



LAUREA

Työyhteisö hyvinvoivaksi -
tapaus Aschan Flamingo



Saloranta, Piia

Piia Saloranta

Työyhteisö hyvinvoivaksi - Tapaus Aschan Flamingo

Vuosi

2009

Sivumäärä

64

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisön hyvinvoinnin osatekijöitä kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on Cafe Aschan Vantaan Flamingossa. Aschan Flamingo on osa kahvilaketjua, johon kuuluu 16 toimipistettä. Flamingon toimipiste avattiin tammikuussa 2009, ja se on ensimmäinen toimipiste pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen tavoitteena on työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen saatujen tulosten avulla. Työyhteisön hyvinvoinnin edellytyksenä on se, että työyhteisön jäsenet tietävät ja ymmärtävät, mitkä asiat tuottavat hyvinvointia juuri tässä työyhteisössä. Tutkimustulosten avulla työyhteisössä on mahdollisuus kiinnittää huomiota niihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin, joita työyhteisön jäsenet pitävät tärkeinä.

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään työyhteisön hyvinvointia perusedellytysten, työniloa tuottavien asioiden sekä kiperien tilanteiden kautta. Toisessa osiossa käsitellään työtyytyväisyyttä Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Kolmas kokonaisuus on työyhteisöviestintä, joka sisältää viestintäkanavien, viestinnän vastuun ja vuorovaikutuksen käsittelyä.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelurunko koottiin teoriaosuudessa käsiteltävien kokonaisuuksien pohjalta. Tutkimuksen kohteena oleva Aschan Flamingon työyhteisö koostuu kolmesta työntekijästä, jotka kaikki haastateltiin syyskuussa 2009. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena.

Tutkimustuloksista ilmeni, että arvostus, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri sekä palautteen antaminen ovat tärkeitä kaikille Aschan Flamingon työntekijöille. Muita asioita tärkeämmiksi nousivat tutkimuksen perusteella myös työkavereiden välinen luottamus sekä suullinen viestintä työyhteisön sisäisenä viestintäkeinona.

Asiasanat: työyhteisö, työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, työtyytyväisyys

Piia Saloranta

How to increase the wellbeing of a work community - Case Aschan Flamingo

Year	2009	Pages	64
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out the wellbeing elements of the work community at the target organization. The target organization is Cafe Aschan at Flamingo Vantaa. Aschan Flamingo is a part of the chain of coffee houses. It was opened in January 2009 and it is the first coffee house in the capital city area. The objective of this study is to develop the work community with the results of the research. The basis of the work community's wellbeing is that members of the community know and understand what kind of matters increase wellbeing in that certain work community. The results of this thesis will help Aschan Flamingo's employees to concentrate on those elements related to the wellbeing that members of the work community found important.

The theory section of the study consists of three unities. The first section deals with the wellbeing of work community, the basic conditions, factors of delight in work and difficult situations. The second section deals with work satisfaction based on Herzberg's theory. The third unity, work community communication deals with communication channels, responsibility of communication and interaction.

The empirical part of this thesis was carried out with theme interviews. The structure of the interview was gathered from the unities of the theory part. There are only three employees at the Aschan Flamingo and they all were interviewed in September 2009. The thesis was carried out as a qualitative case research.

The results of the study indicate that respect, working atmosphere and feedback are important for all the employees at the Aschan Flamingo. Based on the answers of the interviews important factors are also the trust between employees and oral communication as an interdepartmental communication.

Key words: work community, occupational wellbeing, community communication, work satisfaction

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työyhteisö hyvinvoivaksi - Tapaus Aschan Flamingo

Piia Saloranta
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2009

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2	Aiheen rajaus	8
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	12
2	KOHDEORGANISAATIO ASCHAN FLAMINGO	14
3	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	15
3.1	Työhyvinvoinnin perusedellytykset; työturvallisuus	17
3.2	Työniloa tuottavat asiat	18
3.2.1	Arvostus	18
3.2.2	Luottamus.....	19
3.2.3	Hauskuus	20
3.2.4	Onnistuminen	21
3.2.5	Välittäminen.....	22
3.2.6	Työilmapiiri ja tunnelma.....	23
3.3	Kiperät tilanteet	24
3.3.1	Ongelmat.....	24
3.3.2	Yksilöongelmat.....	25
3.3.3	Ristiriitojen käsittely	27
3.3.4	Rakentava palaute ja kritiikki sekä palautteen vastaanottaminen..	28
4	TYÖTYTYTYVÄISYYS	29
4.1	Motivaatiotekijät	30
4.2	Hygieniatekijät	31
5	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	32
5.1	Virallinen ja puolivirallinen viestintä.....	32
5.1.1	Viestinnän suunnat.....	33
5.1.2	Viestintä toiminnan tukena.....	33
5.2	Viestinnän vastuu	34
5.3	Vuorovaikutus ja suhdetaidot	35
5.3.1	Henkilökemia.....	36
5.3.2	Sanaton viestintä	36
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
6.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	37
6.2	Aineistonkeruu.....	39
6.2.1	Haastattelukysymysten laadinta	40
6.2.2	Haastattelun toteutus	40

7	TUTKIMUSTULOKSET	42
7.1	Mielipiteitä työniloa tuottavista tekijöistä	42
7.1.1	Työturvallisuus; olennaista fyysinen turvallisuus	42
7.1.2	Arvostus; selkeitä tekoja.....	43
7.1.3	Luottamus; kehitty yhdessä työskentelyn kautta	44
7.1.4	Onnistumisenilo; usein asiakkaan ansiota.....	45
7.1.5	Välittäminen; kuulumisia, auttamista ja epäitsekkyyttä.....	46
7.1.6	Ilmapiiri; erittäin tärkeää työssä viihtymisen kannalta.....	46
7.1.7	Hauskuus; juttelua, rupattelua ja pientä vitsailua.....	47
7.2	Mielipiteitä työyhteisön ongelmista ja ristiriidoista	48
7.2.1	Ongelmat; näkyvät piikittelynä ja kireytenä ihmisissä	48
7.2.2	Ristiriidat; pieniä mielipide- ja näkemyseroja	49
7.3	Mielipiteitä työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä tuottavista asioista... 50	
7.4	Mielipiteitä työyhteisöviestinnästä.....	50
7.4.1	Viestinnän tehtävät	51
7.4.2	Viestintäkanavat	51
7.4.3	Viestinnän sisältö.....	52
7.4.4	Viestinnän vastuu.....	52
7.4.5	Vuorovaikutus	53
7.4.6	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	54
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
9	ARVIOINTI.....	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	63

JOHDANTO

Opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut lukuisiin teoksiin ja tutkimuksiin, joiden perusteella voidaan määritellä yleisesti hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit sekä raamit, joita ainakin edellytetään, jotta työyhteisö voi olla hyvinvoiva. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa fyysinen työympäristö, eli työpaikan sijainti, turvallisuus, varustus ja viihtyisyys. Työyhteisön jäsenten välillä tulisi olla aitoa yhteistyötä, joka muodostuu kun henkilöt arvostavat ja kunnioittavat sekä luottavat toisiinsa. Edellä mainittujen asioiden ansiosta työyhteisön jäsenet oppivat vähitellen tuntemaan toisensa yhä paremmin ja jokainen henkilö uskaltaa tuoda oman persoonallisuutensa ja omat mielipiteensä esille. Työyhteisön jäsenet ovat motivoituneempia ja innostuneempia, mikäli he saavat äänensä kuuluviin ja tuntevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi muutoksiin liittyvissä asioissa. Työyhteisön jäsenten välinen luottamus ja avoimuus helpottavat myös erilaisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisua ja samalla mahdollistavat hyvän ilmapiirin työyhteisössä. Hyvinvoiva työyhteisö vaatii esimiehen, jolla on tarpeeksi jämäkkyyttä kehittää toimintaa, puuttua ongelmatilanteisiin ja vaatia tehokasta työskentelyä, mutta joka samalla on tasapuolinen, oikeudenmukainen ja mikä tärkeintä, tarpeeksi lähellä alaisiaan. Työyhteisön hyvinvointia tukevat myös selkeä työn organisointi, tavoitteiden määrittely ja avoin tiedonkulku, joka kannustaa myös yleisesti avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä.

Opinnäytteeni aihe oli suhteellisen selkeä heti, kun helmikuussa 2009 siirryin vuoropäällikön tehtäviin Aschan Flamingoon. Olen urallani jo kolmatta kertaa työskentelemässä juuri avatussa toimipisteessä ja olen huomannut, että uuden työyhteisön synty antaa mahdollisuuden luoda toimintatavat, joihin jokainen työntekijä voi sitoutua. Henkilökunta on jokaiselle palvelualan yritykselle elintärkeä. Vallitseva taloudellinen tilanne korostaa henkilökunnan tärkeyttä entisestään. Henkilökunnan osaaminen, viihtyminen ja hyvinvointi heijastuvat asiakkaille ja vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Uuden työyhteisön syntyessä onkin ehdottoman tärkeää luoda toimintakulttuuri, jota noudattamalla työntekijöiden energia ei turhaan kulu tyytymättömyyden purkamiseen. Työyhteisön tulisi mahdollistaa jäseniensä viihtyminen ja näin myös keskittyminen pysyy työhön liittyvissä asioissa.

Hyvä ilmapiiri ja tyytyväiset työntekijät ovat merkittävä kilpailuetu yrityksen taistellessa markkinaosuuksista, parantaessa palvelun laatua tai hankkiessa rekrytoinnin kautta uusia työntekijöitä (Furman, Ahola & Hirvihuhta, 2004, 8). Ravintola-alalla osaavista työntekijöistä ja etenkin keskitason esimiehistä on edelleen pula, vaikka työpaikat ovat yleisellä tasolla vähentyneet. Edellä mainitun voi todeta tarkastelemalla esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimiston avoimia työpaikkoja. Vapaiden työpaikkojen määrään nähden on tarjolla suhteellisen paljon palvelupäällikköjen, ravintolapäällikköjen ja muita alan esimiespaikkoja.

Suhteellisen matalapalkkaiseksi yleisesti tunnetulla alalla arvostetaan entistäkin enemmän toimivaa ja hyvähenkistä työyhteisöä. Työntekijät myös yhä useammin jakavat kokemansa kollegoidensa kanssa. Huonosta ilmapiiristä, puutteellisesta johtamisesta tai pahimmillaan työpaikkakiusaamisesta kärsivien työyhteisöjen on pian vaikeaa löytää osaavia työntekijöitä. Työpaikkaan, jossa on hyvä ilmapiiri ja toimintaa tukevat rakenteet kunnossa, taas hakeudutaan ja siellä yleensä myös viihdytään pidemmän aikaa.

Työn tarkoitus ja tavoitteet

Työni tarkoituksena on selvittää työyhteisön hyvinvoinnin osatekijöitä ja niiden tärkeyttä Aschan Flamingossa. Hyvinvoivan työyhteisön edellytyksenä on, että työyhteisön jäsenet tietävät ja ymmärtävät, mitkä asiat tuottavat työniloa ja hyvinvointia juuri tässä työyhteisössä. Esimerkiksi selkeään ja entistä tehokkaampaan viestintään pyrkiminen jonkun yksilön toimesta saattaa huonontaa työilmapiiriä, mikäli työyhteisön jäsenet pitävät viestintää jo tehokkaana, mutta kaipaavat parannusta palautteen antamiseen. Työyhteisön hyvinvointi vaatii päätöksiä ja toimintaa kaikilta työyhteisön jäseniltä yhdessä ja yhteisymmärryksessä.

Työni tavoitteena on mahdollisuus saatujen tulosten avulla kiinnittää huomiota niihin hyvinvointiin liittyviin osatekijöihin, joita työyhteisön jäsenet pitävät tärkeinä. Tutkimuksen tuloksista voidaan työyhteisössä sekä keskustella yleisesti että verrata niitä nykyisiin käytänteisiin, joita tarvittaessa voidaan muuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on siis edistää työyhteisön hyvinvoinnin tilaan pääsemistä ja hyvinvoinnin kehittämistä.

Aiheen rajaus

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on hyvinvoiva, toimiva, muutoskykyinen ja yrityksen omistajien kannalta tuottava työyhteisö. Kehittämisen tarve syntyy usein ongelmista, parantamisen tarpeesta tai muutostarpeesta, ja kuten teoksessa Parempi työyhteisö todetaan, kehittämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin, 2004, 12). Omassa työssäni tarkoitan kehittämisellä ensisijaisesti uuden luomista, sillä toimintatavat ja käytännöt työyhteisössäni eivät ole ehtineet muodostua valmiiksi. On kuitenkin huomioitava, että uuden kehittäminenkin harvoin aloitetaan tyhjästä, vaan taustalla on teorioita ja hyväksi koettuja käytäntöjä, joita yhdistelemällä lähdetään kokoamaan sopivaa toimintakulttuuria vallitsevaan tilanteeseen.

Työyhteisö koostuu yksilöistä, ja tästä syystä lähestynkin aihetta työhyvinvoinnin kautta. Yksilön hyvinvoinnin myönteiset vaikutukset heijastuvat myös työyhteisöön ja koko

organisaatioon. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole esimerkiksi koota ohjekirjaa tai valvoa sitä, että työyhteisössä noudatetaan tästä työstä saatuja tuloksia. Toisaalta, kun on kysymyksessä pieni työyhteisö, uskoisin että jo pelkästään toimintatapojen selvittäminen ja selkeyttäminen saa työntekijät kiinnittämään huomiota ennen kaikkea omaan toimintaansa ja siihen, kuinka se vaikuttaa työyhteisöön kokonaisuudessaan.

Tarkoitukseni ei ole tutkimuksessa, haastatteluvaiheessa tai vastausten analysointivaiheessa, eritellä esimiehiä työntekijöistä. Esimiehen toiminnan vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on epäilemättä merkittävä, ja olettaisin, että johtaminen nousee esille myös haastatteluissa. En kuitenkaan aio erityisesti ottaa huomioon haastateltavan aseman vaikutuksia hänen vastauksiinsa. Tämä rajaus tehdään siitä syystä, että tällä hetkellä työyhteisö koostuu vain kolmesta päivittäin työtä tekevästä henkilöstä. Aschan Flamingossa esimies ei istu toimistossa jakelemassa käskyjä, vaan tekee enimmäkseen samaa suorittavaa työtä kuin muutkin työntekijät. Luonnollisesti esimiehillä on asiakaspalvelutyön lisäksi myös muita työtehtäviä sekä vastuu toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä. Edellä mainitut eivät käsitykseni mukaan kuitenkaan vaadi työntekijöiden ja esimiesten erottelua tutkimusta tehtäessä. Tulosten hyödyntämisvaiheessa on tietenkin tärkeää huomioida tutkimustuloksissa mahdollisesti esiin nousseet johtamiseen liittyvät asiat. Työstäessäni tutkimusta, toimiessani haastattelijana tai analysoidessani vastauksia olen itse ennen kaikkea tutkijan roolissa. Asemani työyhteisön esimiehenä on tärkeä vasta tutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Esimiehenä minulla on mahdollisuus vaikuttaa toimenpiteisiin, kehittämiseen tai muutoksiin, joihin työn tulokset mahdollisesti antavat aiheen.

Teoreettinen viitekehys

Työni teoreettinen viitekehys on toimintakulttuuri, joka käytännössä pitää sisällään kaikki teoreettiset aihealueet, joita tutkimusraportissa käsittelem. Toimintakulttuuri sisältää työkuulttuurin sekä pelisäännöt eli viralliset ja epäviralliset käytänteet työyhteisössä. Hyvä työkuulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja -hyvinvointia.

(Työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri.)

Osa työni teoreettista viitekehystä on työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan muun muassa vuorovaikutustaitoja, suhdetaitoja ja tiedonvälitystä. Työyhteisöviestinnällä tuetaan työhyvinvointia ainakin antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta, kuuntelemalla ja luomalla toivoa.

Työyhteisöviestinnän negatiiviset ilmentymät, kuten juoruilu, kateus, syyllistäminen, virheiden korostaminen tai pelon lietsominen taas vähentävät hyvinvointia.

(Työturvallisuuskeskus, vuorovaikutus työyhteisössä.)

Työni sisältää joitakin keskeisiä käsitteitä, joiden ymmärtäminen helpottaa lukijaa. Näitä ovat työyhteisö, työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työhyvinvointi. Avaan ja määrittelen edellä mainittuja käsitteitä seuraavissa kappaleissa.

Työyhteisö. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisille tärkeitä, sillä ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Yhteisö voidaan määritellä alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen muodostumaksi. Toiminnallinen yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus syntyvät jaetuista päämääristä, joita kohti pyritään yhdessä toimimalla. Symbolinen yhteenkuuluvuus taas ilmenee jaettuina uskomuksina, tunteina ja kokemuksina. (Rauramo 2008, 122 - 123.) Juholin (2008, 44) haluaa määritellä työyhteisöä vielä hiukan tarkemmin verrattuna organisaation käsitteeseen. Hänen mukaansa työyhteisö ei ole vain ryhmä henkilöitä, joilla on yhteinen tavoite, vaan se muodostuu henkilöistä, jotka työskentelevät vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa toiminnastaan palkan tai palkkion sekä erilaisia etuuksia ja kannustimia. Työyhteisössä työskentelevien odotetaan sitoutuvan organisaation tavoitteisiin, strategiaan, arvoihin ja käytäntöihin sekä tekevän parhaansa organisaation menestymiseksi. Työyhteisön palveluksessa olevat myös sitoutuvat noudattamaan säädettyjä lakeja sekä erilaisia työelämän, oman alansa sekä ammattinsa käytäntöjä ja eettisiä sääntöjä. Juholin lisää vielä, että työyhteisö ei ole vain organisaatio, vaan yhteiskunnallinen toimija, jolla on velvoitteita ja vastuuta sekä työntekijöilleen että sidosryhmille ja yhteiskunnalle laajasti.

Työelämän muutos sekä paljon puhuttu globalisaatio ovat 2000-luvun jälkipuoliskolla muuttaneet myös työyhteisöjen ominaispiirteitä. Uuden talouden työyhteisöjen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi hajautettu toiminta, verkostoituminen, matalat hierarkiat sekä tiimi- ja projektityö. Tällainen organisaatio antaa työntekijöilleen entistä paljon enemmän vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. (Juholin 2008, 44.)

Työtyytyväisyys on yksi tutkituimmista työelämän ilmiöistä. Aiheesta on hyvin paljon tutkimustietoa, mutta tutkimustulokset ovat paljolti ristiriidassa keskenään. Osa tutkimuksista väittää työtyytyväisyyden olevan hyvä työn laadun mittari, kun taas toiset ovat

päätyneet päinvastaiseen tulokseen. Työtyytyväisyyttä voidaan määritellä hyvin yleisluonteisesti tai tiukasti teorioihin perustuen. Yleisluonteisena teoriana voidaan pitää esimerkiksi Locken työtyytyväisyysteoriaa, joka perustuu omaa työtä koskeviin odotuksiin. (Miettinen 2006, 275.) Omassa työssäni lähestyn aihetta kuitenkin tiukemmin Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta. Herzbergin teoria pyrkii selvittämään, miten tärkeitä työn ja työympäristön eri piirteet ovat työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden kannalta. Teorian mukaan tyytyväisyys johtuu eri tekijöistä kuin tyytymättömyys.

Hyvinvointi on hyvin henkilökohtainen asia ja kokemus, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Määrittelen tässä kuitenkin hyvinvoinnin käsitettä väljästi ja yleisellä tasolla. Ihmisten kokemaa hyvinvointia mittaavien tutkimuksien mukaan suurin osa länsimaisessa yhteiskunnassa elävistä ihmisistä on "hyvinvoivia". Syynä edellä mainittuun on ainakin hyvä elintaso, joka mahdollistaa perustarpeiden tyydyttämisen ja näin ollen perustan hyvinvoinnille. Länsimaisessa yhteiskunnassa ei kuitenkaan ole tyydytty vain perustarpeiden tyydyttämisen tuottamaan hyvinvointiin, vaan aineeton käsite on tuotteistettu ja sitä myydään erilaisina tuotteina ja palveluina. Hyvinvointi voidaan jakaa psykososiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Psykososiaalinen hyvinvointi pitää sisällään ihmisen yleisen tyytyväisyyden elämään ja työhön, onnellisuuden, myönteisen asennoitumisen tulevaisuuteen sekä kyvyn sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. Fyysinen hyvinvointi taas tarkoittaa fyysistä kuntoa sekä sairauksien ja fyysisten oireiden poissaoloa. (Rauramo 2008, 11.)

Työhyvinvointi. Työ on useimmille ihmisille maasta tai kulttuurista riippumatta tärkeä elämän hyvinvointitekijä, väittävät Ojala ja Ahonen (2003, 21 - 22). He perustelevat väitettään esimerkiksi sillä, että työ, jonka parissa ihmiset viettävät keskimäärin 24 - 60 prosenttia valkeillaoloajastaan, on ihmisille keskeinen tapa kokea itsensä tarpeelliseksi, toteuttaa itseään ja tuntea kuuluvansa johonkin. Joidenkin tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä jatkaisi työn tekemistä, vaikka saisi haltuunsa niin paljon rahaa, ettei työtä tarvitsisi enää tehdä elääkseen.

Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Työn tulisi olla turvallista, terveellistä, yksilön edellytyksiä vastaavaa sekä siihen tulisi liittyä aikaan saamisen tunne ja oppimiskokemuksia. Työn aiheuttamaa rasitusta tasapainottavat terveelliset elämäntavat, läheiset ihmissuhteet ja yksilön kannalta mielekäs vapaa-aika. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on sekä yksilöllä itsellään, yrityksellä että yhteiskunnalla. Yhteiskunnan velvollisuus on luoda yleiset puitteet esim. säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä. Yrityksillä taas on työsuojelulainsäädäntöön perustuvana tehtävänä pitää huolta siitä, että työpaikan turvallisuus, työhygieniat ja työterveysasiat ovat kunnossa. (Työturvallisuuskeskus, työhyvinvointi, 2009.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole vain eri suunnista johdettu, objektiivinen asia, vaan se on samalla hyvin subjektiivinen kokemus, johon linkittyy henkilön koko elämän kokonaisuus (Vesterinen 2006, 47). Silti on vielä muistettava, ettei kokonaisvaltaisuus tarkoita työelämän ja yksityiselämän täydellistä linkittäytymistä toisiinsa. Yksityiselämän ongelmat vaikeuttavat työtä yleensä vain, mikäli työn kuormitus on kohtuuton jo ennestään. Toisin sanoen, vaikka työhyvinvointia tulee ajatella kokonaisvaltaisesti, keskeisiä tarkastelukohteita ovat työolotekijät. (Nivala 2006, 97.)

