fi/blog/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2007. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kansonen, M. 2016. Vuorovaikutus on työelämän kalleinta pääomaa. Viitattu 1.10.2017. <http://viestijat.fi/vuorovaikutus-tyoelaman-kalleinta-paaomaa/>
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, T. 2002. Arvo-johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.
- Kurttila, M., Laane T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: WSOYPro.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- McShane, S. & Von Glinow, M. 2007. Organizational Behavior (essentials). New York: McGraw-Hill.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: International Methelp Ky.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä Helsinki: Edita.
- Puro, J-P. 2003. Viestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Kuopio: Unipress.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Väisänen, L., Niemelä, M. & Suua, P. 2009. Sanat työssä. Vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.

Liite 1. Webropol-kysely

Vuorovaikutus ja työhyvinvointi

1. Olen tyytyväinen työhyvinvointiini tällä hetkellä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En ole lainkaan tyytyväinen työhyvinvointiini tällä hetkellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen tyytyväinen työhyvinvointiini tällä hetkellä.

2. Voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini.

3. Mitkä asiat vaikuttavat eniten hyvään työhyvinvointiisi? (Valitse max. 3) *

- Rakenneuudistuksen mukanaan tuomat muutokset
- Sopiva työmäärä ja -tahti
- Osaamisen johtaminen
- Johtaminen yleisesti
- Hyvä työergonomia
- Laadukas vapaa-aika
- Hyvä terveydentila
- Toimiva työyhteisö

- Hyvä yhteistyö työpaikan muiden henkilöstöryhmien kanssa
- Avoin vuorovaikutus työpaikalla
- Kannustava työilmapiiri
- Sanaton viestintä (hymyily, katseet, kehon kieli)
- Työstä saatu palaute
- Hyödylliset kehityskeskustelut
- Työnohjaus
- Työsuhde-edut (esim. liikunta-/kulttuurisetelit, viikkoliikunta, pitkät lomat jne.)
- Työnantajan tarjoamat joustot (työaika, osa-aikaeläke jne)

4. Mitkä asiat vaikuttavat eniten huonoon työhyvinvointiisi? *

Lähiesimiehellä tarkoitetaan kihlakunnanvoutea ja toimistopäälliköitä, ei ryhmäesimiehiä.

- Rakennemuutoksen mukanaan tuomat muutokset
- Kiire
- Liian suuri työmäärä
- Liian pieni työmäärä
- Johtaminen
- Lähiesimiehen etäisyys
- Huono työergonomia
- Vähäinen vapaa-aika
- Ongelmat tai haasteet yksityiselämässä
- Terveydelliset ongelmat
- Huono työilmapiiri
- Kuilut työpaikan henkilöstöryhmien välillä
- Sanaton viestintä työyhteisössä (katseet, puhumattomuus, kehon kieli)
- Osaamisen johtamisen puuttuminen
- Kehityskeskustelujen hyödyttömyys
- Työnohjauksen puuttuminen
- Huonot työsuhde-edut

5. Työpaikallani tervehditään kaikkia työyhteisön jäseniä, myös nimeltä tuntemattomia. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työpaikallani ei tervehditä kaikkia työyhteisön jäseniä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työpaikallani tervehditään kaikkia työyhteisön jäseniä, myös nimeltä tuntemattomia.

6. Työyhteisössämme hymyillään tervehdittäessä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössämme ei hymyillä tervehdittäessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössämme hymyillään tervehdittäessä.

7. Saan työyhteisössäni mielipiteeni kuuluviin. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En saa työyhteisössäni mielipidettäni kuuluviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saan työyhteisössäni mielipiteeni kuuluviin.

8. Voin näyttää avoimesti tunteeni työyhteisöni keskuudessa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En voi näyttää avoimesti tunteitani työyhteisöni keskuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voin näyttää avoimesti tunteeni työyhteisöni keskuudessa.

9. Työyhteisössäni on motivoiva ja innostava ilmapiiri. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössäni ei ole motivoiva ja innostava ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössäni on motivoiva ja innostava ilmapiiri.