Työelämään liittyvään keskusteluun on viime vuosina alettu liittää entistä voimakkaammin myös pohdintaa työhyvinvoinnista ja siitä, kuinka sitä voitaisiin edistää ja ylläpitää. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen vaihtelee paljon riippuen alasta. Isoja eroja on myös yksittäisten työpaikkojen välillä. Yleisesti on kuitenkin alettu ymmärtää, että työhyvinvoinnilla on suora yhteys työssä jaksamiseen ja siihen, kuinka kauan työntekijät pysyvät työelämässä. Yksittäiset yritys esimerkit osoittavat, että työhyvinvointiin panostaminen edistää myös yrityksen taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Vesterinen 2006, 29.) Käsitteisenä työhyvinvointia pidetään merkittävänä kilpailutekijänä myös, koska se vaikuttaa yrityksestä ulospäin muotoutuvaan kuvaan ja näin ollen sen menestymiseen markkinoilla.

Opinnäytetyön rakenne

Raportin alussa kuvaan lyhyesti aiheen kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten perusteella, hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ja edellytyksiä. Seuraavaksi käsittelen valitsemani aihetta, sen taustaa ja syitä, joiden perusteella valitsin aiheen. Tämän jälkeen pohdin työn tarkoitusta ja tavoitteita eli sitä miksi työ toteutetaan ja millaisia tuloksia, vastauksia ja hyötyjä ajattelen työlläni saavuttaa. Tämän jälkeen raportti rakentuu aiheen rajauksella, teoreettisen viitekehyksen käsittelemisellä ja työn kannalta oleellisten käsitteiden määrittelyllä. Luvussa kaksi esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation.

Työni keskiosa rakentuu teoreettisen viitekehyksen mukaan kolmesta kokonaisuudesta, joissa käsiteltävien teemojen kautta olen koontanut haastattelut. Ensimmäinen kokonaisuus käsittelee työyhteisön hyvinvointia ja siihen liittyviä asioita. Aloitan hyvinvoinnin perusedellytyksistä ja siirryn positiivisten, työniloa tuottavien asioiden kautta kiperiin tilanteisiin, jotka hoitamattomina saattavat uhata työyhteisön hyvinvointia. Luvussa neljä lähestyn työtyytyväisyystutkimusta Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta. Kolmas laajempi teema työssäni on työyhteisöviestintä, joka sisältää viestintäkanavien, viestinnän vastuun ja vuorovaikutuksen käsittelyä.

Raportin loppuosa käsittelee tutkimuksen empiiristä osaa. Lähdän liikkeelle tutkimuksen toteutuksen kuvaamisesta. Kuvaan käyttämäni tutkimusstrategiaa, haastattelun laadintavaihetta ja haastattelujen toteutusta. Tämän jälkeen siirryn tutkimustuloksiin. Teemahaastatteluita analysoidessani tarkastelen nousevatko samat teemat ja asiat tärkeiksi haastateltavien mielestä. Toisaalta on mielenkiintoista kiinnittää huomiota myös eroavaisuuksiin asioihin, joihin toinen haastateltava mahdollisesti keskittyy laajasti ja toinen lähes sivuuttaa aiheen vähemmän merkityksellisenä. Tutkimustuloksissa tarkoitukseni on koota haastatteluissa esiin nousseet asiat, joita Aschan Flamingon työntekijät pitävät tärkeinä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tulosten jalostaminen työyhteisön käyttöön ja sen hyvinvoinnin perustaksi tapahtuu kuitenkin tämän työn ulkopuolella, yhteisen keskustelun ja yhteisten sopimusten muodossa.

KOHDEORGANISAATIO ASCHAN FLAMINGO

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Aschan Flamingo. Aschan kahvilaketjulla on pitkä historia, sillä ensimmäinen Aschan konditoriakahvila avattiin Turkuun vuonna 1928. Pekka ja Anni Aschanin avaama leipomo- ja konditorialiike edusti turkulaisille uutta ranskalais-venäläistä konditorialinjaa. Yrityksen tärkeintä pääomaa oli tuolloin korkeatasoinen ammattitaito, mikä tarkoitti etenkin laatuun ja palveluun panostamista pula-ajasta huolimatta. Vuosikymmenien ja omistajien vaihtuessa kunnioitus laatua ja ammattitaitoista käsityötä kohtaan on säilynyt Aschanin perusajatuksena. Vaikka perinteiden kunnioitus on olennainen arvo Aschanilla toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa, pidetään myös jatkuvaa tuotekehitystä erittäin tärkeänä asiana. Aschan - kahvilaketjua kuvaavat mainiosti adjektiivit laadukas, perinteinen ja klassinen, mutta yhtä aikaa myös moderni. Aschan tunnetaan, Turun ulkopuolellakin, omista erikoistuotteistaan, kuten Satukakusta. Satukakku valmistettiin alun perin kakkukilpailuun, mutta se on myöhemmin saavuttanut pysyvän suosion Aschanin valikoimissa. Nykyään Aschanin voidaan sanoa olevan erottamaton osa turkulaista kahvilakulttuuria. Toimipisteitä on Turussa ja lähiseudulla jo 15. Kahvilaketju on valmis levittäytymään myös muualle Suomeen. (Aschan, 2009.)

Aschan Flamingo avattiin Vantaan viihdekeskus Flamingoon 13. tammikuuta 2009, ja se on ketjun ensimmäinen kahvila pääkaupunkiseudulla. Kyseessä on itsepalvelukahvila, jossa tarjoillaan kahvilatuotteiden lisäksi myös keittolounasta sekä salaatteja. Aschan Flamingon liikeideana on tarjota pääkaupunkiseutulaisille Turkulaista kahvilakulttuuria pitkät perinteet omaavien leivonnaisten välityksellä. Ensimmäisen kahvilansa Helsinkiin Aschan avaa 2.11.2009, kun ovensa avaa lounaspainotteinen Aschan Teollisuuskadulla.

Aschan Flamingo on monella tavalla hyvin erilainen verrattuna ketjun muihin yksiköihin. Turussa toimivista kahviloista suuri osa on suhteellisen pieniä ja pidemmän historiansa takia niillä on vahva ja vakiintunut asiakaskunta, joka koostuu yrityksistä ja lähiseudulla työskentelevistä tai asuvista ihmisistä. Useat Aschanin toimipisteistä perustavat toimintansa etukäteistilauksille ja mukaan ostolle. Etukäteistilaukset helpottavat toimintaa, koska ne ovat tiedossa jo tavaraa tilattaessa ja ovat usein määrältään suurempia. Aschan Flamingon toimintaidea on monimutkaisempi. Sen sijainti viihdekeskuksessa, naapureinaan hotelli, ostoskeskus ja muita ravintoloita, tarkoittaa suurta vaihtelevuutta asiakkaisissa. Asiakasryhmät vaihtelevat riippuen kellonajasta ja viikonpäivästä. Myös vuodenajat, erilaiset lomat ja juhlapyhät sekä tapahtumat, joita kauppakeskus Jumbo tai viihdekeskus Flamingo järjestävät, vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden määrään ja kahvilan toimintaan. Flamingon Aschan on myös ketjun ensimmäinen A-oikeuksilla varustettu kahvila. Poikkeavuutensa takia Aschan Flamingo on myös hyvä kohde testata uusia tuotteita ja palveluita.

Aschan Flamingossa työskentelee kolme kokoaikaista työntekijää, joista yksi toimii kahvilapäällikkönä. Kahvilapäällikön vastuulla on toiminnan operatiivinen johtaminen ja vastuu siitä, että toiminta kokonaisuudessaan on mahdollista ja asiakkaan kokema laatu mahdollisimman hyvä. Suunnan ja raamit toiminnalle ja tuotteille antaa Aschan ketju ja tarkemmin kehityspäällikkö, joka tekee lopulliset päätökset liittyen toiminnan muutoksiin, valikoimissa oleviin tuotteisiin, hinnoitteluun sekä erilaisiin kampanjoihin. Edellisessä kappaleessa kuvasin Aschan Flamingon poikkeavuutta verrattuna ketjun useimpiin muihin kahviloihin. Poikkeavuus asettaa myös Flamingon työntekijät tärkeään ja vastuulliseen asemaan, koska toimintaa kuitenkin muutetaan ja kehitetään hyvin pitkälti heidän kokemansa, näkemänsä ja eteenpäin välittämänsä tiedon perusteella.

Tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö on pieni, mikä antaa minulle mahdollisuuden kysyä tutkimuksessani jokaisen työyhteisön jäsenen näkemystä työhyvinvointia tuottavista osatekijöistä. Aschan Flamingossa käytetään lisäksi lähinnä viikonloppuisin myös lisätyövoimaa. Eri välitysyrietysten kautta tulevat "ekstrat" voivat olla yritykselle voimavara, jolla myyntiä saadaan tehtyä optimaalisesti oikealla hetkellä, mutta valitettavan usein ekstratyöntekijät kuitenkin aiheuttavat pikemminkin tyytymättömyyttä työyhteisössä. Ekstratyöntekijöiden säännöllinen käyttö muuttaa työyhteisön luonnetta siinä mielessä, että he eivät ole missään suhteessa sitoutuneita yritykseen. Välitysfirman kautta työskentelevä työntekijä voi olla sitoutunut ainoastaan omasta halustaan, ja uskoisin, ettei työntekijä henkisesti sitoudu työhönsä, mikäli hän ei viihdy. Sitoutunut työntekijä taas ottaa todennäköisemmin vastuuta työstään ja toiminnastaan. Näin ollen on erittäin tärkeää, että työyhteisön toimintakulttuuri ja ilmapiiri ovat sellaisia, että "ulkopuolisen" työntekijän on helppo liittyä joukkoon, ja toisaalta pysyvän henkilökunnan on helppo ottaa auttaja vastaan.

TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Tässä luvussa siirryn kuvaamaan työni kannalta keskeistä teoriaa. Teoriaosuus keskittyy lähdekirjallisuudesta nousseisiin asioihin, jotka kaikki jollakin tasolla vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Käsittelen ensin yleisesti työyhteisön hyvinvointia sekä sen merkitystä yksilöille ja yhteisölle. Kuvaan myös tilannetta, jossa hyvinvointi työyhteisössä on puutteellinen. Tämän jälkeen alaluvuissa käsittelen ensin työturvallisuutta työhyvinvoinnin perusedellytyksenä, sitten työniloa tuottavia tekijöitä ja lopuksi ongelmia ja ristiriitoja, työhyvinvointia uhkaavina tekijöinä.

Ihminen on tunteva, kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento ja tästä syystä ihmissuhteet työssä ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö pystyy ravitsemaan yhteisöön kuuluvien yksilöiden itsetuntoa. Samalla

yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisten välillä on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tuloksekkaampaan työhön. Hyvinvoivassa työyhteisössä sosiaalinen pääoma eli toiselta nimitykseltään yhteisöllisyys tulee ilmi tukena, kannustuksena, avoimena tiedonkulkuna ja luottamuksena. Näitä terveyttä ja voimavaroja tukevia tekijöitä tarvitaan myös työn mielekkyyden kokemiseen. Sosiaaliseen tukeen vaikuttavat inhimilliset ominaisuudet, mutta myös yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä itse työ ja sen organisointi vaikuttavat tuen määrään ja laatuun. (Rauramo 2008, 123 - 124.)

Työyhteisön hyvinvoinnin merkitystä voidaan tarkastella myös kääntämällä asia pääläelleen. Yritykset ovat tottuneet arvioimaan erilaisia riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi liiketoimintaan, koneisiin, rahaan ja markkinoihin. Ihmisiin liittyviä riskejä arvioidaan huomattavasti harvemmin. Työhyvinvoinnin puute voi kuitenkin aiheuttaa merkittäviä liiketoimintariskejä. Työuupumuksesta kärsivä henkilöstö tai työntekijöiden ammattitaidon heikkeneminen saattaa tulla kalliiksi, eikä ihmisten vaihtaminen yleensä tapahdu yhtä helposti tai nopeasti kuin toimimattomien koneiden ja laitteiden. (Ojala & Ahonen 2005, 92 - 93.)

Työhyvinvointiriskeiksi voidaan laskea ainakin työuupumus, osaamisen vanheneminen ja huono ilmapiiri. Työuupumus alkaa usein, jos muutoksia ja uusia asioita tulee jatkuvasti ja liikaa, eikä ihminen tunne enää hallitsevansa työtään. Osaaminen ei ole enää riittävää, ja syntynyt stressi vain vähentää henkilön kykyä oppia uutta ja käyttää luovuuttaan. Uupumus aiheuttaa herkemmin myös työkyvyttömyyttä, mikä taas lisää muiden työyhteisön jäsenten työpaineita, jonka seurauksena työilmapiiri heikkenee, laatu kärsii ja suhteet sekä työpaikan sisällä että asiakkaisiin huononevat. Työuupumuksen syynä ja seurauksena on usein osaamisen heikkeneminen. Jos osaamista ja ammattitaitoa ei jatkuvasti kehitetä, saattaa seurauksena olla työuupumuskierte. (Ojala & Ahonen 2005, 92 - 93.)

Voidakseen työyhteisössään paremmin, ihmiset luonnollisesti haluaisivat kokea enemmän myönteisiä kuin kielteisiä asioita. Toiveita ja tavoitteita tutkittuaan Furman ja Ahola (2002, 12) tulivat siihen tulokseen, että henkinen hyvinvointi koostuu sekä positiivisista elämyksistä että valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla tilanteet, jotka uhkaavat työyhteisön hyvinvointia. Ei siis riitä, että työyhteisössä opetellaan antamaan positiivista palautetta, vaan jäsenten tulisi myös osata esittää toisilleen kritiikkiä hienotunteisella ja rakentavalla tavalla. Myöskään toinen toisista välittäminen ei riitä, vaan ennemmin tai myöhemmin vastaan tulevat ristiriidat ja loukkaantumiset on osattava selvittää viisaasti. Selvittämättömät riidat voivat myrkyttää työyhteisön ilmapiirin ja vaikuttavat kaikkiin sen jäseniin.

Työhyvinvoinnin perusedellytykset; työturvallisuus

Työturvallisuus on laaja käsite, vaikka sen helposti mielletään käsittävän vain fyysisen turvallisuuden. Työturvallisuuden yksi osa on turvallinen työsuhte. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on viime vuosina lisääntynyt työelämässä merkittävästi. Jatkuva huoli työllistymisestä, työsuhteen jatkumisesta tai toimeentulosta, voi olla merkittävä hyvinvoinnin haittatekijä. On tärkeää, että ihminen saa riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista. Erittäin tärkeää on tiedottaa työsuhteen jatkuvuuteen ja toimeentuloon liittyvistä muutoksista. (Rauramo 2008, 85.)

Ihminen kokee turvattomuutta myös itse työhön liittyvien muutosten yhteydessä, etenkin jos muutoksia tapahtuu liikaa, monella tasolla ja liian nopeasti. Muutokset ovat nykyään jo pysyvä osa työelämää, mutta edelleen ne ovat vaativia niin organisaatioille ja yhteisöille kuin yksilöillekin. Muutokset edellyttävät jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Ihminen reagoi muutokseen helposti vastustuksella. Olemassa oleva tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutosvastarinta on osa ihmisen luonnollista käyttäytymistä, mutta vastustusta saattaa vähentää tunne siitä, että saa itse olla vaikuttamassa muutoksen toteuttamiseen. (Rauramo 2008, 87 - 88.) Käsitteisenä mukaan muutoksen aiheuttamaa turvattomuutta vähentää rehti ja mahdollisimman tasapuolinen tiedottaminen muutoksen kohteesta, aikatauluista ja henkilöistä, joita muutos koskettaa. Pahin vastustus kehittyy silloin, kun asiat virallisesti pimitetään kaikilta tai osalta henkilöstöstä ja tieto muutoksesta liikkuu työyhteisössä vain huhujen varassa.

Uuden ajan organisaatiot toimivat jatkuvassa kaaoksessa ja epävarmuudessa, ja myös virheet ja erehdykset ovat arkipäivää useilla työpaikoilla. Turvallista työpaikkaa ei ole mahdollista luoda pakkokeinoin vaan yhteistyöllä ja osallistumisella, joka kattaa kaikki organisaatiotasot. Turvallisuus ja sen edistäminen tukeutuvat pitkälti organisaation turvallisuuskulttuuriin sekä arvoihin, ideologiaan ja strategiaan. On merkittävää, miten aidosti koko henkilöstö on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin ja miten se näkyy arjen tilanteissa sekä toiminnan suunnittelussa. (Rauramo 2008, 92 - 93.)

Koen tarpeelliseksi tarkentaa hieman työturvallisuuden merkitystä ravintola-alalla. Työtapaturmat ravintola-alalla ovat yleisiä, mutta useimmiten lieviä. Työtapaturmien syynä on yleensä se, että työtä tehdään kiireessä ja apuna käytetään erilaisia koneita ja teräviä veitsiä. Palovammat kuumuudesta tai höyrystä sekä liukastumiset lattialla olevien nesteiden takia ovat myös mahdollisia syitä tapaturmiin. Työtapaturmiin voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi tilasuunnittelulla, työhön opastuksella, henkilökunnan ammattitaidolla sekä siisteydellä ja järjestyksellä. Tilasuunnittelussa pitäisi ottaa huomioon materiaalit lattian valinnassa ja estää näin liukastumisia. Muita tilasuunnittelussa huomioon otettavia asioita

ovat tarpeellisen tilan varaaminen liikkumiselle ja oikeat työskentelykorkeudet. Opastuksella turvallisiin työtapoihin ja ergonomiaan sekä oikeanlaisiin nostotapoihin, saadaan jo paljon ennaltaehkäisevää työtä tehtyä. (Raudas & Björn 2007, 28.)

Työniloa tuottavat asiat

Furman ja Ahola (2002, 12 - 13) tutkivat työntekijöiden vuorovaikutukseen liittyviä asioita kirjoittaessaan teosta Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. He päätyivät neljään tekijään, jotka heidän mielestään kaikkein vahvimmin vaikuttivat ihmisten henkiseen hyvinvointiin työyhteisössä. Nämä neljä tekijää ovat; arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä hauskuus ja huumori. Käyn tarkemmin läpi näitä positiivisia, työniloa tuottavia tekijöitä seuraavissa alaluvuissa. Furmanin ja Aholan listaamien lisäksi olen lisännyt työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi työniloa tuottaviksi tekijöiksi luottamuksen ja ilmapiirin, jotka nousivat esiin työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Tekijät, joihin Furman ja Ahola päätyivät, nousevat myös esiin myös useissa muissa teoksissa, jotka käsittelevät työyhteisön hyvinvointia.

Arvostus

Arvostuksen tarve on Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan yksi ihmisen perustarpeista. Maslowin mukaan ihmiset kaipaavat osakseen niin toisilta saatua arvostusta kuin itsekunnioitustakin. Arvostuksen alempaan tasoon eli toisilta ihmisiltä saatavaan sosiaaliseen arvostukseen liittyvät muun muassa status, kuulumisuus, kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine ja kunnioitus. Korkeampi arvostuksen tarve taas sisältää asioita ja tunteita kuten itseluottamus, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Edellä mainittujen korkeampi taso johtuu siitä, ettei itsearvostusta voi menettää yhtä helposti kuin toisilta saatua kunnioitusta.

(Rauramo 2008, 143.)

Arvostus näkyy kunnioittavana suhtautumisena toiseen ihmiseen sekä kuuntelemisena ja huomioimisena. Toisia ihmisiä tulisi ainakin teoriassa arvostaa tasavertaisena riippumatta heidän asemastaan ja ominaisuuksistaan. Toisilta saatu arvostus vaikuttaa ihmisiin lähes poikkeuksetta positiivisesti; kun ihminen kokee, että häntä arvostetaan hän uskaltaa paremmin ottaa vastuuta ja toimii todennäköisemmin aikuismaisessa ja rakentavassa yhteistyössä. Vuorovaikutustilanteita ajatellen arvostus on tärkeää, sillä se tuottaa myönteisyyttä ja vapauttaa energiaa. (Kaivola & Launila 2007, 102.)

Käsitteenä arvostus tuo todennäköisesti useimmille ihmisille mieleen nimenomaan toisilta ihmisiltä, ystäviltä ja työtovereilta saadun huomioinnin ja kunnioituksen. Työyhteisön,

esimiehen ja läheisten arvostukseen vaikuttaa kuitenkin olennaisesti se, miten henkilö itse arvostaa itseään ja tekemäänsä työtä. Jonkinlaisen arvostuksen kokeminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä jokaisen henkilön työpanos tulisi ottaa huomioon ja jokaista tulisi kohdella arvostavasti. (Rauramo 2008, 144.)

Arvostus vaikuttaa kuitenkin yksilön itsetuntoon ja toimintaan eri tavalla riippuen siitä, kuka sitä hänelle osoittaa. Runsaslukuinen myönteinen palaute asiakkailta ja lähipiiriltä ei välttämättä riitä tukemaan tunnetta työpanoksen tärkeydestä, mikäli henkilö ei koskaan saa palautetta esimiehiltään. Merkityksellisintä arvostus on sellaisten ihmisten taholta, joita myös itse kunnioitamme ja joiden mielipide on meille tärkeä. Tästä syystä lähimmän esimiehen mielipide ja häneltä saatu positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä ovat useimmille ihmisille hyvin tärkeitä. (Furman & Ahola 2002, 21.) Esimieheltä tai muulta tärkeältä taholta saatavan arvostuksen edellytyksenä on pätevyys ainakin jollakin tietyllä työhön liittyvällä osa-alueella. On siis oltava sellaista arvostusta, luottamusta ja myös vapautta, että henkilö voi käytännössä käyttää työssään omaamia tietoja ja taitoja. Tervettä itsetuntoa ei ole mahdollista ylläpitää kunnioituksella, joka perustuu vain muodolliselle statukselle tai vallan symboleille, vaan arvostamisen tulee johtua todellisesta osaamisesta ja kyvyistä.

Arvostuksesta puhuttaessa kyse on siis kaikesta, mikä liittyy myönteiseen palautteeseen. Tämän lisäksi arvostus on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia. Yhteenvetona arvostuksen voidaan hyvinkin yksinkertaisesti sanoa olevan sitä, että ihminen huomataan ja häntä palkitaan siitä panoksesta, jolla hän on osallistunut yhteisesti aikaansaatuun edistykseen, onnistumiseen tai menestykseen. (Furman & Ahola 2002, 28.) Olisi toivottavaa, että enemmistö ihmisistä ei tekisi työtään vain palkan vuoksi, vaan myös kokeakseen, että heidän osaamistaan, ammattitaitoaan, ahkeruuttaan, huolellisuuttaan ja työpanostaan arvostetaan (Furman & Ahola 2002, 20).

Luottamus

Hämäläisen (2005) mukaan on muutamia avainasioita työyhteisöissä, joihin kannattaa panostaa, ja luottamus on niistä tärkein. Hän perustelee tärkeyttä sillä, että luottamus on kaikkien merkityksellisten ihmissuhteiden perusta. Luottamus on perusteema läpi ihmisen elämän. Jos työpaikalla ei ole luottamusta ihmisten välillä, syntyy ennakkoluuloja ja monenlaisia muita vuorovaikutusongelmia. Luottamus ei synny kiireessä, vaan tarvitaan aikaa, kykyä ja halua pysähtyä olemaan hetkittäin läsnä toisen ihmisen elämässä. (Hämäläinen 2005, 98 - 101.)

Kaivolan ja Launilan (2007, 98) mukaan luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Luottamus edellyttää avoimuutta, ja avoimus edellyttää luottamusta. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä ei ole ainoastaan yksilöiden vastuulla, vaan se pohjautuu organisaatioon ja työyhteisön kulttuuriin. Ilman luottamusta on mahdollista työskennellä organisaatiossa, mutta työhön ei todennäköisesti tällöin sitouduta. Luottamuksen peruskiviä ovat aitous ja rehellisyys. Inhimilliset virheet saattavat ensin hetken kaivertaa luottamusta työyhteisössä, mutta todellisuudessa virheiden myöntäminen on luottamusta lisäävä viesti. Sitoutuminen pitää sisällään myös omien rajojen tunnistamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt lupaavat vain asioita, jotka he voivat toteuttaa. Luottamuksen rakentaminen on taito, jota voidaan kehittää. Luottamuksen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset pelisäännöt. Päätöksiä tulisi yhteisössä tehdä aidosti yhdessä ja niissä pysyä, kunnes yhdessä taas päätetään jotain muuta. (Kaivola & Launila 2007, 99.)

Luottamuksen tärkeys voidaan huomata tarkastelemalla tilannetta, jossa luottamus on puutteellinen organisaatiossa. Luottamuksen puute näkyy usein jännittyneisyytenä ja epäluuloisuutena. Tällöin valta-asemia korostetaan turhan helposti, ja vuorovaikutus organisaation sisällä on niukkaa. Ihmiset eivät uskalla paljastaa todellisia tunteitaan ja ajatuksiaan, vaan yrittävät tuoda mielipiteensä esille piiloviestein, jolloin taas vastaanottajalla on suuri mahdollisuus ymmärtää viesti väärin. Myös virheiden korjaaminen unohtuu helposti, kun voimavarat käytetään syyllisten etsimiseen. Luottamuksen puuttuessa myös innovatiivisuus heikkenee ja pidemmällä aikavälillä organisaatio taantuu ja kuihtuu. (Kaivola & Launila 2007, 98.) Käsittelen työniloa tuottavien asioiden kääntöpuolia eli hyvinvointia heikentäviä asioita lisää myöhemmin, kun siirryn käsittelemään kiperiä tilanteita työyhteisössä.

Hauskuus

Hauskuus pitää sisällään ainakin huumorin, nauramisen, hymyilemisen, leikinlaskun, positiivisen vitsailun ja monenlaisen hassuttelun. Lukemattomat tutkimuksen vahvistavat, että edellä mainituilla on myönteinen vaikutus sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin. Furman ja Ahola (2002, 34 - 36) väittävät, että huumori ja leikinlasku esimerkiksi vähentävät stressiä, ehkäisevät uupumusta, parantavat ongelmanratkontakykyä, lisäävät luovuutta ja kekseliäisyyttä, edistävät vuorovaikutusta, yhdistävät ihmisiä toisiinsa sekä näin ollen lisäävät viihtymistä työssä. Huumorin käytön vaikutus on varmasti hyödyllistä, kun työporukassa ratkotaan ongelmia tai keksitään uusia parempia käytänteitä. Asioiden liioittelu on erinomainen keino keksiä uusi ja kuitenkin toimiva toimintatapa, joka ei ehkä olisi tullut mieleen, jos asiaa olisi alusta alkaen pohdittu vain järkevästi ja käytännöllisesti. Sama kieltämättä positiivinen vaikutus on niin sanotulla koodikielellä eli ilmeillä, sanoilla ja

vitseillä, jotka yhdessä tiiviisti työskentelevä porukka luo ja joita ulkopuoliset eivät välttämättä lainkaan ymmärrä.

Huumorin tulee kuitenkin aina olla tilanteeseen ja tilanteessa oleville ihmisille sopivaa. Hauskuudesta ja huumorista on nimittäin pelottavankin lyhyt matka jopa kiusaamiseen tai ainakin tilanteeseen, jossa yksi tai useampi ihminen tuntee olonsa vaivautuneeksi. Negatiiviseksi huumori muuttuu silloin, kun nauraminen ei tapahdu yhdessä toisten kanssa, vaan nauretaan jollekin toiselle. Tilanne saattaa olla hauska kaikille paikalla oleville henkilöille, mutta huumorin sijaan kyseessä on kuitenkin kyseenalainen huumori, jollaista ovat muun muassa vahingonilo, pilkka, vinoilu, piikittely ja sarkasmi. Kaikki ihmiset eivät ymmärrä kyseenalaista huumoria, ja väärin ymmärrettynä se saattaa loukata hyvinkin syvästi. Hauskuutta, ainakin liiallista, tulisi välttää myös tilanteissa, joissa on tarkoitus keskustella vakavasti tai jostakin tärkeästä asiasta. (Furman & Ahola 2002, 36 - 37.)

Onnistuminen

Työn ilon yksi keskeinen lähde on onnistumisen ilo. Kokeakseen iloa onnistumisesta, ihmisen on kuitenkin sekä ymmärrettävä onnistuneensa että arvostettava omaa tekemistään tarpeeksi paljon pitääkseen sitä onnistumisena. Normaalisti arkipäivästä selviäminen ei useimmille meistä ole onnistuminen, josta tunnetaan onnistumisen iloa, vaikka kaikki asiat olisivat menneet suunnitelmien mukaan tai jopa paremmin. Kokeakseen onnistumisen iloa ihminen tarvitsee kaksi asiaa; näkemyksen siitä mitä arvoa tai hyötyä työstä on hänelle itselleen tai toisille sekä ehkä vieläkin tärkeämpänä mahdollisuuden jakaa onnistuminen toisten ihmisten kanssa. (Furman & Ahola 2002, 44 - 46.) Yritykselleen rahallisesti mittavan kaupan tehnyt myyntihenkilö voi toki kokea onnistumisen iloa pelkästään tiedostaessaan hyödyn, jonka kauppa vaikeina aikoina tuottaa firmalle ja samalla hänelle itselleen sekä muille työntekijöille. Suurempaa iloa hän kuitenkin todennäköisesti kokee päästessään kertomaan onnistumisestaan esimiehilleen ja kollegoilleen.

Onnistumisista kertominen muille ihmisille on parasta tehdä ajatuksen kanssa.

Yksityiselämässä tapahtuneesta onnistumisesta voi työtovereille hieman kehuskella, mutta työhön liittyviä onnistumisia ei välttämättä ole järkevää omia vain itselleen. Ihmisten on helpompi jakaa ilo, mikäli heille tulee tunne, että he ovat olleet omalta osaltaan auttamassa tai ainakin tukemassa onnistumisessa. (Furman & Ahola 2002, 47.)

Heiske (2005, 167) muistuttaa, että onnistuminen saattaa myös liittyä virheiden tai erehdyksien kautta oppimiseen. Pienen virheen jossakin asiassa tai työtehtävässä tehnyt henkilö uskaltaa yleensä lähteä yrittämään tehtävää myös uudelleen. Hän on aiemmin havainnut virheensä, eritellyt sen ja tietää, ettei tee enää samaa virhettä uudelleen. Mikäli

henkilö toisella yrittämällä suorittaa tehtävän virheettä tai ainakin ensimmäistä kertaa paremmin, hän todennäköisesti kokee onnistumisen iloa enemmän kuin tilanteessa, jossa hän olisi onnistunut ensi yrittämällä. Vaikeuksien tai oppimisen kautta voittoon tyylisessä onnistumisessa uskoisin ihmisten kokevan iloa ja ylpeyttä myös ilman, että he jakavat onnistumisen työtovereiden tai perheen kanssa. Onnistumisen ilo syntyy itsevarmuuden kasvamisesta ja tunteesta, että henkilö on onnistunut jossakin itselleen uudessa ja vaikeassa tehtävässä.

Välittäminen

Furmanin ja Aholan mukaan välittämistä on vaikea määritellä käsitteenä, mutta se on ennen kaikkea asenne ja ajattelutapa, jossa työtovereiden henkinen hyvinvointi koetaan niin tärkeäksi, että sen takia ollaan valmiita näkemään vaivaa. Lisäksi välittämiseen voidaan liittää huomioiminen, kiinnostus muita kohtaan, kuunteleminen, lohduttaminen, rohkaiseminen, kannustaminen, opettaminen, auttaminen ja murheiden jakaminen. Työyhteisössä välittäminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita enempää kuin tervehtimistä, kiinnostuksen osoittamista toista kohtaan sekä tarvittaessa toisten auttamista ja tukemista. Kiinnostuksen osoittaminen tervehtimällä ja kuulumisten kysymisellä tuntuu lähes poikkeuksetta miellyttävältä kysymyksen kohteesta. Monissa tapauksissa kuulumisten kysyminen jatkuu tarkentavilla jatkokysymyksillä, jotka kertovat että kysyjä on oikeasti kiinnostunut työtoverinsa kuulumisista. (Furman & Ahola 2002, 53 - 55) On hyvin yleistä, että päivittäin yhdessä työtä tekevät tietävät paljon myös toistensa yksityiselämästä ja perheestä, vaikka he olisivat vain silloin tällöin tai eivät laisinkaan tekemisissä työajan ulkopuolella. Yksi syy tähän on luultavasti kiinnostuksen ja välittämisen synnyttämä yhdistävä vaikutus, joka samalla lisää hyvinvointia työssä.

Hämäläisen (2005, 132) mukaan tämän päivän yksi suurimmista ongelmista työelämässä on kokemus siitä, että ei tule kuulluksi eikä nähdyksi, vaan häviää persoonana johonkin suureen massaan. Näin kokiessaan ihminen saattaa myös helposti tuntea, ettei pysty vaikuttamaan omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin, vaan joutuu vain hiljaa hyväksymään sen, mitä itselle ja ympärillä tapahtuu. Hämäläinen uskoo edellä mainittujen kokemusten syntyvän syvällä jäytävästä tunteesta, että kukaan ei välitä meistä emmekä ole kenellekään tarpeellisia. Työtyytyväisyyden tutkimuksissa välittämisen toive usein näkyy selvästi, mutta silti ihmiset työpaikoilla kulkevat toistensa ohi olematta tippaakaan kiinnostuneita siitä, mitä toiselle kuuluu. Ihmiset tapaavat, mutta eivät kohtaa, katsovat, mutta eivät näe ja kuuntelevat, mutta eivät kuule. Välinpitämättömyyden syyksi mainitaan usein työkiireet, tulostavoitteista johtuvat paineet tai sitten ongelman olemassaolo kielletään kokonaan. Työyhteisöissä mikään ei saisi kuitenkaan mennä ihmisarvon edelle. Työt eivät jää tekemättä, jos työkaverin tavatessa käytävällä pysähtyy hetkeksi ja kysyy häneltä, miten jaksat tai mitä sinulle kuuluu.

Massiivisia muutoksia ei siis tarvita, vaan omien asenteiden ja käyttäytymistapojen kyseenalaistamista ja uudelleenarviointia. (Hämäläinen 2005, 132 - 133.)

Työilmapiiri ja tunnelma

Työilmapiiristä puhutaan paljon, ja aihetta on myös tieteellisesti tutkittu 1950-luvulta lähtien. Monissa yrityksissä myös tehdään erilaisia ilmapiiritutkimuksia. Ilmapiirin määrittely ja siihen vaikuttavat asiat eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Juholin (2008, 159) kertoo erään yrityksen toteuttamasta tutkimuksesta, jonka tuloksissa mainittiin, että yli 90 prosenttia nuorista piti työilmapiiriä tärkeänä kriteerinä töihin hakeutumiselle. Nuorista harva kuitenkaan osasi määritellä, mitä työilmapiiri tarkoittaa. On myös mahdollista, että kyselyissä ei aina haluta tunnustaa palkan ja muiden taloudellisten kannustimien merkitystä motivoivina tekijöinä. Ilmapiiri ja tunnelma tarkoittavat periaatteessa samaa asiaa, mutta ilmapiiriin ajatellaan perinteisesti vaikuttavan tietyt asiat. Tunnelma sen sijaan syntyy ihmisistä, asioista ja työympäristöstä yhdessä, eikä yhden tai useamman niistä seurauksena. (Juholin 2008, 160.) On kuitenkin todettava, että aiheeseen liittyvissä teoksissa ilmapiiriä ja tunnelmaa käytetään usein synonyymeina toisilleen.

Sana tunnelma liittyy yksilön kokemaan tunteeseen. Juholinin (2008, 160) mukaan, "kun tunne viedään yhteisöön, siitä tulee tunnelma eli yksilöiden mielialojen summa ja yhteisössä vallitseva yleinen tunnetila". Työyhteisössä siis jokainen henkilö on osaltaan tunnelman tekijä. Työtovereiden tuki parantaa usein tunnetilaa, samoin esimiehen tai asiakkaan kiitos. Tunnelma on ihmisten välinen asia, ja koska ihmiset yleensä luontaisesti pyrkivät tilanteeseen, jossa he kokevat olonsa miellyttäväksi, he myös herkemmin käyttäytyvät niin, että toisten tunnelma olisi hyvä. Tunnelman syntymiseen vaikuttaa olennaisesti se, että työpaikalla pystyy olemaan oma itsensä ja tuomaan esiin oman persoonansa. On tärkeää, että jokainen voi ja uskaltaa sanoa oman mielipiteensä asioista. Vastaavasti ihmisten tulisi hyväksyä se, että myös toiset ilmaisevat oman mielipiteensä. (Juholin 2008, 161.) Myönteisimpiä tunnelmakokemuksia ovat avoimuuden tuntu, rentous ja hauskuus, jotka yleensä synnyttävät hyvää yhteishenkeä. Tunteita ei tulisi sulkea työpaikan ulkopuolelle, vaan yhdessä nauraminen ja välillä myös itkeminen, samalla kun tehdään töitä, pitäisi olla sallittua ja hyväksyttävää. Hyvä tunnelma syntyy, jos voi puhua asioista vapaasti ja myös tuoda yhteiseen käsittelyyn asioita, jotka yksilö kokee itselleen tai organisaatiolle tärkeiksi. (Juholin 2008, 169.)

Ihmisten lisäksi asiat ja tilanteet vaikuttavat tunnelmaan. Esimerkiksi, jos toimialan näkymät ovat hyvät tai organisaatio saavuttaa menestystä, tunnelma yleensä kohoaa. Vastaavasti lama, joka myös tällä hetkellä vaikuttaa suuresti moniin yrityksiin, ja sen mukanaan tuomat tappiot ja irtisanomiset voivat aiheuttaa tunnelman vaisuutta ja surullisuutta. Tunnelma on

muuttuva, tilannekohtainen ilmiö, johon vaikuttavat päiväkohtaiset sekä muut ajassa olevat ilmiöt. Esimerkiksi tulevat muutokset, joista ei vielä tiedetä, aiheuttavat usein pelkoa ja epäilyjä ihmisissä. Tästä seurauksena ihmiset alkavat usein vältellä omien mielipiteidensä esittämistä ja myös vaieta omista suunnitelmistaan. Hiljaiseksi muuttuneen esimiehen tai työtoverin käytöksestä vedetään yleensä nopeasti johtopäätöksiä, että jotain on varmasti tekeillä. Näin tunnelma huononee entisestään. (Juholin 2008, 163.) Huono työilmapiiri vaikuttaa pitkällä tähtäimellä jopa yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Ensin työilmapiirin huononeminen estää tai ainakin vähentää osaamisen jakamista ja uuden luomista yhdessä. Tämän jälkeen koulutetut osaajat eli usein yrityksen parhaat ihmiset alkavat hakeutua muualle. Tästä seurauksena myös yrityksen imago kärsii, eikä se houkuttele enää uusia ammattilaisia eikä yhteistyökumppaneita. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

Kiperät tilanteet

Työn tekeminen on muun muassa osaamisen ja yhteistyön lisääntymisen, kansainvälistymisen, jatkuvan kiireen ja muutoksien vuoksi muuttunut yhä vaativammaksi. Vaativa työympäristö aiheuttaa entistä enemmän erilaisia ongelmatilanteita. On luonnollista, että kun tehdään työtä, tulee päivittäin pieniä virheitä, erehdyksiä ja ristiriitoja. Tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää, että eteen tulevat ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työhön. Yleensä niiden pohjalta työyhteisöt ja niiden jäsenet pystyvät oppimaan ja kehittymään. Olisi tietenkin hienoa, mikäli ongelmat ja virheet olisi mahdollista kokonaan ennaltaehkäistä, mutta koska niitä kuitenkin välillä syntyy, on tärkeämpää pohtia, kuinka niihin päästään ajoissa käsiksi ja kuinka tilanteen paheneminen voidaan estää. Voidaankin todeta, että ongelmien varhainen käsittely sekä työn sujumisen ja työyhteisön toimivuuden arvioiminen, ovat työyhteisöjen avoimuuden ja ammatillisuuden mittari. Esimiehet tai työntekijät saattavat hyvinkin aikaisessa vaiheessa havaita epäkohtia, puutteita tai kehittämiskohteita, mutta asioita ei aina seurauksien, osaamattomuuden tai tottumattomuuden takia oteta puheeksi. (Järvinen 2008, 131.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työyhteisössä esiintyviä ongelmia, niiden seurauksia ja ratkaisutapoja. Ongelma saattaa alun alkaen olla vähäpätöinen, mutta käsittelemättömänä se herkästi paisuu ja aiheuttaa lisää ongelmia. Ongelmien käsittelyssä olennaista taas on lähestymistapa. Henkilölähtöinen lähestymistapa saattaa ensin tuntua helpolta ratkaisulta, mutta todennäköisesti tämä lähestymistapa aiheuttaa pidemmän päälle lisää ongelmia. Käyn läpi myös työyhteisöjen rakenteellisia ongelmia, yksilöstä johtuvia ongelmia, ristiriitoja sekä palautteen antamista ja vastaanottamista.

Ongelmat

Erilaisia ongelmatilanteita tulee vastaan säännöllisin väliajoin jokaisessa työpaikassa. Hyvän työyhteisön tuntomerkki ei kuitenkaan ole ongelmattomuus, vaan se millä tavalla ongelmiin puututaan ja kuinka rakentavasti niitä osataan käsitellä. Pienestä liikkeelle lähtenyt ongelma saattaa käsittelemättä kasautua ongelmakierteeksi, joka vähitellen ja huomaamatta heikentää työyhteisöä tai pahimmassa tapauksessa tuhoaa hyvän ilmapiirin. (Järvinen 2008, 115.)

Ongelmakierre lähtee yleensä liikkeelle, jos yhteistyötä tai työntekoa haittaavia epäkohtia ei pystytä käsittelemään avoimesti. Syynä siihen, ettei asioita käsitellä saattaa olla esimerkiksi ajan tai kiinnostuksen puute, paikan ja tilaisuuden puuttuminen tai se, ettei työyhteisössä ole yksinkertaisesti totuttu ammatilliseen keskusteluun ja työongelmien ratkomiseen.

Tyytymättömyys aiheuttaa turhautumista ja negatiivisia tunteita, jolloin unohdetaan herkästi työlähtöinen lähestymistapa, ja tilalle tulee henkilölähtöinen asioiden käsittelytapa. Tämä tarkoittaa karkeasti sitä, että asioiden ja ongelmien mutkikkuus ohitetaan ja aletaan yksinkertaisesti etsiä syitä ongelmiin toisten persoonasta, luonteenpiirteistä ja motiiveista. Toinen, edellistä ehkä tärkeämpikin, syy ongelmien henkilöimiseen on se, että sillä voidaan siirtää vastuu pois itseltä. Näin tehdessään ihminen ei suostu pohtimaan, voisiko itse tehdä jotakin asioiden korjaamiseksi. Hänen on mahdoton käsittää, että osa vastuunottamisesta kuuluu myös hänelle ja että myös hänen pitäisi mahdollisesti joiltain osin muuttaa käyttäytymistään.

(Järvinen 2008, 117 - 119.)

Enemmistö työpaikkojen ongelmista johtuu rakenteellisista puutteista, kuten selkeiden pelisääntöjen puuttumisesta, työnjaollisista epäselvyyksistä tai puutteista johtamisessa. Rakenteelliset ongelmat on mahdollista korjata jopa helposti, jos asia vain huomataan ja siihen kiinnitetään sen vaatima huomio. Rakenteelliset puutteet aiheuttavat herkästi sen, ettei työ käytännössä voi olla sujuvaa tai haasteellista eikä onnistumisia tapahdu usein. Työssä viihtymisestä puhutaan entistä enemmän, mutta perusrakenteiden tärkeää merkitystä työhyvinvoinnille ei ole riittävästi ymmärretty. Rakenteellisia ongelmia ei pidemmän päälle ratkaista saunailloin tai muulla yhteisellä ohjelmalla, vaan asiaa on todella pohdittava perusteellisesti sekä tarkasteltava työhön liittyviä asioita pääsääntöisesti perustehtävästä, asiakkaista ja työstä käsin. (Järvinen 2008, 115 - 116.)