10. Työyhteisössäni on paljon negatiivista sanatonta viestintää. *

Negatiivista sanatonta viestintää on huomiotta jättäminen, negatiivinen kehon kieli, puhumattomuus, kuuntelemisen sivuuttaminen jne.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössäni ei ole paljon negatiivista sanatonta viestintää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössäni on paljon negatiivista sanatonta viestintää.

11. Työyhteisössäni on paljon positiivista sanatonta viestintää. *

Positiivista sanatonta viestintää on hymyily, hyväksyvä katse, silmiin katsominen, kuunteleminen jne.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössäni ei ole paljon positiivista sanatonta viestintää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössäni on paljon positiivista sanatonta viestintää.

12. Vuorovaikutus työkavereiden keskuudessa on avointa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Vuorovaikutus työkavereiden keskuudessa ei ole avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vuorovaikutus työkavereiden keskuudessa on avointa.

13. Työyhteisössäni on vanhoja kaunoja, jotka vaikuttavat työilmapiiriin. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössäni ei ole vanhoja kaunoja, jotka vaikuttavat työilmapiiriin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössäni on vanhoja kaunoja, jotka vaikuttavat työilmapiiriin.

14. Työyhteisön arkeen kuuluu huumoria ja naurua. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisön arkeen ei kuulu huumoria ja naurua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisön arkeen kuuluu huumoria ja naurua.

15. Kehityskeskustelut ohjaavat ja auttavat työni sujuvuutta. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Kehityskeskustelut eivät ohjaa ja auta työni sujuvuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kehityskeskustelut ohjaavat ja auttavat työni sujuvuutta.

16. Saan lähiesimieheltäni riittävästi palautetta. *

Lähiesimiehellä tarkoitetaan kihlakunnanvouteja ja toimistopäälliköitä, ei ryhmäesimiehiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En saa lähiesimieheltäni riittävästi palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saan lähiesimieheltäni riittävästi palautetta.

17. Saan lähiesimieheltäni riittävästi tukea ja kannustusta. *

Lähiesimiehellä tarkoitetaan kihlakunnanvouteja ja toimistopäälliköitä, ei ryhmäesimiehiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En saa esimieheltäni riittävästi tukea ja kannustusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja kannustusta.

18. Lähiesimieheni kuuntelee minua aina, kun siihen on tarvetta. *

Lähiesimiehellä tarkoitetaan kihlakunnanvouteja ja toimistopäälliköitä, ei ryhmäesimiehiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Esimieheni ei kuuntele minua aina, kun siihen on tarvetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esimieheni kuuntelee minua aina, kun siihen on tarvetta.

19. Voin kertoa lähiesimiehelleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista. *

Lähiesimiehellä tarkoitetaan kihlakunnanvouteja ja toimistopäälliköitä, ei ryhmäesimiehiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En voi kertoa lähiesimiehelleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voin kertoa lähiesimiehelleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.

20. Voin kertoa työkavereilleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En voi kertoa työkavereilleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voin kertoa työkavereilleni työntekooni vaikuttavista yksityiselämän haasteista tai ongelmista.

21. Olen saanut työyhteisössäni osakseni asiatonta kohtelua. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En ole saanut työyhteisössäni osakseni asiatonta kohtelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen saanut työyhteisössäni osakseni asiatonta kohtelua.

22. Mikäli olet saanut osaksesi asiatonta kohtelua, millaista se on ollut? (halutesasi voit ohittaa kysymyksen)

23. Työyhteisössäni puututaan onnistuneesti asiattomaan kohteluun. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työyhteisössäni ei puututa onnistuneesti asiattomaan kohteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työyhteisössäni puututaan onnistuneesti asiattomaan kohteluun.

24. Organisaationi arvot vastaavat omia arvojani. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En tiedä mitkä organisaationi arvot ovat.	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Organisaationi arvot eivät vastaa omia arvojani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organisaationi arvot vastaavat omia arvojani.

25. Olen valmis omalla panoksellani parantamaan työyhteisöni vuorovaikutusta tulevaisuudessa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
En ole valmis omalla panoksellani parantamaan työyhteisöni vuorovaikutusta tulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen valmis omalla panoksellani parantamaan työyhteisöni vuorovaikutusta tulevaisuudessa.

26. Mitä mieltä olet työyhteisösi vuorovaikutuksesta ja yleisestä ilmapiiristä? (haluessasi voit ohittaa kysymyksen)