Yksilöongelmat

Vaikka suurin osa työyhteisöjen ongelmista johtuu työpaikan rakenteellisista puutteista, esiintyy myös ongelmia, jotka ovat selkeästi lähtöisin yksilöistä. Yksilölähtöisten ongelmien syynä ovat usein yksinkertaisesti inhimilliset virheet, yksilöiden huolimattomuus, väsymys, ajattelemattomuus tai osaamattomuus. Ihmisten erilaisista puutteellisuuksista johtuvat

ongelmat eivät kuitenkaan yleensä aiheuta mittavia tai korjaamattomia ongelmia, vaan pikemminkin ikäviä tai kiusallisia tilanteita. Myös organisaation on kannettava oma vastuunsa, jotta ihmisistä johtuvia virheitä tapahtuisi mahdollisimman vähän. Inhimillisen virheen tapahtuessa on syyllinen usein pintapuolisesti helppo osoittaa, mutta taustalla saattaa piillä suurempia ongelmia. Mikäli sellaiset järjestelmät, kuten uuden työntekijän perehdytys, ammattitaidon säännöllinen päivittäminen, selkeä ohjeistus ja tiedonkulku eivät toimi kunnolla, on virheiden riski suuri ja vastuu suurelta osin myös organisaatiolla. (Järvinen 2008, 123 - 125.)

Ongelmallisempia koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen ovat sellaiset yksilöiden ongelmat, jotka johtuvat henkilökohtaisista asioista, kuten elämäntilanteesta, terveydestä tai persoonallisuuden rakenteesta. Ongelmat saattavat tulla esille esimerkiksi alkoholi- ja päihdeongelmina, puutteellisena työnsuorittamisena, erilaisina väärinkäytöksinä, pelisääntörikkomuksina tai epäasiallisena käyttäytymisenä. Yksilölähtöiset ongelmat ovat hankalia, sillä ne huonontavat helposti ilmapiiriä työpaikalla eikä niiden ratkaisuun voi pureutua työstä ja toiminnasta käsin. Henkilökohtaiset ongelmat saattavat olla ymmärrettäviä ja usein ongelmien kanssa painiva tarvitsisi syytösten sijaan apua, mutta työpaikoilla sietämisen rajat tulevat usein nopeasti vastaan. Esimiehen puuttuessa tilanteeseen ja pahimmassa tapauksessa irtisanoessa käytöksellään muita kuormittavan henkilön, saattaa hän saada syytökset osakseen osalta henkilöstöstä. (Järvinen 2008, 127 - 128.)

Järvisen (2008) mukaan kaikkein hankalimpia ovat sellaiset yksilölähtöiset ongelmat, joissa henkilö ei kykene itse arvioimaan omaa työpanostaan tai käyttäytymistään totuudenmukaisesti. Tällöin henkilö vähättelee aiheuttamiaan ongelmia tai ei itse koe tekevänsä mitään väärin. Hän myös herkästi syyttää hankaluuksista muita, esimiehiä, työtovereitaan, asiakkaita tai koko organisaatiota. Hankalia persoonia on ollut työyhteisöissä aina, mutta työelämän muutokset ovat aiheuttaneet paineiden kasvamisen työpaikoilla, eikä työyhteisöissä enää katsota sormien läpi henkilöitä, jotka luistavat töistään tai häiritsevät muutoin työntekoa. (Järvinen 2008, 126 - 127.)

Työpaikalla ilmenneisiin ongelmiin puuttuminen jo varhaisessa vaiheessa viestii välittämisestä. Hyvään työkuultuuriin kuuluu ehdottomasti periaate, että ongelmiin etsitään ratkaisuja siinä vaiheessa, kun ne ovat vielä pieniä. Välittäminen ja huoli puuttumisen motiiveina on sanottava ääneen ja tuotava kaikkien tietoon, sillä varhainen puuttuminen saattaa aiheuttaa henkilölle tunteen, että asioita liioitellaan ja hänen tunteitaan loukataan. Kannattavaa olisikin luoda työpaikalle varhaisen puheeksioton toimintatapa. Toimintatapa tarkoittaa sitä, että kaikki työhön liittyvät poikkeamat kuten jaksamisongelmat, epäasiallinen

käyttäytyminen, lisääntyneet poissaolot, laiminlyönnit ja toistuvat myöhästymiset otetaan puheeksi ennen kuin ne muuttuvat häiritseviksi. (Rauramo 2008, 79.)

Ristiriitojen käsittely

Ristiriidat ovat positiivisessa mielessä vain erilaisia näkökulmia eivätkä siis aina suinkaan pahoja asioita, vaikka sanalla itsessään onkin negatiivinen kaiku. Avainasia on se, kuinka ristiriitaa käsitellään. Ristiriitojen käsittely vaikuttaa olennaisesti siihen, tuleeko seurauksista myönteisiä vai kielteisiä. Ristiriidat ovat työpaikoilla yksi keskeisimmistä syistä, jotka voivat aiheuttaa haitallista stressiä. Tämä johtuu siitä, että ratkaisemattomina tai pinnan alla kytevinä ne kuluttavat ihmisten voimavaroja. Ratkaistuna ristiriidat sen sijaan antavat ihmisille usein lisää energiaa. (Juuti & Vuorela 2006, 123.)

Ristiriitoja työpaikoilla voi syntyä monista syistä. Juutin ja Vuorelan (2006, 123) mukaan ristiriitojen taustalla on usein kysymys vallasta. Työpaikat ovat päämäärähakuisia yhteisöjä, joissa on oma hierarkiansa. Vaikka organisaatorakenne olisi hyvinkin matala, arvostetaan toisia kuitenkin enemmän kuin toisia. Arvostus saattaa tällöin perustua esimerkiksi osaamiseen, suoriutumiseen tai ihmissuhdetaitoihin. Myös esimiehen asema alaisten yläpuolella aiheuttaa ristiriitoja. Erittäin demokraattinenkin johtaja joutuu ajoittain kohtaamaan tilanteita, joissa arvostusero aiheuttaa kitkaa hänen ja työntekijöiden välillä. Usein kitkaa esiintyy juuri demokraattisia johtamismenetelmiä käyttävien esimiesten suuntaan, sillä vahvemmin valtaansa käyttäviä esimiehiä ei juurikaan uskalleta kritisoida.

Ristiriitojen tai positiivisemmin ilmaistuna näkemyserojen ratkaisemisessa olennaista on se, että tehdään selvä ero asian ja henkilöiden välille. Esimerkiksi mikäli esimies joutuu puuttumaan jonkun alaisensa toimintaan, on hänen tärkeä keskustelussa painottaa, että henkilö on sellaisenaan hyvä, mutta hänen toimintansa ei sovellu siihen tilanteeseen, jossa sitä käytetään. Esimiehen puuttuminen tilanteeseen on usein ainoa ratkaisu myös silloin, kun kahden alaisen välillä on riidaksi muodostunut näkemysero jostakin asiasta. Osapuolten ajautuessa riitaan heidän välillään on kielteinen, ahdistava jännite, joka estää asian käsittelemisen. Toimiessaan ristiriidan ratkaisijana esimiehen olisi hyvä pysyä mahdollisimman neutraalina molempien osapuolten suuntaan eikä mennä mukaan tunnetiloihin, joita henkilöt tilanteessa kokevat. Keskustelu olisi pyrittävä rajaamaan vain ja ainoastaan asiapohjalle ilman, että esimies asettuu kenenkään puolelle tai ottaa kantaa henkilöiden esittämiin mielipiteisiin. (Juuti & Vuorela 2006, 125 - 126.) Juuti ja Vuorela eivät käsittele laajemmin esimiehen ja alaisen välistä ristiriitaa, mutta nähdäkseni esimiehen ammattitaito riidanratkaisija on oleellinen myös tällaisissa tilanteissa. Ristiriitatilanteessa alaisensa kanssa esimiehen tulisi pyrkiä sivuuttamaan ahdistava jännite omalta puoleltaan ja tehdä aloite asian ratkaisemiseksi.

Rakentava palaute ja kritiikki sekä palautteen vastaanottaminen

Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja erittäin tärkeää sekä työyhteisön että yksilöiden kasvulle ja oppimiselle. On mahdotonta kehittyä, ellei saa tietoa siitä, missä on onnistunut ja missä epäonnistunut. Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa ovat mukana palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja. Aiemmin palaute ajateltiin usein olevan asemaltaan ylemmän henkilön viestintää alemmalle eli esimiehen viestintää alaiselle. Sittemmin on kuitenkin käynyt ilmi, että enemmistö johtotason henkilöistä ja esimiehistä kaipaavat palautetta toiminnastaan samalla tavalla kuin muutkin. Myös vertaispalautteen arvostus on työyhteisöjen hierarkioiden madalluttua kasvanut. Työtoverilta saatua palautetta voidaan pitää jopa arvokkaampana kuin esimieheltä saatua. Palaute on parhaimmillaan sytyke, jolla palautteen saaja saa motivaatiota ja kannustusta tai ideoita ja painetta toimintansa parantamiseen. (Juholin 2008, 245.)

Suosittelava palautteen antamistapa olisi niin sanottu voileipämalli. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa korjaava ehdotus tulisi sijoittaa myönteisten lauseiden sekaan. On nimittäin niin, että yksi kielteinen kommentti vaatii rinnalleen neljä myönteistä kommenttia, jotta kielteisyyden ja myönteisyyden taso olisi tasapainossa. Tärkeää olisi siis sijoittaa korjaava palaute niin, että henkilö ei tuntisi itseään moitittavan, vaan ajattelisi, että hänen toimintaansa halutaan muuttaa. Palautteen antamisessa päästään varmuudella parempaan lopputulokseen, mikäli lähdetään liikkeelle siitä, että henkilö itsessään on hyvä, mutta hänen toimintansa ei aina sovellu tilanteeseen. On myös hyvä antaa palautteen saajan kertoa oma näkemyksensä asiasta. Tällöin kyseinen henkilö saa ikään kuin puolustautua kertomalla, miksi on toiminut niin kuin on toiminut. Mahdollisuus selittää omaa käytöstään sekä avaa keskustelua että helpottaa henkilöä ottamaan vastaan muutosehdotus liittyen omaan tapansa toimia ja työskennellä. (Juuti & Vuorela 2006, 124 - 125.)

Palautetta pitää antaa, ja sen pitää olla vaihtelevaa. Palautteen antamisessa pitäisi tasapainoilla kiitoksesta ja kehumisesta neutraaliin toteamukseen ja arvostelevaan kritiikkiin. Neutraali palaute, kiitos ja kehuminen, kannustaminen sekä tukeminen voidaan laskea positiiviseksi palautteeksi. Sen sijaan puuttuminen, korjaava palaute sekä arvostelu, moittiminen ja varoitus ovat sävyiltään negatiivisempaa palautetta. (Juholin 2008, 247.)

Neutraali palaute, esimerkiksi toteamus "ihan ok" on vaarallinen käyttää, mikäli kyseessä ei todella ole rutiiniomainen tilanne, jossa vain todetaan asioiden etenevän odotetusti. Mikäli todella annetaan palautetta jonkun toiminnasta, pitäisi kommentin myös sisältää jotakin. Kiitoksen antaminen ja kehuminen on yleensä helppoa, sillä kiittäminen on miellyttävämpää kuin moite, eikä kiitoksella yleensä loukkaa sen henkilön mieltä, jota kiittää tai kehuu.

Kiitoksen voi antaa ohimennen, mutta myös julkisesti esimerkiksi yhteisessä palaverissa. Palaute voi olla myös kannustavaa. Kannustavaa palautetta tarvitaan silloin, kun suoritettava työ tuntuu vaikealta tai kun joku on epävarma omasta osaamisestaan. Kannustus oikealla hetkellä antaa vastaanottajalle taisteluhenkeä ja itsevarmuutta, jotka taas auttavat parantamaan suoritusta. Tukeminen, palautteen yhtenä muotona, on lähellä kannustamista mutta luonteeltaan lievempää. Tukeminen on henkistä läsnäoloa, joka voidaan ilmaista esimerkiksi kertomalla toiselle, että hän voi tulla aina juttelemaan, kun siltä tuntuu. (Juholin 2008, 248 - 249.)

Asioihin tai työsuoritukseen puuttuminen tarkoittaa sitä, että työyhteisössä ollaan ajan tasalla. Puuttuminen ei ole aina helppoa, sillä se saatetaan ymmärtää epäluottamuksen osoitukseksi tai muuten loukkaavaksi. Kysymyksessä on kuitenkin usein tilanne, jossa esimies huomaa toiminnan suunnan olevan väärä ja haluaa muuttaa suuntaa ennen kuin vahinkoa tapahtuu tai on liian myöhäistä. Korjaava palaute tulee kysymykseen silloin, kun jotakin on jo mennyt pieleen. Korjaava palaute vaatii jämakkyttä, on sanottava suoraan missä ja millaisia virheitä on tehty, sekä millaisia seurauksia niillä on. Lisäksi on tehtävä selväksi, että virheisiin johtavaa toimintaa ei saa enää esiintyä. Korjaavan palautteen olisi kuitenkin samalla tärkeää olla kannustavaa, ja tilanteessa voidaankin helposti todeta, että virheistä oppii. Arvostelu, moite tai varoitus tulee kysymykseen vasta kun todella on epäonnistuttu, mahdollisesti puuttumisesta tai korjaavasta palautteesta huolimatta. Tällöinkin olisi kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten moitteet ilmaistaan. Kritiikki tulee tuoda ilmi, mutta parasta olisi heti perään ryhtyä käsittelemään syitä ja keinoja tilanteen parantamiseksi. (Juholin 2008, 150 - 151.)

Edellä on tullut moneen otteeseen ilmi, että negatiivisen palautteen vastaanottaminen ei aina ole helppoa, vaan ihmisillä on vaikeuksia ottaa kritiikkiä vastaan ottamatta sitä itseensä. Hieman kummallisempaa on se, että myöskään positiivisen palautteen, eli kiitoksen tai kehujen, vastaanottaminen ei ole aina luontevaa, helppoa tai mukavaa. Kun kiitos on vaikea vastaanottaa, se yleensä torjutaan. Ihminen saattaa torjua kiitoksen esimerkiksi, koska henkilö pitää kiitettävää asiaa itsestäänselvyytenä tai merkityksettömänä, ei halua hyväksyä ja paljastaa riippuvaisuuttaan muista, saattaa pelätä työyhteisönsä jäsenten kateutta tai koska kiitoksen torjuminen on yleisesti hyväksyttyä käytöstä. (Heiske 2005, 137 - 138.)

TYÖTYTYTYVÄISYYS

Tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa voivat aiheuttaa lukemattomat asiat, koska tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen liittyy vahvasti myös yksilön persoonallisuus. Oikeanlaiset toimintatavat kuitenkin auttavat luomaan työympäristön, jossa työhön liittyvät perusasiat ovat kunnossa, eivätkä aiheuta tyytymättömyyttä. Tällöin työntekijöiden on

todennäköisesti helpompi keskittyä työn sisältöön ja sen mahdollisesti tuomiin positiivisiin tunteisiin. Perusasioiden ollessa kunnossa työpaikalla, työntekijöiden on helpompi jättää myös yksityiselämästä kumpuavat tyytymättömyyden aiheuttajat työpaikan ulkopuolelle. Yksityiselämän ongelmat tai paha mieli purkautuvat todennäköisemmin työolosuhteissa vasta jos myös työympäristössä tietyt asiat aiheuttavat jatkuvaa tyytymättömyyttä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että syyt tyytymättömyyteen saattavat olla hyvin henkilökohtaisia ja täysin ulkopuolelta tulevia, eivätkä työntekijät tällöin välttämättä pysty erottelemaan tyytymättömyyden tuntemuksiaan johtuvaksi työoloistaan tai vapaa-ajastaan. Vahvassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä on kuitenkin todennäköisempää, että erilaiset ulkopuoliset häiriötekijät vaikuttavat työyhteisöön, sen toimijoihin ja sen tavoitteelliseen toimintaan mahdollisimman vähän.

Työtyytyväisyyden mittaamisessa hyödynnetään usein Herzbergin kahden faktorin teoriaa, joka on tunnettu ja paljon tutkittu länsimainen työtyytyväisyysteoria. Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohtana ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puute. Herzberg jaottelee teoriassaan työn sisäisiin motivaatiotekijöihin ja ulkoisiin hygieniatekijöihin. Hygieniatekijöihin keskittyvien henkilöiden on huomattu olevan tyytymättömämpiä kuin motivaatiotekijöihin keskittyvien. Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyys riippuu siis siitä, missä suhteessa työntekijä on kiinnostunut motivaatio- ja hygieniatekijöistä. Hygieniatekijöiden ollessa huonoja työntekijä tuntee työssään tyytymättömyyttä, mutta parhaimmillaankaan hyvällä mallilla olevat hygieniatekijät eivät aiheuta työtyytyväisyyttä, vaan ainoastaan neutraalin suhtautumisen työhön. (Miettinen 2006, 276 - 277.)

Herzbergin teorian taustalla on tutkimus, joka suoritettiin haastattelemalla 203 teollisuuden insinööriä ja tilintarkastajaa käyttämällä kriittisen tekijän menetelmää. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa he olivat kokeneet työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä. Analysoitaessa vastauksia huomattiin, että sama tilanne ei useinkaan aiheuttanut sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. Esimerkiksi palkka aiheuttaa usein tyytymättömyyttä, mikäli se on työntekijän mielestä liian matala. Työntekijän mielestä riittävä tai hyvä palkka ei kuitenkaan aiheuta työtyytyväisyyttä. (Miettinen 2006, 276 - 277.) Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi Herzbergin kaksifaktoriteoriaan liittyvät motivaatiotekijät ja hygieniatekijät.

Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät eli työtyytyväisyyttä synnyttävät tekijät liittyvät Herzbergin teorian mukaan itse työhön ja yksilön tarpeeseen toteuttaa itseään työssä. Motivaatiotekijöitä ovat:

- työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta

- päteminen ja menestymisen mahdollisuudet työssä
- ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa
- vastuu
- mielenkiinto itse työhön ja tehtävään
- kehittymismahdollisuudet työssä (Miettinen 2006, 277.)

Juholin (2008, 160) lisää listaan vielä muutaman motivaatiotekijän, joista on tullut merkittäviä 2000-luvun työelämässä. Tällaisia uusia motivaatiotekijöitä ovat Juholinin mukaan ainakin autonomisuus, työn haasteellisuus, työyhteisön tunnelma sekä eettinen johtaminen. Miettisen (2006, 278) motivaatiotekijät vaikuttavat ihmisten korkeampiarvoisten tarpeiden tyydyttämiseen. Motivaatio tekijöiden puuttuessa täysin voi työ Herzbergin teorian mukaan olla vain parhaimmillaankin siedettävää. Juholin (2008, 159) kuitenkin huomauttaa vielä, että kyselyissä ehkä toisinaan kaunistellaan asioita eikä uskalleta tunnustaa esimerkiksi palkan ja taloudellisten kannustimien merkitystä motivaattoreina.

Hygieniatekijät

Hygieniatekijät liittyvät työn tekemistä ympäröiviin olosuhteisiin sekä inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseen kuten oman työn arvostukseen ja oikeudenmukaisen kohtelun tarpeeseen. Herzbergin mukaan ulkoisia tekijöitä, jotka olisi saatava kuntoon, jotta työtyytyttömyys poistuisi, ovat:

- palkka
- suhteet työtovereihin
- työnsuunnittelu ja tekninen työnjohto
- yrityksen toiminta- ja henkilöpolitiikka
- ulkoiset työolosuhteet
- yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset
- työn ulkoiset arvostuksen symbolit
- työsuhteen varmuus (Miettinen 2006, 277.)

Herzberg on luonut teoriansa 1950-luvun lopussa ja muutamia tekijöitä voidaan Miettisen (2006, 283) mukaan päivittää vastaamaan nykypäivän työtä ja organisaatiota, jotta käsitteiden merkitykset olisivat nykyäänkin helposti ymmärrettävissä. Käsitteet työnsuunnittelu ja tekninen työnjohto voidaan ajatella nykyään tarkoittavan kiirettä ja kireitä aikatauluja. Herzbergin mainitsema yrityksen toiminta- ja - henkilöstöpolitiikka voidaan nykyään ajatella liittyvän kahteen työorganisaatioissa melko yleiseen ongelmaan, siihen, ettei oleellista tietoa saada ajoissa sekä palautteen puutteeseen.

TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Työyhteisö voi viestinnän kautta tarkasteltuna olla lamaannuttava tai energisoiva. Lamaannuttava työyhteisö toimii johtajakeskeisesti ja lähinnä valta-asema määrää puhevallan. Lamaannuttavassa työyhteisössä viestintä on enimmäkseen monologista, jolloin yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Tällainen viestintä on myös loitontavaa, eli se työntää ihmisiä kauemmaksi toisistaan. Kun ihmiset eivät luontevasti pysty keskustelemaan tai vaihtamaan näkemyksiä työstään, he eivät myöskään suoriudu tehtävistään niin hyvin kuin olisi mahdollista, mikäli kommunikointi olisi sujuvaa. Toisessa ääripäässä energisoiva työyhteisö syntyy yhteisen keskustelun ja osallistumisen kautta. Energisoivassa työyhteisössä vallitsee tyypillisesti yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedonkulku, ja sen jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat myös ihmisiin: ihmiset kokevat, että he tekevät merkityksellistä työtä. Lisäksi he kokevat myös voivansa tehdä mitä osaavat sekä pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Energisoivassa työyhteisössä on siis kyse lähentävästä viestinnästä, joka perustuu moniäänisyyteen eli erilaisten näkemysten sallimiseen, työyhteisön jäsenten luottamukseen, vuorovaikutteiseen johtamiseen sekä vastuulliseen yksilöviestintään. (Juholin 2008, 59 - 61.)

Toiminta ja viestintä tapahtuvat työfoorumeilla, jotka ovat tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit voidaan jaotella seuraavasti; fyysinen työtila, viestintäteknologia eli muun muassa internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet sekä intranet, sisäiset ja ulkoiset verkostot, puoliviralliset foorumit sekä viralliset foorumit. Foorumeilla tapahtuu kaikki oleellinen vuorovaikutus, joko ihmisten välisenä tai teknologiaa hyödyntäen. (Juholin 2008, 73 - 79.)

Virallinen ja puolivirallinen viestintä

Virallinen ja puolivirallinen (tai epävirallinen) viestintäjärjestelmä kulkevat aina rinnakkain kaikissa yhteisöissä. Puolivirallinen viestintä tyydyttää ihmisten sosiaalisia ja psykologisia tarpeita niin ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä. Samalla se tukee ja kehittää ihmisten vuorovaikutusta virallisessa viestinnässä. Epämuodollisissa keskusteluissa työpaikoilla puheenaiheina ovat usein työ, johtajat, työtoverit tai organisaatio. Näistä, esimerkiksi kahvihuonekeskusteluista lähtee helposti liikkeelle erilaisia huhuja, etenkin jos työyhteisön virallinen viestintä ei toimi tarpeeksi tehokkaasti. Tieto, oli se sitten oikeaa tai väärää, kulkee helpommin ja nopeammin epävirallisia kanavia pitkin. Ihanneyhteisössä virallinen ja epävirallinen viestintä ovat tasapainossa. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho, 1996, 50 - 51.) Epävirallisen viestinnän nopeus ja tehokkuus voi olla myös vaarallista, sillä huhuina

liikkuva tieto saattaa helposti muuttua ja vääristyä. Mielestäni tästä syystä virallisen viestintäjärjestelmän toimivuus on tärkeää myös tiiviissä ja pienessä työyhteisössä, jossa informaatio todennäköisesti saavuttaisi kaikki myös epämuodollisemmin.

Nykyään monissa yhteisöissä järjestetään tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa käsitellään organisaation asioita virallisesti, puolivirallisesti ja vapaamuotoisesti. Näitä tilaisuuksia voidaan kutsua esimerkiksi strategiapäiväksi, suunnittelupäiväksi tai seminaariksi. Tällaisten tilaisuuksien hyötynä on paitsi se, että virallisesti käsiteltyä asiaa voidaan heti pohtia ja arvioida myös vapaasti, myös tavoite ihmisten tutustumisesta toisiinsa. Tutustuminen taas tekee työskentelystä sujuvampaa sekä lisää ryhmän luovuutta. (Juholin 2008, 79.)

Viestinnän suunnat

Viestien tulee kulkea työyhteisössä mutkattomasti sekä ylös- ja alaspäin että vaakatasossa. Johtamiskulmasta tulee pyrkiä mahdollisimman henkilökohtaisella ja avoimella viestinnällä yhteistyön lisäämiseen. Yhteistyö onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin organisaatiossa ymmärretään oman ja toisten työn merkitys koko työyhteisön menestymisen kannalta. Pyrkimyksenä tulisi siis olla yksilöiden ja ryhmien välinen todellinen yhteistyö ja esteetön tiedonkulku. (Alajärvi ym. 1996, 51.)

Ylöspäin suuntautuva viestintä on usein palautetta alaspäin suuntautuvasta viestinnästä, ja sen määrä riippuu paljolti yhteisön johtoon tunnetusta luottamuksesta. Toimiva ylöspäin suunnattu viestintä pitää johdon tietoisena alaisten tunteista, auttaa johtoa ymmärtämään sekä vaikeudet että edistymiset ja raivaa tietä yhä paremmalle viestinnälle. Vuorovaikutuksen kannalta paras organisaatorakenne olisi kuitenkin sellainen, jossa ylhäältä ohjaamista tapahtuu mahdollisimman vähän ja päätökset tehdään pääsääntöisesti yhdessä. (Alajärvi ym. 1996, 52.)

Alajärven ym. (1996, 52) mukaan horisontaalista viestintää pidetään usein nimensä mukaisesti viestien vaihtamisena yhteisön eri yksiköiden ja saman hierarkiatason välillä. He kuitenkin jatkavat, että näin ei todellisuudessa ole, vaan horisontaalinen viestintä on monimuotoisempaa yhteistyöhön pyrkimistä, suhteiden hoitamista sekä yksilöiden ja ryhmien päämäärien tavoittelemista. Vaakasuora viestintä on usein osa epävirallista viestintää ja sitä tapahtuu kaikissa organisaatioissa, kaikilla tasoilla ja eri tasojenvälillä

Viestintä toiminnan tukena

Työyhteisöt pyrkivät viestinnällä tukemaan kaikkea toimintaansa sekä saavuttamaan tavoitteita. Monimuotoista ja hyvin toimivaa viestintää tarvitaan lähes kaikessa toiminnassa;

tuotteiden suunnittelussa, tuotannossa, myynnissä, kuljetuksessa ja palautteen hankkimisessa. Kaikkein tärkein viestinnän tehtävä liittyy kuitenkin työn hoitamiseen. Työn ohjaaminen ja pientä ryhmää koskevat tiedot välitetään yleensä suullisesti ja lisäksi annetaan mahdollisesti kirjallinen ohje muistin tueksi. Nykyisin työhöiden toimittamisessa käytetään usein myös sähköisiä viestimiä. Työviestintään kuuluvat tiiviisti lisäksi myös raportit, muistiot, esitteet, tiedotteet, lehdet, palaverit, kokoukset ja neuvottelut. Teknologian kehittymisestä huolimatta suullinen viestintä on säilynyt tehokkaimpana viestinnän muotona. Tämä johtuu varmasti välittömän palautteen mahdollisuudesta. Työpaikoilla tärkein tietolähde on yleensä henkilön lähin esimies. Suullisessa viestintätilanteessa hän saa heti tiedon toimitettuaan palautteen siitä, ymmärrettiinkö sanoma ja miten se otettiin vastaan. (Alajärvi ym. 1996, 54 - 55.)

Työtehtäviin liittyvän tiedon lisäksi henkilöstö tarvitsee tietoa organisaatiosta, alan nykytilanteesta ja kehitysnäkymistä, tietoa kaikista muutoksista työssä ja työsuhteesta sekä tietoa palvelujen ja tuotteiden kehittämisestä. Oman väen on erittäin tärkeää kuulla yhteisöä koskevista asioista ja etenkin muutoksista ennen kuin ne julkaistaan muille, muutoin luottamus sisäiseen tiedottamiseen horjuu. Työnantajien, niin julkishallinnon kuin yksityiselläkin puolella, on tiedotettava henkilöstölle ainakin yhteistoimintalain sekä muiden sopimusten määrittelemät tiedon minimivaatimukset. Sisäisen viestinnän onnistumisen tulee olla koko yhteisön yhteinen tavoite. Viestintä ei siis ole vain viestinnän ammattilaisten työtä, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi antaa oman panoksensa sisäiseen viestintään avoimella kommunikaatiolla. Sisäisen viestinnän onnistumismahdollisuudet ovatkin hyvät, mikäli työyhteisössä vallitsee avoin ja myönteinen työilmapiiri. Tällöin yhteisön jäsenet kokevat, että tietoa on aina ja riittävästi saatavissa, kun sitä haluaa, palaute otetaan huomioon ja epäkohdat korjataan. Kun sisäinen viestintä toimii, henkilöstö luottaa työnantajaan, viihtyy työssään ja haluaa tehdä oman osuutensa työstä hyvin. (Alajärvi ym. 1996, 56 - 57.)

Viestinnän vastuu

Esimiehen roolia viestinnässä voidaan perustellusti korostaa, mutta tosiasia on, että nykytyöyhteisössä jokainen on osaltaan vastuussa tiedonvaihdannasta. Kukaan työyhteisössä ei voi väittää, ettei viestintä kuulu hänen työtehtäviinsä. Ajantasaistiedon vaihdanta työyhteisöissä on jatkuvaa ja reaaliaikaista. On jokaisen työyhteisöön kuuluvan vastuulla kysyä asioista, jotka askarruttavat ja joista henkilö haluaa lisätietoa. Samalla tavalla jokainen on vastuussa tiedon välittämisestä eteenpäin niille, jotka tietoa tarvitsevat. (Juholin 2008, 98.)

Tiedon vaihdannalla tarkoitetaan sitä, että perinteiset käsitteet, tiedon lähettäminen ja vastaanottaminen sekä roolit, lähettäjä ja vastaanottaja sulautuvat ja tapahtuvat enemmän

samanaikaisesti. Vastuukysymys nousee tärkeäksi kun tarkastellaan tiedon vaihdannan itseohjautuvuutta. Kukaan ei pysty käskemään tietoa, eikä oikeaa tietoa osaa aina edes pyytää tai kysyä. Tiedon vastaanottajan ja keskusteluun osallistuvan on usein itse pääteltävä, ketä tieto koskee ja kuka sitä tarvitsee. Tämän jälkeen on vielä oltava keinot ja foorumit tiedon esittämiseen. Tiedon tehokas vaihdanta ei siis onnistu ilman työyhteisön jäsenten tiivistä yhteistyötä. (Juholin 2008, 98.)

Vuorovaikutus ja suhdetaidot

Työ ja sen organisointi kehittyvät yhä vuorovaikutuksellisempaan suuntaan, ja uudenlaisen organisaatioajattelun kulmakivenä onkin juuri vuorovaikutus. Vallitsevassa tilanteessa joudutaankin entistä enemmän huomioimaan koko organisaation valmiuksia. Enää ei riitä johdon tai esimiesten kouluttaminen, vaan on etsittävä organisaatiolle yhteistä pohjaa kehittää omaa toimintaansa. Siinä jokaisella jäsenellä on tärkeä panos, eikä sitä voi jättää johdon ja esimiehen vastuulle. Koska työ vaatii enemmän vuorovaikutuksellisuutta eli puhumista ja kuuntelemista, tarvitaan myös moniäänisyyttä eli monien eri näkökulmien esille nostamista. Työyhteisön etuja ei aja asetelma, jossa johtajat asettavat itsensä muun keskustelun yläpuolelle, ja käyvät keskusteluja pienessä piirissä, kuunnellen vain niitä osapuolia, joiden näkemykset tukevat heidän omiaan. Johdon olisi hyödyllistä kuunnella erilaisia näkemyksiä eri tahoilta, jolloin ymmärrys asioista laajenee. Kuunteleminen edellyttää kuitenkin avointa suhtautumista ja todellista kiinnostusta sekä arvostusta kaikkia kohtaan, jotka keskusteluun osallistuvat. Uskaltautuminen tasa-arvoiseen vuoropuheluun vaatii uudenlaista ajattelua kaikilta, eikä hierarkkiselle työskentelylle ole siinä sijaa. (Kaivola & Launila 2007, 31 - 33.)

Yhteistyö ja vuorovaikutus edellyttävät luottamusta yhteisön jäsenten kesken. Luottamuksen syntymiseksi tarvitaan toisaalta viestien aitoutta ja toisaalta niiden vastaanottamista ja hyväksymistä. Viestin aitous tarkoittaa sitä, että sen asia- ja tunnesisältö ovat sopusoinnussa keskenään. Asia ilmaistaan sanoin, mutta samalla ilmaistaan tunnesisältö sanattomasti, kehonkielellä. Yleinen vuorovaikutustilanteen ongelma syntyy siitä, kun asiasisältö ja tunnesisältö ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin vastaanottajalla on vaikeaa ymmärtää, mitä toinen todella tarkoittaa. Aidon viestinnän lisäksi luottamusta herättää kyky aktiivisesti kuunnella, mitä hänelle halutaan kertoa. Aktiivinen kuunteleminen on osa vuorovaikutusta, jolloin kuuntelija heti vastaa viestiin, kertomalla mitä kuuli ja ymmärsi. Viestin hyväksyminen ei tarkoita samaa mieltä olemista, vaan pikemminkin toisen näkökulman ymmärtämistä, vaikka itse olisi asiasta täysin eri mieltä. Hyvään kuuntelutaitoon kuuluu lisäksi myös vastustuksen hyväksyminen. Etenkin esimiehen olisi tärkeää hyväksyä vastustus, jolloin alaiset voivat keskusteluissa luottaa häneen, ja edellytykset yhteistyölle ovat paremmat. (Ttk, vuorovaikutus työyhteisössä, 2009.)

Henkilökemia

Henkilökemia on käsite, jonka käyttö on ollut yleistä aina 90-luvun alkupuolelta lähtien, mutta tieteellisesti määriteltyä sisältöä sille ei ole. Dunderfeltin (1998, 12) mukaan henkilökemiassa on pohjimmiltaan kyse ihmisten erilaisten persoonallisuuksien vaikutuksesta yhteistyössä. Toisin sanoen kyse on siis psykologisten vaikutteiden eli tunteiden, ajatusten, mielikuvien ja tekojen muodostamasta kentästä ihmisten välillä. Tämän sosiaalisen kentän voi jokainen kokea mutta sen mittaaminen ei ole mahdollista.

Ihmisten alkaessa työskennellä yhdessä on tilanteessa suuri määrä pysyviä ja muuttuvia tekijöitä; ympäristö ja olot, joiden puitteissa tavataan, työ, jota tehdään, asema hierarkiassa, kulttuuri, yksilöllinen henkilöhistoria sekä erilaiset odotukset, toiveet ja vaatimukset toisia kohtaan (Dunderfelt 1998, 11). Puhutaan erilaisuudesta ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisesta, mutta epäilen, ettei asian monimuotoisuutta osata aina täysin ottaa huomioon. Osa vuorovaikutustilanteissa esiintyvistä tekijöistä on ulkoisia, ja siten helpommin muutettavissa. Ajatellaan esimerkiksi riitaisaa tilannetta työpaikalla, asiaa tutkittaessa voidaan nopeasti huomata, ettei ongelma ole työskentelyoloissa, toimitiloissa tai tekniikassa. Myös palkat ovat ok, asiakkaita on riittävästi ja stressi siedettävällä tasolla. Tällöin kyse on todennäköisesti ainakin osittain kahden tai useamman henkilön yhteistyökyvyttömyydestä, pienistä eroavaisuuksista ajattelussa ja toimintatavoissa.

Yhteistyökysymyksissä ei siis päästä eteenpäin, mikäli huomio keskitetään ainoastaan ulkoisiin tekijöihin. Persoonallisuuden vaikutukset vuorovaikutustilanteissa unohdetaan yllättävän usein etenkin työelämässä. Työpaikoilla herkästi kuvitellaan, että hyvä yhteistyö ja viihtyminen rakennetaan organisaatiomuutoksilla, palkkausjärjestelmillä ja yksinkertaisesti määrärahyksillä. Todellisuudessa tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota erilaisiin persoonallisuuksiin sekä vuorovaikutusmenetelmiin kohtaamistilanteiden kehittämiseksi. (Dunderfelt 1998, 13.)

Sanaton viestintä

Henkilökemialliset sekoitukset syntyvät, kun erilaiset persoonat ja tyylit kohtaavat. Kohtaamisessa muodostuu sosiaalinen kenttä, jonka sanattoman viestinnän tasolla tapahtuu henkilökemiallisia reaktioita. Puhumme tietyllä äänensävyllä, elehdimme tietyllä tavalla ja näin viestitämme positiivista tai negatiivista suhtautumistamme toista kohtaan. Usein pystymme myös intuitiivisesti vaistoamaan, sanallisesta viestinnästä riippumatta, onko toinen kanssamme samaa mieltä vai ei. (Dunderfelt 2001, 33.)

Fyysistä viestintää on kaikki se, mikä tapahtuu suoraan kehon keinoin. Fyysistä viestintää ovat muun muassa eleet, ilmeet, katsekontakti, liikkuminen, kosketus, tuoksut ja vaatetus. Asiallinen ja taitava fyysinen viestintä on tärkeää vuorovaikutustilanteissa, mutta ulkoa opeteltu ja epäaito fyysinen viestintä on helposti aistittavissa, eikä siten johda haluttuun vaikutukseen. Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää, että fyysinen viestimme on kyllästetty omalla itsellämme ja omilla rehellisillä tunteillamme. (Dunderfelt 2001, 21.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen toteutukseen liittyviä asioita. Aluksi selvitän tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja sekä työn tutkimuskysymyksen. Tämän jälkeen käsittelen tarkemmin valitsemani menetelmiä sekä perustelen niiden käyttöä tässä tutkimuksessa. Seuraavaksi kerron aineistonkeruusta ja teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä sekä haastattelujen analysoinnista. Luvun lopussa käsittelen vielä tutkimuksen subjektiivisuutta/objektiivisuutta sekä yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta eli sitä, mikä on tutkimusote, miten aineisto hankitaan, miten sitä analysoidaan ja millainen päättelylogiikka ohjaa sitä. Tutkimusstrategia ja tutkimustehtävä ovat riippuvaisia toisistaan, sillä eri strategioilla voidaan päästä erilaisiin lopputuloksiin, mistä tutkijan on oltava tietoinen. Tutkimusstrategia onkin tutkijan oma valinta, jonka hän joutuu perustelemaan. Tässä työssä tutkimuskysymys on seuraava; Minkälaiseksi Aschan Flamingon työntekijät kuvaavat hyvinvoivaa työyhteisöä? Tutkimuskysymys ilmaisee, että tutkimuksella haetaan laadullisia asioita eli tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkimus myös kohdistuu yhteen tiettyyn yhteisöön, josta tietoa halutaan, eli kyseessä on tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa käytetään siis laadullista tutkimusotetta tapaustutkimuksessa. Tutkimuskysymys perustelee myös haastatteluiden käytön aineistonkeruumenetelmänä, koska aineistoksi halutaan kyseisessä työyhteisössä toimivien työntekijöiden kuvauksia ja näkemyksiä asiasta.

Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimuksen tekemisessä tärkeintä on se, että tutkimusta tehdään erilaisilla, asianomaiseen ongelmaan sopivilla menetelmillä. Yksi tutkimusopetuksen ratkaiseva ongelma koskeekin kysymystä siitä, lähteäkö liikkeelle menetelmistä vai ilmiöistä. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymys on empiirisen ilmiön tutkimisesta, on laadullisia menetelmiä pidettävä enemmänkin työkaluina ja korostettava kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. (Eskola & Suoranta 1999, 14 - 15.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat ainakin aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta ja hypoteesittomuus. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetysti sitä, että aineisto on ilmiösultaan tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuen syntyneitä aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut, joita käytän aineistona myös omassa työssäni. Tutkittavien näkökulma tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se on, manipuloimatta tutkimustilannetta. Näin ollen voidaan puhua pyrkimyksestä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma. Laadullisen tutkimuksen harkinnanvarainen otanta tarkoittaa sitä, että keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis ole sen määrä vaan laatu. Harkinnanvaraisen otannan sijasta puhutaan usein harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina kyse näytteestä, ei tilastollisesta otoksesta. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole etukäteen päätettyjä ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö havaintomme olisi latautuneet aikaisemmilla kokemuksilla, vaan sitä, ettei kokemuksista muodosteta tutkimuksellisia toimenpiteitä rajaavia asetelmia. (Eskola & Suoranta 1999, 15 - 19.)

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan kutsua myös tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus onkin pikemmin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimus on käsitteenä melko väljä, sillä tapaustutkimuksen voi toteuttaa hyvinkin erilaisin metodein ja myös eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. Tapaustutkimuksesta on myös vaikea antaa yhtä kaikkien hyväksymää määritelmää ja siitä onkin esitetty monia ja toisistaan hyvin poikkeavia määritelmiä. Yhteistä erilaisille määritelmille näyttää kuitenkin olevan se, että tapaustutkimusta sanotaan luonnehtivan pyrkimys tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaus taas voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, instituutio, tai maantieteellinen alue, oleellista on että se voidaan ymmärtää kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Sen sijaan tapausta tutkitaan kontekstisidonnaisesti huomioiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 161.)

Tapaustutkimuksen käsite yhdistetään useimmiten laadulliseen tutkimukseen erotuksena kokeellisesta tai kvantitatiivisesta, yleistämiseen tähtäävästä tutkimuksesta. Aineistoina käytetään yleensä luonnollisista tilanteista kerättyjä aineistoja, kuten ääni tai videonauhoitteita esim. henkilökunnan palavereista, tutkittavan organisaation tuottamia asiakirjoja tai tutkijan kirjaamia havaintoja toimintakäytännöistä. Toisaalta korostetaan sitä, että tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää erilaisia aineistoja tai käyttää useampia

menetelmiä täydentämään toisiaan. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 167.) Omassa työssäni tutkittava tapaus on Aschan Flamingon neljästä työntekijästä muodostuva työyhteisö. Tutkimuksessa on kuitenkin mukana vain kolme henkilöä, sillä työyhteisön neljäs jäsen on tutkija, joka tutkimuksen ajan toimii tutkijan asemassa. Toisin sanoen en tutkimustuloksissa ota huomioon omia näkemyksiäni työyhteisön hyvinvoinnista, vaikka olenkin osa tapausta. Kyseessä on yksittäinen tapaus, jonka avulla haetaan luonteeltaan kuvailevaa ymmärryksen lisäämistä tutkittavasta asiasta.

Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa keräsin aineiston haastattelemalla työyhteisön jäseniä. Kyseessä on pieni työyhteisö, mikä mahdollisti kaikkien työyhteisössä säännöllisesti toimivien henkilöiden haastattelemisen. Haastattelu suoritettiin siis kolmelle henkilölle. Haastattelun tavoitteena on yleensä selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on yksinkertaisesti eräänlaista keskustelua, joka vain tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Perinteisistä kysymys-vastaus haastatteluista on jo 1990-luvun loppupuolella siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, jolloin molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat tilanteessa. Vuorovaikutustilanteena haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltua ja haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Lisäksi haastattelijan täytyy tuntea roolinsa, sillä hän joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Haastateltavan olisi taas ehdottomasti pystyttävä luottamaan siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelutyyppejä on erilaisia: strukturoituhaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teema haastattelu ja avoin haastattelu. Omassa työssäni käytin teemahaastattelua, joka nimensä mukaisesti rakentuu ennalta määrättyihin teema-alueisiin. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Haastattelija käy kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemahaastattelussa haastattelija ei välttämättä tarvitse valmiita kysymyksiä, vaan teemarungon, jonka pohjalta hän muodostaa kysymykset haastattelun aikana. Itse en ole kokenut haastattelija, joten koin tarvitsevani valmiit pääkysymykset ja vaihtelevan määrän alakysymyksiä. Valmiiden pääkysymysten avulla pystyin varmistamaan, että kysyn haastattelutilanteessa kysymykset samalla tavalla, eivätkä vastaukset poikkeais toisistaan siksi, että olen itse antanut samoille asioille eri merkityksen eri haastatteluissa.

Teemahaastattelun käyttö on ollut erityisen suosittua suomalaisissa tutkimuksissa. Eskolan ja Suorannan (1998, 88) mukaan tämä johtuu ainakin kahdesta seikasta. Ensinnäkin teemahaastattelu on tarpeeksi avoin, jotta vastaaja pääsee puhumaan varsin avoimesti, jolloin myös kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien omaa puhetta ja mielipiteitä. Toisaalta teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että haastattelija keskustelee ainakin osittain samoista asioista jokaisen haastateltavan kanssa. Käytettävät teemat myös muodostavat konkreettisen kehikon, joka helpottaa haastatteluaineiston analysointia. Seuraavissa kappaleissa selvitän haastattelukysymysten laadintaa sekä valintojani liittyen teemoihin ja kysymysten painopisteisiin haastatteluissa.

Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelukysymykset (liite 1.) olen koonnut teemoittain työyhteisö hyvinvoinnin teoriaan perustuen. Kysymykset ovat suuntaa antavia ja sisältävät alakysymyksiä, mutta haastattelun painopiste sekä kysymykset, joista on syytä tehdä lisäkysymyksiä määräytyvät haastattelutilanteessa. Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu monia osa-alueita, mutta jo haastattelukysymyksiä laatiessani olen ottanut huomioon esimerkiksi toimialan ja liiketilan mukanaan tuomat edellytykset. Vastaavassa tutkimuksessa, joka toteutettaisiin esimerkiksi varastotyöntekijöiden keskuudessa, olisi muun muassa työturvallisuuskysymykset todennäköisesti otettava paremmin esille. Tutkimukseni kohteena on kuitenkin vuoden vanhassa viihdekeskuksessa sijaitseva kahvila, jossa tehdään suhteellisen kevyttä työtä päivä ja ilta aikaan, eivätkä esimerkiksi materiaalit, ilmanlaatu, työajat tai fyysinen rasitus todennäköisesti ole riskitekijöitä työaikana.

Olen siis tietoisesti tehnyt tutkimuksen toteuttajana ennako-oletuksia ja asettanut kysymysten painopisteet palvelualan ja asiakaspalvelutyön kannalta oleellisille alueille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että olisin ennalta sulkenut joitakin työyhteisön hyvinvoinnin osa-alueita kokonaan pois haastattelusta. Jos haastateltavat olisivat asettaneet, oletusteni vastaisesti, joitakin vähemmälle huomiolle jätettyjä asioita tärkeiksi työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, olisin luonnollisesti ottanut tämän huomioon sekä haastattelutilanteessa että analysointivaiheessa.

Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin työajan ulkopuolella rauhallisessa paikassa. Haastattelutilanteessa oli läsnä vain haastateltava ja haastattelija. Olin arvioinut haastattelujen kestävän noin 45 minuuttia, mutta aikaa varattiin kuitenkin niin, että kaikki teemat ehdittiin rauhassa käsitellä. Kaksi haastatteluista kesti alle arvioidun ajan ja kolmas haastattelu hieman yli tunnin. Haastateltavat eivät saaneet teemoja tai kysymyksiä nähtäväkseen etukäteen, mutta

kävin teemat läpi haastateltavien kanssa ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Haastattelun alussa mainitsin kaikille haastateltaville, että heidän nimiään ei mainita, eikä vastauksia muutoinkaan yksilöidä tutkimuksen raportissa. Kaikkea haastateltavien kertomaa käsitellään yleisesti. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut nauhoitetaan, ja että nauhoituksia käyttää vain tutkimuksen tekijä analysoidessaan vastauksia.

Haastatteluiden suhteen olen ottanut huomioon sen, että haastateltavilla on monenlaisia kokemuksia myös aiemmista työyhteisöistään. Tavoitteiden mukaista ei ole sulkea pois henkilöiden aiemmin syntyneitä käsityksiä hyvistä toimintatavoista ja hyvinvoinnista työpaikalla, vaan pikemminkin päinvastoin. Käytännössä epäilen, että aiemmin syntyneiden kokemusten irrottaminen vastauksista ei olisi edes ollut mahdollista. Kokemukset ovat tärkeitä yksilöiden kehittyessä ja kehittäessä työyhteisöjä, joissa he toimivat. Pyysin haastateltavia huomioimaan vastauksissaan myös työhistoriansa sekä kokemuksensa työyhteisöistä, joissa he ovat aiemmin toimineet. Myös muutoin henkilöt saivat vapaasti tuoda ilmi omat ajatuksensa ja mielipiteensä sekä halutessaan arvioida nykyistä tilannetta aiempiin kokemuksiinsa. Mainitsin ennen haastattelun aloittamista myös, että haastateltavat voivat käyttää halutessaan esimerkkejä tilanteista, joita he ovat itse kokeneet tai joita on tullut vastaan nykyisessä tai aiemmissa työpaikoissa.

Haastateltavat saivat vapaasti tuoda esiin kokemuksensa ja näkemyksensä, mutta on oleellista muistaa, että myös tutkijan näkemykset, kokemukset ja oletukset vaikuttavat tutkimukseen kokonaisuudessaan. Eskolan ja Suorannan (1999, 17) mukaan objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkija sekoita uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Pidän objektiivisuutta käytännössä mahdottomana tässä tutkimuksessa, sillä samanaikaisesti, kun suoritan tutkimusta tutkijana, olen myös tutkittavan työyhteisön jäsen. Subjektiivisuus vaikuttaa osaltaan paitsi ongelman asetteluun ja haastatteluihin, myös tulosten tulkintaan. Täysin ulkopuolinenkin tutkija pystyisi toki tekemään joitakin oletuksia, sen perusteella millainen tutkimuksen kohde on, mutta itse olen liian sisällä yhteisössä, jotta voisin ajatella asioita tarpeeksi objektiivisesti. Vaikutusta tutkimukseen saattaa olla myös esimiesasemallani työyhteisössä. Itse uskon kuitenkin edellä mainitun vaikuttavan melko vähän esimerkiksi haastatteluihin, koska toimenkuvani muutos kahvilan päälliköksi tapahtui vasta tutkimuksenteon loppuvaiheessa, haastattelujen jälkeen. Mielestäni haastattelussa ei myöskään käsitelty asioita niin, että henkilöiden olisi ollut epämiellyttävää keskustella niistä esimiehensä kanssa.

Eskola ja Suoranta (1999, 67 - 68) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä olisi pikemminkin teoreettista tai olemuksellista yleistettävyyttä kuin tilastollista yleistettävyyttä. Tällöin kyse on aineistosta tehtävien tulkintojen syvyydestä ja kestävyyydestä. Vaikka aika, paikka ja tutkimuskohteen ominaisuudet eroaisivat paljonkin,

saattaa tarpeeksi tiheä kvalitatiivinen analyysi mahdollistaa yleistämisen siirrettävyytenä. Omassa tutkimuksessani tarkoituksena on kuitenkin ymmärtää vain tutkimuskohteena olevaa tapausta, eikä yrittää luoda teoriaa, joka voisi soveltua myös toiseen toimintaympäristöön.

TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsittelen teemahaastatteluissa esiin tulleita asioita, eli toisin sanoen Aschan Flamingon työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia liittyen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Käsittelen teemoja siinä järjestyksessä, kun niitä käsiteltiin myös itse haastattelussa. Tarkoitukseni on jo teemoja läpi käydessäni kiinnittää huomiota haastateltavien ajatusten ja mielipiteiden yhteneväisyyksiin ja erineväisyyksiin sekä vertailla niitä teoriaosuudessa esiin tulleisiin seikkoihin. Koska haastateltavia on tutkimuksessa niin vähän, koen tarpeelliseksi kertoa heidän ajatuksistaan melko yksityiskohtaisesti sekä myös lainata suoraan heidän kommenttejaan. Haastateltavia ei ole nimetty millään tavalla, vaan kutsun heitä yksinkertaisesti haastateltaviksi ja henkilöiksi. Nimeäminen, ja vastausten yksilöiminen olisi mielestäni vaarantanut haastattelun luottamuksellisuuden. Vastausten perusteella pyrin sitten kokoamaan työntekijöiden mielestä tärkeimmät työyhteisön hyvinvointiin liittyvät asiat. Päätelmäni selvitän johtopäätöksissä.

Mielipiteitä työniloa tuottavista tekijöistä

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen tutkimuksessa haastateltujen työntekijöiden näkemyksiä ja kuvauksia työturvallisuudesta ja työniloa tuottavista tekijöistä. Työniloa tuottavia asioita työssäni ovat teoriaosuudessa käsitellyt arvostus, luottamus, onnistumisenilo, välittäminen ja hauskuus. Pohdin myös sitä, miltä osin haastateltavien näkemykset tukeutuvat työhyvinvoinnin teoriaan. Työniloa tuottavista tekijöistä toiset aiheuttavat selkeästi enemmän mielipiteitä ja näkemyksiä kuin toiset.

Työturvallisuus; olennaista fyysinen turvallisuus

Haastattelun alussa käsiteltiin työturvallisuutta ja järjestelyitä, jotka tekevät työskentelystä turvallista. Kaikki haastateltavat kokivat työturvallisuusaiheen aluksi vaikeaksi. Keskustelun myötä henkilöille tuli kuitenkin mieleen myös yksityiskohtaisempia asioita liittyen fyysiseen työturvallisuuteen. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan yhdistänyt työturvallisuuden käsitettä niin sanottuun henkiseen turvallisuuteen, eli työsuhteeseen liittyvä turvallisuus tai muutosten aiheuttama turvattomuus eivät nousseet haastattelussa esille.

Mielenkiintoista on, että vain yksi haastateltava yhdisti oman toimintansa työpaikalla osaksi turvallista työskentelyä. Hän totesi esimerkiksi, että oman työasun tulee olla sellainen, että

se mahdollistaa turvallisen työskentelyn. Lisäksi hänen mielestään työntekijän on käytettävä "maalaisjärkeä" ja noudatettava työpaikan sääntöjä, eli mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä, jotta työnteke on turvallista. Kaikki haastateltavat mainitsivat ensimmäisenä konkreettisen työympäristön turvallisuuden. Työvälineiden, koneiden ja laitteiden kunto ja oikeanlaisuus nousivat esille tärkeimpänä asiana. Työympäristön turvallisuuteen liittyen kaksi henkilöä mainitsi lattian liukkaiden ja kynnysten aiheuttavan turvallisuusriskejä. Myös takatilojen ja varastotilojen siisteyttä pidettiin oleellisena, jotta liikkuminen, tavaroiden kantaminen ja noutaminen olisi vaaratonta.

Arvostus; selkeitä tekoja

Haastatteluissa keskusteltaessa arvostuksesta esille nousi käsitteitä, kuten luottamus, kunnioitus, tasapuolisuus, tasavertaisuus, auttaminen, yhteistyö, kiittäminen ja positiivinen palaute. Kun tarkastelee asiaa teorian kautta, voi huomata, että arvostus käsitteenä kattaa kaikki edellä mainitut ja listaa voitaisiin vielä jatkaa. Eräs haastateltava totesi, että arvostuksen tulisi olla itsestään selvyyttä ihmisten välillä, ja ilman sitä on mahdotonta olla työyhteisön tai minkään yhteisön jäsen. Teorian kautta tarkasteltuna onkin mielenkiintoisempaa kiinnittää huomiota siihen, keneltä haastateltavat kokevat kaipaavansa arvostusta. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että arvostusta ja kunnioitusta kaivataan erityisesti esimiehiltä. Eräs haastateltava totesi, että *"esimiesten pitäisi kunnioittaa alaisiaan, olematta silti liian kaveri, sillä esimiehen tulee säilyttää auktoriteettiasemansa suhteessa alaisiin"*. Toinen henkilö viittasi esimiehiltä saatavaan arvostukseen varovaisemmin, käyttäen passiivimuotoa; *"työpaikalla pitäisi tulla ilmi se, että arvostetaan työntekijöiden työntekeä ja heidän osaansa työyhteisön jäsenenä"*. Arvostuksen tarve asemaltaan yläpuolella olevalta henkilöltä on luonnollista, koska arvostus on merkityksellisintä saatuna henkilöltä, jonka mielipide on meille tärkeä. Yksi haastateltava lisäksi totesi, että yleisesti arvostusta saadaan liian vähän käytännön työssä.

Tutkimukseni kannalta on oleellista, millaisina konkreettisina tekoina haastateltavien mielestä arvostuksen tulisi työpaikalla näkyä. Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että arvostuksen tulisi näkyä työpaikalla selkeinä tekoina. Arvostuksen näkymisestä todettiin seuraavanlaisia asioita. Arvostus on yleisesti hyvää käyttäytymistä toisia kohtaan. Arvostuksen tulisi näkyä niin, että jokainen tekee itselleen kuuluvat asiat, eikä ainakaan tarkoitukselle jätä niitä toisten tehtäväksi. Arvostus näkyy auttamisena sekä halukkuutena aitoon yhteistyöhön. Toisia ei tulisi aliarvioida eikä pitää huonompana työntekijänä, riippumatta henkilön taidoista tai kokemuksesta. Arvostuksen pitäisi näkyä tasapuolisuutena niin, että kaikilla on oikeus esittää mielipiteensä, eikä kenenkään ajatuksia teillata saman tien. Arvostuksen tulisi ilmetä kiitoksena ja positiivisena palautteena, jopa mitättömistä asioista.

Luottamus; kehittyy yhdessä työskentelyn kautta

Kolmantena teemana haastatteluissa käsiteltiin luottamusta. Keskusteltiin luottamuksen syntymisestä ja kehittymisestä työyhteisön jäsenten välille sekä luottamuksen ilmenemisestä työyhteisössä. Luottamus ajatellaan yleisesti asiaksi, joka ansaitaan, joten keskustelua syntyi myös luottamuksen katoamiseen johtavista syistä.

Kaikki haastateltavat olivat yllättävänkin yksimielisiä siitä, mistä luottamus työpaikalla ensisijaisesti syntyy. He pitivät luottamuksen kehittymisen kannalta tärkeänä sitä, että ihmiset tekevät ennalta sovitut asiat ja työt sovittulla tavalla. Myös muita asioita tuli ilmi, mutta kaikki haastateltavat mainitsivat sovittujen velvollisuuksien ja töiden hoitamisen ensimmäisenä. Yksi henkilö totesi, että *"luottamus kehittyy vastuun ja velvollisuuksien kautta, niin että on vastuuta ja velvollisuuksia ja ne hoidetaan"*. Esimiehellä tulee siis olla tietty perusluottamus työntekijöihin antaessaan heille vastuuta ja velvollisuuksia, mutta niiden kautta luottamusta on myös mahdollista vahvistaa ja syventää. Toisaalta myös työntekijöiden luottamus esimieheen kasvaa heille annetun vastuun ja velvollisuuksien myötä. Luottaminen siihen, että työkaveri hoitaa ne asiat, jotka on sovittu, liittyy myös teoriaosuudessa esiin tulleeseen omien rajojen tunnistamiseen. Työyhteisössä asioista tulisi sopia niin, että yksilöillä on mahdollista luvata vain asioita, jotka he pystyvät ja osaavat toteuttaa.

Teoriaosuudessa käy ilmi, että kirjallisuudessa työyhteisön luottamukseen liitetään paljon myös yksilöiden välisiä tunteita toisiaan kohtaan. Haastatteluissa kaksi kolmesta henkilöstä kuitenkin käsitteli teemaa ainoastaan työlähtöisesti. Heidän vastauksistaan kävi ilmi ainoastaan se, että työpaikalla luottamuksen syntymisen kannalta merkityksellistä on työkaverin luotettavuus liittyen työtehtäviin. Kolmas henkilö sen sijaan käsitteli asiaa tunnepitoisemmalla tavalla. Hän totesi, ettei täydellistä luottamusta synny, mikäli toinen on epäoikeudenmukainen, epäaito tai tuntuu piilottelevan jotakin. Hän myös jatkoi, että työhön liittyen luottamukseen vaikuttavat sekä henkilön käyttäytyminen että hänen tapansa hoitaa työnsä: molempien täytyy toteutua, jotta luottamus on mahdollista.

Kaikkien haastateltavien kommentteista kävi ilmi, että he ajattelevat luottamuksen olevan jotakin, joka syntyy ja kehittyy yhdessä työskentelyn kautta. Työtovereiden välisen luottamuksen menettämisen osalta näkyi selvästi haastateltavien erilainen lähestymistapa asiaan. Työlähtöisesti asiaa lähestyvät henkilöt liittivät luottamuksen häviämiseen virheet ja epäonnistumiset; *"luottamus ei saisi hävitä yhdestä virheestä tai epäonnistumisesta"*. Tunnepitoisemmin asiaa lähestyvä henkilö sen sijaan arvioi luottamuksen katoavan epärehellisyys tai selkään puukottamisen seurauksena. Hän totesi myös, että hänen

näkemyksensä on, että selkään puukottaminen ja ryhmittymien muodostuminen on enemmän isojen työyhteisöjen ongelma, ja sitä tapahtuu enemmän naisten kuin miesten välillä.

Onnistumisenilo; usein asiakkaan ansiota

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin keskustelemaan onnistumisista ja onnistumisenilon kokemisesta. Haastateltavat mainitsivat kaikki, että asiakkaat mahdollistavat onnistumisenilon kokemisen. Yksi henkilö kertoi, että onnistumiseniloa tuottaa hieman tavallista tyytyväisempi asiakas, sekä oma toiminta silloin, kun on tehnyt jotain erityistä asiakkaan hyväksi. Toinen henkilö kertoi tuntevansa onnistumiseniloa esimerkiksi silloin, kun on suositellut jotain tuotetta asiakkaalle ja asiakas lähtiessään tulee erikseen kiittämään onnistuneesta suositelusta. Kolmas henkilö mainitsi haastavan asiakkaan kanssa onnistumisen tekevän usein iloiseksi. Edellä olevista esimerkeistä voi huomata, että vaikka asiakas mahdollistaa onnistumisen, niin ilon perimmäinen syy on oman toiminnan ja työn arvostaminen. Täytyy kuitenkin todeta, että henkilö ei ehkäpä olisi oikealla alalla, mikäli asiakkaan tyytyväisyys ei merkitsi hänelle mitään.

Teoriaosuudessa kävi ilmi, että kokeakseen onnistumiseniloa, ihminen tarvitsee usein sekä näkemyksen siitä, mitä arvoa työstä on hänelle itselleen tai toisille että mahdollisuuden jakaa onnistuminen toisten kanssa. Haastatteluissa onnistumisenilon jakaminen ei tullut suoranaisesti ilmi, mutta sen sijaan henkilöt antoivat ymmärtää, että onnistumisen iloa syntyy, kun esimies on tyytyväinen henkilön työpanokseen tai suoritukseen. Eräs henkilö totesi, että *"työniloa tuottaa se, kun suorittaa työnsä niin hyvin, että voi olla itse tyytyväinen ja esimies on tyytyväinen"*. Toinen haastateltava kertoi, että uusien asioiden oppiminen ja niissä onnistuminen sekä vastuun tuomien velvollisuuksien täyttäminen oikein ja kunnolla, saavat aikaan onnistumiseniloa. Myös edellä mainitussa tilanteessa osa syy ilon syntymiseen on esimiehen hyväksyntä, sillä hän on usein työpaikalla se, joka lopulta arvioi työntekijöiden työpanoksen onnistumisen, tai sen onko jokin asia tehty kunnolla. Teoriaosuudessa käsiteltiin onnistumisen yhteyttä virheiden kautta oppimiseen. Vastausten perusteella virhettä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse tapahtua, vaan jo uuden asian oppiminen ja sen suorituksessa onnistuminen tuottaa onnistumiseniloa.

Kolmas onnistumisiin liittyvä asia, joka haastatteluissa nousi esille, on pienten onnistumisen hetkien merkitys päivittäisessä työssä. Haastateltavat perustelivat asiaa muun muassa seuraavilla; *"pienten onnistumisenilon kokemusten ansiosta, jokin asia voi päivän mittaan mennä pieleen, mutta kokonaisfiilis päivästä on silti positiivinen"* ja *"pienet asiat merkitsevät paljon, onnistumiseniloa tuottaa sekin, kun on hyvä mieli kun lähtee töistä kotiin, mikään asia liittyen työpäivään ei paina mieltä eikä ole epäselvä"*. Tässä vaiheessa voidaan huomata, että onnistumisenilo käsitteenä voidaan ymmärtää monella tavalla.

Tutkimuksessa käyttämässäni kirjallisuudessa käsiteltiin onnistumiseniloa, joka syntyy nimenomaan onnistumisista, kun taas haastateltavat mahdollisesti ajattelivat asiaa laajemminkin.

Välittäminen; kuulumisia, auttamista ja epäitsekkyyttä

Haastatteluiden yksi teema oli välittäminen. Keskustelu välittämisestä jäi kuitenkin melko lyhyeksi, ja sanoisin myös suppeaksi, kaikkien haastateltavien kanssa. Itse uskoisin sen johtuvan siitä, että välittämistä pidetään ehkä yleisesti syvempänä tunteena, jota tunnetaan perhettä, puolisoa tai hyviä ystäviä kohtaan. Tästä johtuen välittämistä ei osata, haluta tai uskalleta ajatella tunteena, jota voisi tuntea työpaikalla työtovereita kohtaan. Lisäksi kävi ilmi, että haastateltavat ajattelivat välittämisen liittyvän pitkälti arvostamiseen sekä luottamiseen. Eräs henkilö mainitsi, että hänen on vaikeaa eritellä tunteita toisia kohtaan, hänen kohdallaan luottamus on kaiken lähtökohta; luottamus saa aikaan arvostamista ja välittämistä, jotka taas eivät pääse kehittymään mikäli ei kykene luottamaan toiseen.

Teoriaosuudessa käy kuitenkin ilmi, että työyhteisössä välittäminen ei välttämättä tarkoita muuta kuin tervehtimistä, kiinnostuksen osoittamista sekä tarvittaessa auttamista ja tukemista. Yksi haastateltava totesikin, että *"päivittäin pitäisi kysellä toiselta miten menee ja jos huomaa toisella olevan paha mieli, olisi hyvä kysyä voiko jotenkin auttaa"*. Kolmas haastateltava käsitteli välittämistä tekojen kautta, esille nousikin samoja asioita kuin arvostamisesta keskusteltaessa. Hänen mukaansa välittäminen työkavereista tulee ilmi toisten auttamisena ja toista helpottavina tekoina, vaikka tällöin joutuisi itse näkemään vähän enemmän vaivaa. Välittäminen näkyy myös epäitsekkyutenä. Haastateltavan mukaan työkavereista välittäminen näkyy myös esimerkiksi niin, että henkilö on työkaverin pyynnöstä halukas vaihtamaan jonkin työvuoron, vaikka hänellä itsellään ei olisi vaihtoon erityistä tarvetta tai edes halua. Edellä mainittu esimerkki viittaa jo syvempään välittämiseen, koska henkilö vuoron vaihtaessaan osoittaa kiinnostusta ja tukee myös työkaverinsa työn ulkopuolista elämää.

Ilmapiiri; erittäin tärkeää työssä viihtymisen kannalta

Työpaikan ilmapiirin todettiin olevan erittäin tärkeä, jopa tärkein, asia työssä viihtymisen kannalta. Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään ilmapiiriin vaikuttavat työyhteisössä toimivien luonteet ja persoonallisuudet, henkilökemiat, avoimuus ihmisten välillä sekä oikeudenmukainen johtaminen. Edellä mainitut ovat hyvin lähellä teoriaosuudessa määriteltyä tunnelmaa, joka on ihmisten välinen asia, ja johon vaikuttaa olennaisesti se, että työpaikalla pystyy tuomaan esiin oman persoonallisuutensa. Kaikki haastateltavat totesivat henkilöiden persoonallisuuksien sekä henkilökemioiden vaikuttavan ilmapiiriin, mutta samassa

yhteydessä todettiin, että vaikka ei tultaisi niin hyvin toimeen, ei kuitenkaan saisi viestittää toiselle, ettei halua työskennellä hänen kanssaan. Ystävällinen ja kohtelias käytös kaikkia kohtaan parantavat ilmapiiriä. Eräs haastateltava sanoi, että *"ilmapiirin pitäisi olla sellainen, että työpaikalle on aina kiva mennä, vaikka itse työ ei olisikaan niin kivaa"*.

Ilmapiirin todettiin myös vaikuttavan siihen, millaisen ensivaikutelman uusi työntekijä saa tullessaan työyhteisöön. Huono ilmapiiri saa uuden henkilön helposti tuntemaan, että hänen tuloensa lähinnä häiritsee muita. Mielestäni merkityksellistä oli se, että kaikissa keskusteluissa tuli esille työtovereiden tuntemisen ja työyhteisön tiiviyden positiivinen vaikutus ilmapiiriin. Pienessä työyhteisössä, kuten tutkimuksen kohteena oleva, työkaverit opitaan lähes pakosta tuntemaan hyvin, koska työtä ja yhteistyötä tehdään päivittäin. Tämä korostaa persoonallisuuksien vaikutusta ilmapiiriin, mutta toisaalta läheisempi tunteminen mahdollistaa toisen persoonallisuuden piirteiden, jopa ärsyttävien, ymmärtämisen ja hyväksymisen. Teoriaosuudessa ei suoraan tullut esille työyhteisön koon tai työtovereiden tuntemisen vaikutuksia ilmapiiriin. Sen sijaan mainittiin avoin tunteiden näyttäminen ja vapaasti asioista puhuminen tunnelman syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Voisi ajatella, että edellä mainitut onnistuvat sitä paremmin, mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa.

Asioiden ja tilanteiden vaikutus tunnelmaan ei haastatteluissa noussut esille. Teorian mukaan ainakin toimialan näkymät ja esimerkiksi tulevat muutokset, joista ei vielä tiedetä, vaikuttavat yleensä tunnelmaan. On mahdollista, että henkilöt eivät vain osanneet haastattelutilanteessa yhdistää edellä mainittuja ns. ulkoisia tekijöitä työyhteisön ilmapiiriin. Mikäli olisin haastattelijana johdatellut henkilöitä ajattelemaan asiaa eri näkökulmista, olisivat myös tällaiset asiat ehkä tulleet esille. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että vastausten perusteella haastateltavat pitävät tunnelman kannalta tärkeimpänä ihmisiä ja heidän käyttäytymistään toisiaan kohtaan.

Hauskuus; juttelua, rupattelua ja pientä vitsailua

Työniloa tuottavista asioista viimeisenä keskusteltiin hauskuudesta ja huumorista työpaikalla. Mielestäni oli mielenkiintoista huomata, että hauskuutta ei pidetty kovinkaan merkityksellisenä asiana työaikana. Hauskuuden todettiin olevan juttelua, rupattelua ja pientä vitsailua ja asioista keskustelua, mutta kaikki haastateltavat mainitsivat, ettei hauskuus ole tärkeintä, eikä se saisi häiritä työntekoa eikä vaikuttaa asioiden sujumiseen. Eräs henkilö totesi, että *"liika hauskuus on enemmän negatiivinen asia. Esimerkiksi asiakkaat eivät saa hyvää kuvaa ja palvelua, mikäli työntekijöillä on liian hauskaa tiskin takana, asiakkaat saattavat helposti vaivaantua ja tuntee, että hauskaa pidetään heidän kustannuksellaan."* Teoriaosuudessa puhuttiin siitä, että huumorin tulisi aina olla tilanteeseen

ja tilanteessa oleville ihmisille sopivaa, jottei se muutu kiusaamiseksi tai muutoin negatiiviseksi. Haastateltavat eivät ottaneet puheeksi epäsopivaa huumoria kuten vinoilua, pilkkaa, piikittelyä tai sarkasmia työntekijöiden välillä, mutta asiakkaiden kokemana kyseenalainen huumori on ainakin yhtä vahingollista.

Vain yksi haastateltavista otti puheeksi työyhteisön hauskanpidon työnulkopuolella esim. virkistyspäivän muodossa. Hänen mielestään työporukalla hauskan pitäminen työajan ulkopuolella pitäisi toteuttaa niin, että se ajaa asiansa. Virkistyspäivä, jossa vain valitetaan ja puidaan ongelmia, ei ole hyödyllinen. Henkilö koki paremmaksi vaihtoehdoksi, täysin vapaamuotoisen illanistumisen, jonka aikana ihmisillä olisi mahdollisuus tutustua toisiinsa ja lähentyä toisiaan. Alkoholin juomista tulisi kuitenkin tarkkaan harkita, etenkin jos työyhteisössä on ennalta ilmapiiri ym. ongelmia.

Mielipiteitä työyhteisön ongelmista ja ristiriidoista

Seuraavissa alaluvuissa esittelen haastateltavien näkemyksiä ongelmista ja ristiriidoista työyhteisössä. Käsittelen myös ongelmien ratkaisutapoja, joita haastatteluissa ilmeni. Vertaan myös haastatteluissa saatuja vastauksia aiheen teoriaan, jota olen käsitellyt aiemmin tässä raportissa. Kuvaukset ongelmista ja ristiriidoista jäivät melko vähäisiksi ja yleiselle tasolle, ja pohdin myös syitä tähän.

Ongelmat; näkyvät piikittelynä ja kireytenä ihmisissä

Keskustelu ongelmista työyhteisössä jäi melko pinnalliseksi, eikä haastatteluissa tullut esille mitään kovin merkityksellistä liittyen esimerkiksi tapaan, jolla ongelmia tulisi työyhteisössä lähestyä. Esimerkkejä kerrottiin melko varovasti, mikä oli odotettavaa, koska ongelmat ovat aina ikäviä, eikä niitä haluta muistella tai niiden olemassaoloa myöntää. Haastateltavat totesivat yleisesti ongelmien näkyvän muun muassa piikittelynä, epäluuloisuutena, kyräilynä, kireytenä ihmisissä sekä huonona henkenä ja kireänä ilmapiirinä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ongelmat näkyvät esim. puhetyylistä myös muille ja ovat aistittavissa ilmapiiristä, vaikka kukaan ei varsinaisesti riitelisi tai muutoin ilmaisisi ongelmia julkisesti. Ongelmien aiheuttama kireys, ilottomuus ja hymyilemättömyys näkyvät myös asiakkaille; *"asiakkaat näkevät ja aistivat paljon enemmän kuin henkilökunta kuvittelee, en itse menisi uudestaan paikkaan, jossa ongelmat työntekijöiden kesken ovat näkyneet, koska huono fiilis vaikuttaa asiakaspalveluun ja koko omaan kokemukseen ja fiilikseen ravintolassa."*

Myös ongelmien ratkaisun suhteen pysyttiin hyvin yleisellä linjalla. Esille nousivat kuitenkin tärkeinä sekä asalähtöisyys ongelmien ratkaisussa että varhainen ongelmiin puuttuminen eli samat asiat, jotka käsiteltiin olennaisina ongelmien suhteen myös teoriassa. Kaksi henkilöä

näki ongelmien ratkaisun olevan ensisijaisesti niiden vastuulla, jotka kokevat ongelman tai ongelmasta riippuen voitaisiin kaivata keskustelua koko yhteisön voimin. Ratkaisutilanteessa tärkeäksi koettiin kiireetön rauhallinen hetki, jolloin voidaan istua alas ja keskustella siitä, mikä hiertää ja miten asioita voitaisiin parantaa. Ongelmien ratkaisua ei toisaalta pidetty vaikeana, mikäli ongelmia aiheuttaa asiat tai toimintatavat, koska niistä keskustelu on helpompaa verrattuna ongelmaan, joka johtuu henkilöstä. Kolmas haastateltava arveli, ettei ongelmien selvittämiseen ole yksiselitteistä ratkaisua, vaan ratkaisutapa riippuu ihmisten väleistä työyhteisössä. Hän kuitenkin piti tärkeimpänä sitä, että ongelmiin puututaan mahdollisimman aikaisin, ennen kuin ne paisuvat suuremmiksi ja siten vaikeammiksi selvittää. Sama henkilö myös lisäsi, että kokee ongelmien ratkaisun olevan helpompaa pienessä työyhteisössä, koska *"yhteisö on tiiviimpi ja kaikki ovat enemmän kavereita keskenään. Tästä syystä ihmiset myös todennäköisemmin tuntevat todellista halua ratkaista hiertävä ongelma."*

Ristiriidat; pieniä mielipide- ja näkemyseroja

Ristiriitoihin liittyvään teoriaan mukautuen myös haastateltavat kokivat ne pääasiassa näkemys ja mielipide eroiksi. Teoriaosuudessa mainittiin ristiriitojen taustalla olevan usein kysymyksen vallasta ja arvostuksesta. Haastateltavat eivät suoraan yhdistäneet ristiriitoja ja vallankäyttöä tai -tavoittelua, mutta yhteys on havaittavissa seuraavista näkemyksistä. Yhden henkilön mieleen sana ristiriita toi kahden vahvan persoonan mielipiteet, siitä miten jokin asia tulisi tehdä. Toinen henkilö koki ristiriitojen olevan usein näkemyseroja alaisen ja esimiehen välillä. Myös kolmas haastateltava pysyi samalla linjalla, hänen mielestään ristiriidoissa on kyse melko pienistä näkemyseroista, jotka voivat olla myös positiivisia, mikäli ne aiheuttavat keskustelua ja johtavat uusiin ja parempiin tapoihin toimia. Toimintatapojen lisäksi ristiriitoja syntyy haastateltavien mielestä omista mielipiteistä joustamattomuudesta, epäarvoisuudesta esim. jos tuntee, että jotakin henkilö suositaan enemmän kuin muita sekä persoonallisuuksien eroista. Eräs haastateltava totesi myös, että *"ristiriitoja syntyy valitettavan usein esimiehen toiminnan seurauksena"*. Esimies voisi vähentää toimintansa seurauksena syntyviä ristiriitoja ottamalla alaistensa mielipiteet huomioon ja mikä tärkeintä, perustelemalla omat päätöksensä tarpeeksi hyvin, etenkin niille henkilöille, jotka ovat esittäneet asiasta poikkeavan mielipiteen.

Keskusteluissa kävi ilmi, että ristiriidoistakin pitäisi keskustella ja ne pitäisi pyrkiä ratkaisemaan, jos ne uhkaavat muuttua ongelmiksi. Teorian mukaan esimiehen puuttumista tarvitaan usein, jos työntekijöiden välillä on riidaksi muodostunut näkemysero jostakin asiasta. Tämä siitä syystä, että riitaan ajautuminen on luonut heidän välilleen kielteisen jännitteen, joka estää asian käsittelemisen. Ristiriidattomuus työyhteisössä on kuitenkin mahdottomuus ja haastateltavat myös totesivat, että ristiriitoja saa esiintyä, niin kauan kuin

kyse on vain mielipide eroista. Yksi henkilö täsmensi asiaa sanomalla, että *"ristiriitojen selvittämisessä avainasia on toisen henkilön mielipiteen hyväksyminen. Liika selvittäminen saattaa muuttua manipuloinniksi, eli toinen henkilö yritetään saada muuttamaan mielensä jonkin asian suhteen tai ajattelemaan jollakin tavalla."*

Mielipiteitä työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä tuottavista asioista

Haastateltavat mainitsivat työtyytyväisyyttä tuottavia asioita olevan oma ammattitaito, arvostus työpaikalla, työilmapiiri, kiinnostava työ, työn kokeminen mielekkääksi, mukavat työkaverit, työajat, palkka sekä työskentelyolosuhteet. Näistä neljä ensimmäistä ovat Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä synnyttäviä motivaatiotekijöitä. Mielenkiintoista sen sijaan on se, että Herzbergin teorian mukaan edellä mainituista ainakin mukavat työkaverit, työajat, palkka sekä työskentelyolosuhteet kuuluvat hygienia tekijöihin, jotka teorian mukaan eivät tuota tyytyväisyyttä, vaan ainoastaan mahdollistavat sen, että tyytymättömyyttä ei esiinny.

Itse arvelen, että syynä hygientehtävien esiintymisessä työtyytyväisyyttä tuottavina tekijöinä ovat ainakin työn laatu, taloudellinen tilanne, kyseessä oleva ala sekä henkilöiden ikä ja työkokemus. Haastateltavat ovat kaikki nuoria, he työskentelevät vuorotyössä suhteellisen matalapalkkaisella alalla ja tekevät suorittavaa työtä. Heillä ei ehkäpä ole työssään esim. asiantuntijoihin verrattuna niin huomattavasti sisällöllistä kiinnostavuutta, vastuuta tai menestymismahdollisuuksia, että työtyytyväisyyden tunteminen voitaisiin laskea niiden varaan. Sen sijaan tyytyväisyyttä heidän tämän hetkessä työtilanteessaan tuottavat niin sanotusti pienemmät ja helpommin ilmenevät asiat, kuten mukavat työkaverit ja työskentelyajat. Vastausten perusteella voidaan myös olettaa, että haastateltavat vastasivat kyseiseen kysymykseen, sillä perusteella mitä he ajattelevat työstään tällä hetkellä. On oletettavaa, että kokemuksen karttuessa ja henkilöiden mahdollisesti siirtyessä ylempään ammattihierarkiassa, työtyytyväisyyttä tuottavat asiat muuttuvat.

Tyytymättömyyttä haastateltavat saa kokemaan osaamattomuus, huono palkka, jatkuvasti huonot työajat, huono ilmapiiri, huonot työskentelyolosuhteet ja välineet, jatkuvat radikaalit muutokset sekä johtajien/omistajien välinpitämättömyys työntekijöistä. Suurin osa mainituista asioista oli samoja, kuin työtyytyväisyyttä tuottavat asiat, ainoastaan käänteisesti ilmaistuna. Huomioimisen arvoisena pitäisin sitä, että haastateltavista kaksi piti palkkaa ja työaikoja sekä työtyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä tuottavina tekijöinä, mutta yksi haastateltava ei maininnut kyseisiä asioita lainkaan.

Mielipiteitä työyhteisöviestinnästä

Seuraavissa alaluvuissa esittelen haastateltavien mielipiteitä, näkemyksiä ja kommentteja liittyen työyhteisöviestintään. Viestinnän onnistuminen työyhteisössä vaikuttaa osaltaan myös yhteisön hyvinvointiin. Työyhteisöviestintään liittyen haastatteluissa keskusteltiin viestinnän tärkeimmistä tehtävistä, erilaisista tavoista viestiä, viestinnän kohteena olevista asioista, viestinnän vastuusta, vuorovaikutuksesta ja palautteen antamisesta. Teemana työyhteisöviestintä tuntui olevan haastateltaville aiempia teemoja hieman haastavampi johtuen käytettävistä termeistä kuten viestintä ja vuorovaikutus. Ne ovat jokapäiväistä toimintaa, mutta haastattelutilanteessa termit vaativat avaamista haastateltavan toimesta. Eniten keskustelua tuotti palautteen antaminen, josta haastateltavilla oli paljon mielipiteitä.

Viestinnän tehtävät

Työyhteisöviestintään liittyen ensimmäinen haastatteluissa käsiteltävä teema oli viestinnän tärkeimmät tehtävät työyhteisössä. Kaikki haastateltavat totesivat viestinnässä tärkeintä olevan yksinkertaisesti tiedon liikkumisen avoimesti ihmiseltä toiselle. Esille nousi oikeastaan vain kaksi asiaa, joissa viestinnän on tärkeää työyhteisössä onnistua. Kaikki henkilöt mainitsivat jokapäiväisen työn sujumisen olevan pitkälti kiinni siitä, onko kaikki tarpeellinen tieto saatu tai tarvittaessa saatavilla. *"Vuoron vaihtuessa on erittäin tärkeää informoida töihin tulevaa henkilöä siitä, mitä on tehty, mitä on tekemättä ja onko vuoron aikana ilmennyt muita tärkeitä asioita."* Myös työyhteisöviestinnän teorian mukaan viestinnän tärkein tehtävä liittyy työn hoitamiseen.

Toinen esille noussut asia oli henkilökunnan informoiminen organisaatiotasolla meneillään olevista asioista. Myös teoriaosuudessa työntekijöiden tiedottaminen nousi toiseksi tärkeäksi viestinnän tehtäväksi. Teorian mukaan henkilöstö tarvitsee työtehtäviin liittyvän tiedon lisäksi tietoa organisaatiosta, alan nykytilanteesta ja kehitysnäkymistä. Yksi haastateltavista sanoi, että hänen kokemuksensa mukaan henkilökunnalle kerrotaan usein viimeisenä tai ainakin aivan liian myöhään organisaatiossa tehtävistä isommista muutoksista tms. Hän lisäsi sen vaikuttavan työnantajaa kohtaan koettuun luottamukseen, etenkin jos henkilökunta on kuullut muutoksista huhuina jos jotakin muualta.

Viestintäkanavat

Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan erilaisista tavoista viestiä työyhteisössä. Myös viestintäkanavien suhteen haastateltavien vastaukset noudattivat samaa linjaa sen kanssa, mitä teoriassa kuvailtiin hyviksi ja toimiviksi käytännöiksi. Teknologia on tuonut työviestintään nopeat ja helpot sähköiset viestimet, mutta tästä huolimatta suullinen viestintä on säilynyt tehokkaimpana viestinnän muotona.

Haastateltavat kertoivat kohdanneensa useita erilaisia tapoja viestiä eri työyhteisöissä toimiessaan. Työyhteisön sisäisessä viestinnässä ylitse muiden nousi kuitenkin suullinen viestintä. Suullista viestintää pidettiin ehdottomasti tärkeimpänä viestintäkeinona, etenkin pienissä työyhteisöissä, joissa työntekijät tapaavat toisiaan päivittäin tai ainakin säännöllisesti. Yksi henkilö totesi, että *"suullinen viestintä on yleensä tehokasta, koska silloin tiedon saaja voi tarkentaa kuulemaansa ja esittää lisäkysymyksiä, mikäli ei ymmärtänyt jotain osaa viestistä."* Hän, kuten myös muut haastateltavat, olivat sitä mieltä, että tärkeistä ja paljon muistettavaa sisältävistä asioista olisi hyvä saada myös kirjallinen viesti, sen jälkeen kun asia on ensin käsitelty suullisesti. Yksi haastateltava kertoi pitävänsä erittäin huonoina *"Älkää enää koskaan tehkö näin tai näin"* - tyyppisiä kirjallisia viestejä, joita jätetään viestivihkoihin tai seinälappuihin, ilman että asiasta on ensin yhteisesti keskusteltu. Edellä mainitun kaltainen kritisoiminen saa ihmiset herkästi loukkaantumaan, jos heillä ei ennen viestiä ole ollut asiasta tietoa ollenkaan. Yksi haastateltavista otti puheeksi myös virallisen, yrityksen johto tai omistaja tasolta lähtevän, viestinnän. Hänen mielestään koko yritystä tai organisaatiota koskeva tieto olisi hyvä koota esim. pukuhuoneen ilmoitustaululle, mikäli kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole käytössään työsähköpostia.

Viestinnän sisältö

Pyysin haastateltavia vielä tarkentamaan minkälaisista tai mihin liittyvistä asioista he kokevat, että on erittäin tärkeää saada tietoa. Esille nousivat selkeästi tärkeimpinä taas itse työn suorittamiseen liittyvät asiat. Esimerkkeinä mainittiin kampanjat, varaukset, myynnit, asiakasmäärät ja työvuoromuutokset. Yksi henkilö totesi, että oleellista on saada tietoa, jota tarvitsee työssään, eli tiedon määrä ja laatu riippuu paljon henkilön asemasta työyhteisössä. Tärkeäksi koettiin myös tiedottaa yhdessä sovitut asiat henkilölle, joka ei ole ollut paikalla.

Päivittäisen työn suorittamiseen liittyvän tiedon lisäksi, kaksi kolmesta haastateltavasta koki tärkeäksi saada tietoa myös organisaatiotasolla tapahtuvista asioista. Toinen henkilö koki tärkeäksi saada tietoa organisaation maksukyvyistä, luotettavuudesta sekä kaikenlaisista muutoksista organisaation toiminnassa. Toinen henkilö taas piti tarpeellisena ainoastaan tietoa, joka liittyy omaan työpisteeseen sekä koskettaa henkilökuntaa. Kuitenkin myös hän piti muutoksista tiedottamista ehdottoman tärkeänä, ja mielellään jo suunnitteluvaiheessa, jolloin ainakin teoriassa työntekijöiden voitaisiin antaa vaikuttaa muutosideointiin. Muutosten tai tiedon salaaminen aiheuttaa lähes varmasti huhujen liikkeelle lähtemisen, jotka taas aiheuttavat epäjärjestyksiä, joka haastateltavan mukaan häiritsee työntekoa huomattavasti.

Viestinnän vastuu

Viestinnän vastuusta kaikki haastateltavat olivat lähes yksimielisiä. Viestintä on työyhteisössä lopulta kaikkien sen jäsenten vastuulla. Henkilöt kuitenkin kokivat, että viestit yleensä lähtevät liikkeelle päällikötasolta ja kulkevat sitten alaspäin henkilökunnalle. Haastateltavat totesivat myös, että on johdon vastuulla viestittää henkilökunnalle heitä koskeva tieto muun muassa omista palavereistaan. Yksi henkilö totesi, että *"jokaisen yksilön vastuulla on laittaa hänelle saapunut viesti eteenpäin, niille henkilöille, joille se kuuluu."*

Henkilön omasta vastuusta saada kaikki itselleen tärkeä tieto, oltiin eri mieltä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että henkilön on myös itse oltava aktiivinen, jotta hän saa kaiken työssään tarvitsemansa tiedon. Yksi henkilö sen sijaan pohdiskeli, ettei yksilö voi olla vastuussa itselleen tärkeästä tiedosta, koska hän ei voi kysyä asiasta, josta ei tiedä. Teorian mukaan vastuussa tiedonvaihdannasta on jokainen jotakin tietoa vastaanottava tai keskusteluun osallistuva henkilö. Vastuunottaminen tulisi siis näkyä ennen kaikkea tekoina. Lisätietoa haluavan vastuulla on kysyä ja tiedon vastaanottajan on itse pääteltävä kenelle tieto tulisi välittää ja miten. Vastausten perustella voisin todeta, että haastateltavat kuitenkin pitivät tärkeiden asioiden tiedottamista ensisijaisesti esimiesten vastuulla, mikä on luonnollista, sillä esimiehet yleensä saavat paljon tärkeää tietoa käsiinsä. Työntekijä tasolla viestintä sen sijaan koetaan jokaisen yksilön tärkeäksi tehtäväksi.

Vuorovaikutus

Työyhteisöviestinnän yhtenä teemana haastatteluissa keskusteltiin vuorovaikutuksesta sekä erilaisten persoonallisuuksien huomioimisesta vuorovaikutustilanteissa. Käsitteenä vuorovaikutus koettiin mielestäni hieman hankalaksi, eikä keskustelu lähtenyt kunnolla liikkeelle yhdenkään henkilön kanssa. Teoriaan verrattuna haastateltavat käsittelivät kuitenkin vuorovaikutuksen eli puhumisen, kuuntelemisen ja keskustelun kannalta oikeita asioita, joskin hieman suppeasti. Vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavia asioita työyhteisössä ovat haastateltavien mielestä ainakin ympäristö ja tilanne, oma henkilökohtainen asenne, henkilökemiat sekä persoonallisuudet.

Teorian mukaan vuorovaikutuksessa oleellista olisi avoin suhtautuminen, todellinen kiinnostus kuulla toisen mielipide, viestien aitous eli sanallisen ja sanattoman viestin sopusointu ja vastaanotetun viestin arvostaminen ja hyväksyminen. Haastatteluissa esille nousi kuitenkin lähinnä persoonan vaikutus keskustelutilanteeseen. Kaikki henkilöt kertoivat puhuvansa ihmisten kanssa eritavalla riippuen heidän persoonastaan. Yksi henkilö myös totesi, että työyhteisössä työkaverin persoonallisuus kannattaa ottaa huomioon. Jos kyseessä on herkkä ihminen, kannattaa miettiä miten asiat ilmaisee, jottei tarkoituksella suututa tai loukkaa toista, ja näin vaikeuta työntekoa. Sama henkilö lisäsi, että vuorovaikutus on helpompaa, mikäli tuntee toisen ihmisen. Tällöin tietää, miten asioista kannattaa puhua, koska työoloissa

tietyistä asioista kuitenkin on sanottava ja keskusteltava. Toinen haastateltava toi esille myös toisen persoonallisuuden piirteiden vaikutuksen itseensä. Hänen mielestään sujuva vuorovaikutus vaatii sen, että tiedostaa toisen luonteenpiirteiden vaikutuksen kommunikointiin. *” Jos esimerkiksi tietää, että toinen on luonteeltaan kovin äksyilevä, niin se pitää ymmärtää, että toinen on sellainen luonteeltaan, eikä välttämättä tarkoita sillä muuta.”* Hän kuitenkin lisäsi, että työympäristössä pitäisi yrittää käyttäytyä niin, etteivät oman persoonan huonot puolet häiritsisi vuorovaikutusta. Haastateltavan mielestä ihmisten tulisi työpaikalla kyetä muuttamaan myös omaa käytöstään, mikäli he tuntevat itsensä tarpeeksi hyvin tiedostaakseen oman persoonansa huonot puolet.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Viimeisenä teemana haastattelussa oli palautteen antaminen. Keskustelua käytiin erilaisista tavoista antaa palautetta, alhaalta ylöspäin suuntautuvasta palautteesta, kritiikin antamisesta ja vastaanottamisesta sekä positiivisen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Teema herätti paljon ajatuksia ja selkeitä mielipiteitä. Haastateltavat olivat myös yllättävän erimielisiä tietyistä asioista liittyen palautteen antamiseen. Teoriaosuudessa palaute jaoteltiin useaan kategoriaan riippuen sen sisällöstä. Haastateltavat sen sijaan puhuivat vain palautteesta, kritiikistä ja positiivisesta palautteesta. Termiä palaute käytettiin pehmeämpänä muotona kritiikille, mutta sillä kuitenkin oli selkeästi negatiivinen kaiku.

Liittyen palautteen antamisen ajankohtaan, kaksi kolmesta henkilöstä oli sitä mieltä, että ajankohta olisi tärkeää valita huolella. Jopa oikealla tavalla ja syystä annettu palaute toisen toiminnasta saattaa aiheuttaa nolon tilanteen palautteen saajalle, mikäli palautetta annetaan kiireen keskellä tai asiakkaiden edessä. Palaute tulisi antaa tilanteessa, jossa asiasta voidaan keskustella, ja jossa palautteen saajalla on mahdollisuus myös tarvittaessa selittää omaa toimintaansa. Kaikki haastateltavat sanoivat, että kritiikkiä pitäisi aina antaa positiivisessa hengessä, eikä ainakaan vihaisena. Tämä saattaakin olla syy siihen, miksi kaksi haastateltavista koki, ettei palautetta välttämättä ole hyvä antaa siinä tilanteessa, jossa virheellinen toiminta tai käytös ilmenee. Kolmas henkilö totesi, että *” paras tapa antaa palautetta on suoraan kasvotusten ja heti, ei viikkojen jälkeen palata asiaan”*. Hänen mielestään siis asia olisi parempi käsitellä mahdollisimman nopeasti, mutta uskoisin että heti tässä tapauksessa tarkoittaa ensimmäistä hyvää hetkeä antaa tarvittava palaute. Palautteen antamista heti tukee myös teoria, etenkin jos kyseessä on puuttuminen virheellisen toimintaan ennen kuin jotakin menee pieleen.

Kritiikin antamisen todettiin työyhteisössä olevan välttämätöntä, jotta työn kannalta ei-toivottu toiminta saadaan loppumaan. Kritiikin antamisessa haastateltavat pitivät tärkeinä

seuraavia asioita. Kritiikki pitäisi antaa niin, ettei toinen pahoita mieltään tai loukkaannu. Kritiikin vastaanottajalle pitäisi myös tehdä selväksi, että kyse on rakentavasta palautteesta, joka tähtää toiminnan tai käytöksen muuttamiseen. Syyttämisen kautta annettu kritiikki ei todennäköisesti johda haluttuun tulokseen, vaan kritiikistä olisi hyvä saada ns. pehmeä asia. Tällöin keskitytään vain asioihin ja siihen kuinka asiat tulisi tehdä, syyttämättä toista siitä, että hän on tehnyt jotain väärin. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen on helpompi antaa palautetta henkilölle, jonka tuntee, koska silloin tietää miten toinen reagoi palautteeseen. Vaikka haastateltavilla oli paljon mielipiteitä negatiivisen palautteen antamisesta, he kuitenkin toivat selkeästi esille sen, että positiivinen palaute ja kiittäminen tulisi aina muistaa. Yksi henkilö totesi, että *"kritiikkiä annetaan useammin kuin positiivista palautetta, näiden pitäisi kuitenkin olla tasapainossa, tällöin myös kritiikkiä olisi helpompi ottaa vastaan."*

Palautteen antaminen alhaalta ylöspäin jakoi mielipiteet. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä on tärkeää yhteisön toiminnan ja kehittymisen kannalta. Sen määrä kuitenkin riippuu siitä, tunnetaanko johtoa kohtaan tarpeeksi luottamusta. Yksi henkilö kertoi, että hänen kokemuksensa perusteella alaisen ominaisuudessa on vaikea antaa palautetta esimiehelle, koska esimies ei pysty käsittelemään alhaaltapäin tullutta palautetta. Hän myös myönsi, että hänelle on ollut enemmän haittaa kuin hyötyä esimiehille suunnatusta palautteesta. Toinen henkilö sen sijaan piti palautteen antamista yhtä tärkeänä molempiin suuntiin; *"esimies ei voi tietää, mikä työntekijöiden keskuudessa hiertää, mikäli ei saa heiltä palautetta."* Esimies myös pystyy kehittämään itseään ja toimintaansa alaisilta saamansa palautteen avulla. Sama henkilö kuitenkin lisäsi, että alhaalta ylöspäin on helpompi antaa palautetta, mikäli välit esimieheen ovat kunnossa, ja esimies on niin sanotusti samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Kolmas henkilö oli samoilla linjoilla. Hänen mukaansa alhaalta ylöspäin suunnatun palautteen hyödyllisyys riippuu tilanteesta, asiasta sekä alaisen ja esimiehen väleistä. Palaute on hyödyllistä, mikäli se tapahtuu terveessä hengessä ja esimies osaa ottaa palautteen vastaan. Palaute sen sijaan muuttuu haastateltavan mukaan haitalliseksi, mikäli se tulehduttaa välejä ja tekee työskentelystä kiusallista.

Keskusteluissa nousi esille myös palautteen vastaanottaminen. Kaikki henkilöt olivat sitä mieltä, että positiiviseen palautteeseen reagoiminen ei suju ihmisiltä parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi henkilö kertoi positiivisesta palautteesta tulevan hyvän mielen, mutta vastaanottaminen on vaikeaa ja jopa kiusallista. Hän kertoi myös huomanneensa, että kiitosta yritetään usein nöyränä siirtää eteenpäin, mikä on hyvä asia jos kiitos samalla kuuluu toisille, mutta pitäisi oppia ottamaan kiitos myös yksinkertaisesti vastaan. Toinen haastateltava sanoi, että positiiviseen palautteeseen reagoidaan usein vähättelemällä omaa työtä, mikä ehkä osaltaan vaikuttaa kiitoksen ja kehujen vähäisyyteen yleisesti. Myös kolmas henkilö oli

huomannut, että positiivista palautetta ei yleensä osata ottaa vastaan, mutta lisäsi, ettei itse tee työtä kehujen takia. Hänen mielestään hyvä henki työyhteisössä mahdollistaa kiittämisen epävirallisesti ja ohimennen, ilman että asiasta tarvitsee tehdä kiusallista tai kateutta aiheuttavaa numeroa. *"Etenkin pienessä työyhteisössä positiivista palautetta ei aina tarvitse sanoa ääneen tai suoraan, sillä toisen tyytyväisyys on mahdollista tuntea ja aistia."* Haastateltava lisäsi vielä, että positiivinen palaute, oli se millaista tahansa ja miten tahansa ilmaistu, yhdistää ihmisiä ja lisää työkavereiden välistä arvostusta.

Kritiikin suhteen kävi ilmi, että myös kritiikin vastaanottajan tulisi ottaa vastuuta rakentavan kritiikin onnistumisesta. Yksi henkilö totesi, että kritiikin vastaanottajan *"tulisi ennen kaikkea ymmärtää, että kritiikki yleensä kohdistuu työhön ja suorituksiin, eikä henkilöön itseensä"*. Sama henkilö kertoi huomanneensa kritiikkiin reagoitavan liian usein niin, että pahoitetaan mieli ja loukkaannutaan pidemmäksikin aikaa palautetta antaneelle henkilölle. Tästä seurauksena kritiikin antamista yritetään välttää, eikä se ole enää normaali työyhteisöön kuuluva palautetyyli. Toinen henkilö kertoi, että on valmis ottamaan vastaan rakentavasti annettua kritiikkiä, muttei suoran syytöksen tai aiheettoman kovan kritiikin jälkeen halua edes keskustella asiasta, saati selittää miksi on tehnyt jotakin tietyllä tavalla, vaan on mieluummin hiljaa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluiden perusteella tietyt työhyvinvoinnin kannalta merkittävät asiat näyttävät olevan Aschan Flamingon työntekijöille tärkeämpiä kuin toiset. Kaikki haastattelussa käsitellyt teemat ovat kuitenkin osaltaan vaikuttamassa siihen, miten hyvin työyhteisö voi ja kehittyy. Osa asioista nousi esille siksi, että ne ovat selvästi tärkeitä kaikille kolmelle työyhteisön jäsenelle. Tärkeys tuli haastatteluissa esille joko suoraan sanomalla tai muulla tavoin, esimerkiksi niin, että haastateltavilla oli aiheesta paljon ja jopa melko tiukkoja

mielipiteitä. Toiset asiat olen sen sijaan päätellyt työyhteisölle tärkeiksi, vaikka asia olisi haastatteluiden perusteella merkityksellinen vain yhdelle tai kahdelle kolmesta jäsenestä. Tämä on mahdollista vain koska työyhteisö on tarpeeksi pieni, jotta jokainen yksilö voidaan ja jopa täytyy huomioida, jotta koko yhteisön hyvinvointi olisi paras mahdollinen.

Kaikille tärkeitä asioita ovat arvostus, ilmapiiri sekä palautteen antaminen. Muita tärkeitä nousseita asioita ovat luottamus ja suullinen viestintä. Arvostus ja ilmapiiri nousivat esille myös kysyttäessä työtyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä, mikä omalta osaltaan tukee päätelmää niiden tärkeydestä. Teorian kautta tarkasteltuna ei ole yllätys, että edellä mainitut koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta. Ne kaikki ovat asioita, jotka ovat todennäköisesti tärkeitä useimmille ihmisille myös työpaikan ulkopuolella.

Tutkimuksen perusteella arvostuksen on tärkeää näkyä työpaikalla etenkin selkeinä tekoina, kuten omien töiden ja tehtävien hoitamisena. Lisäksi arvostuksen kokeminen edellyttää ainakin aitoa yhteistyöhalua sekä tasapuolisuutta ja kunnioitusta etenkin esimiesten taholta. Arvostuksen nouseminen tärkeäksi on luonnollista, sillä arvostus on jotakin sellaista, jota periaatteessa tulisi ilmetä kaikkien ihmisten välillä. Maslow on määritellyt motivaatioteoriassaan (1943) arvostuksen yhdeksi ihmisen perustarpeista ja arvostus on olennaista ihmisen itsetunnolle.

Myös työyhteisössä vallitseva ilmapiiri on tutkimuksen perusteella erittäin tärkeä asia hyvinvoinnin kannalta. Pidän ilmapiirin kokemista tärkeäksi odotettavana tuloksena. Teoriaosuudesta käy ilmi, että ilmapiiri on ihmisten kokemaa ja yleensä ihmiset pyrkivät tilanteeseen, jossa he kokevat olonsa miellyttäväksi. Samasta syystä ihmiset myös pyrkivät käyttäytymään niin, että toiset kokisivat ilmapiirin hyväksi. Osa ilmapiiriin vaikuttavista asioista, kuten ihmisten luonteet, persoonat ja ihmisten väliset henkilökiemiat, ovat asioita joita on vaikea muuttaa. Tärkeäksi nousee silloin se, että työyhteisössä ollaan avoimia ja käyttäytyään kohteliaasti kaikkia kohtaan, vaikka henkilökiemiat jonkun tai joidenkin työkavereiden kanssa eivät kohtaisikaan. Avoimuus työyhteisössä mahdollistaa sen, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin, jolloin erilaisia persoonallisuuksia on helpompi ymmärtää. Mikäli työyhteisössä vallitsee hyväksyvä ilmapiiri, niin todennäköisesti erilaiset persoonallisuudet ovat pikemmin positiivinen kuin negatiivinen asia ilmapiirin kannalta.

Kolmas kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä asia työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on palautteen antaminen. Myös palautteen antaminen ja saaminen ovat osa ihmisen luontaista, tavoitteellista toimintaa lapsesta saakka. Palautteen avulla ihminen pystyy muokkaamaan ainakin omaa toimintaansa ryhmään soveltuvaksi. Positiivista palautetta pitäisi antaa työtovereille mieluummin liian usein kuin harvoin. Kehuista ja kiittämisestä ei tarvitse tehdä numeroa, vaan positiivisen palautteen voi antaa ohimennen, työn lomassa. Negatiivisen

palautteen, eli kritiikin pitäisi aina olla luonteeltaan rakentavaa palautetta, joka tähtää vain toiminnan tai käytöksen muuttamiseen. Kun aina muistetaan keskittyä vain asioihin ja tekemisen parantamiseen, on kohteenkin helpompi ottaa kritiikki vastaan.

Tutkimuksen perusteella työyhteisön jäsenten välinen luottamus on tärkeää. Luottamuksen tärkeys työpaikalla käy ilmi myös teoriasta. Sitä kuvataan avainasiaksi, johon pitäisi panostaa ja, jota ilman työhön on vaikeaa sitoutua. Luottamus työkavereihin kehittyy yhdessä työskennellessä. Työkavereihin pitää voida luottaa ainakin työtehtäviin liittyvissä asioissa. Luottamukseen liittyy kuitenkin toiminnan lisäksi myös käyttäytyminen; aitous ja avoimuus helpottavat luottamuksen syntymistä ja vahvistumista. Suullinen viestintä koettiin tärkeimmäksi viestintä keinoksi työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Sen kokeminen tärkeäksi liittyy todennäköisesti työyhteisön pieneen kokoon. Teoriassa viitataan Alajärveen (1996), jonka mukaan etenkin pienessä ryhmässä on tehokkainta viestiä suullisesti välittömän palautteen mahdollisuuden takia.

ARVIOINTI

Työn lopuksi arvioin lyhyesti omaa oppimistani prosessin aikana. Lisäksi arvioin tutkimuksen onnistumista kokonaisuutena ja prosessina. Tässä vaiheessa en voi arvioida työlle asetettujen tavoitteiden toteutumista, sillä tulokset täytyy ensin esitellä kohdeorganisaatiossa. Kun tulokset ovat keskustelun kautta saavuttaneet kaikki kohdetyöyhteisön jäsenet, vaaditaan vielä aikaa ennen kuin hyvinvoinnissa mahdollisesti tapahtuvaa kehitystä voitaisiin lähteä arvioimaan.

Opinnäytetyön tekeminen on omalla kohdallani ollut pitkä prosessi, joka on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä sekä valmiin kokonaisuuden rakentamista ensin ajatuksesta ja sitten irrallaan olevista palasista. Aloitin opinnäytetyön tekemisen ensimmäistä kertaa jo noin kaksi vuotta sitten. Aihe ja kohdeorganisaatio kuitenkin vaihtuivat jopa kaksi kertaa työpaikan vaihdoksen yhteydessä. Tämän työn tutkimussuunnitelman työstin jo keväällä 2009 mutta tiiviimmän työskentelyn aloitin vasta elokuussa 2009. Mielestäni tämän kaltaisen laajemman tutkimuksen tekeminen vaatii intensiivistä työskentelyä ja jopa tiukahkon aikataulun. Alkuvaiheessa esimerkiksi suunnitelman tekemisen jälkeen on hyvä ottaa hieman etäisyyttä työhön, jolloin aihe saattaa parhaimmillaan selkiytyä mutta liian pitkät tauot työskentelyssä vaikeuttavat kuitenkin kokonaisuuden hahmottamista ja järjestelmällistä etenemistä.

Itse työskentelyn oppimisen lisäksi on tämän tutkimuksen tekeminen opettanut minulle tiedon hakemista ja arviointia. Olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman luotettavia ja tuoreita lähteitä sekä vertailemaan lähteitä toisiinsa. Lisäksi opin arvioimaan kriittisesti omia ajatuksiani ja tuottamaani tekstiä. Olen myös oppinut hyödyntämään ohjaajiltani sekä muilta työni lukijoilta saamaani palautetta. Työn loppupuolella koin hieman hankalaksi saamani muutos- ja kehitysehdotukset mutta jälkikäteen olen tyytyväinen, että kuuntelin ohjeet huolella ja muutin työtäni ohjeiden perusteella. Kokonaisuutena työ on kuitenkin sujunut melko sujuvasti ilman suurempia ongelmia tai takapakkeja. Tutkimani aihe on mielestäni hyödyllinen minulle myös oman urani kannalta. Olen saanut sekä teorian että haastattelujen avulla paljon hyödyllistä tietoa työyhteisön hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista, joita voin hyödyntää toimiessani esimiehenä nyt ja tulevaisuudessa.

Mielestäni työ eteni alusta loppuun asti lähes alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Olen tyytyväinen, että pohdin aihetta ja sitä, mitä todella haluan saada selville tarpeeksi kauan heti työn alkuvaiheessa. Näin ollen vältyin monelta ongelmalta myöhemmin. Ei todellakaan ole liioiteltua sanoa, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Mielestäni valitsin työssä

käytettävät menetelmät onnistuneesti. On mahdollista, että tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa olisi saanut kerättyä haastatteluiden lisäksi myös esimerkiksi havainnoimalla. Asiaa harkittuani tulin kuitenkin siihen tulokseen, että oma asemani tutkittavan yhteisön jäsenenä olisi häirinnyt havainnointia liikaa ja saatu tieto ei olisi ollut luotettavaa. Arvioisin kuitenkin työni saavuttaneen tavoitteet ainakin siltä osin, että tutkimuksen avulla sain selkeää tietoa siitä, mitä hyvinvoinnin osatekijät merkitsevät kohdeorganisaation jäsenille.

LÄHTEET

- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1996. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY.
- Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä. 2.p. Juva: WS Bookwell.
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia. Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.p. Jyväskylä: Gummerus.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 2.p. Tampere: Tammer.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. 3.p. Jyväskylä: Gummerus.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2006. 3.p. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2008. Menestyväntyöyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.
- Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A.(toim.). Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö: avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P.(toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2.p. Juva: WS Bookwell.
- Raudas, A., Björn, M., Hämäläinen, J. 2007. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän." . Teoksessa Vesterinen, P.(toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.
- Aschan (viitattu 10.2009).
<http://www.aschan.fi/p19-historia.html>

Työyhteisön ilmapiiri (viitattu 8.2009). Työturvallisuuskeskus.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Vuorovaikutus työyhteisössä (viitattu 8.2009). Työturvallisuuskeskus.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=134>

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset.....	64
--	----

Haastateltaville kerrotaan, että kysymyksiin vastataan oman kokemuksen / työhistorian kautta. Kysymyksiä ei tarvitse ajatella ainoastaan nykyisen työpaikan ja työyhteisön näkökulmasta.

Kysymyksiin vastattaessa voi käyttää esimerkkejä tilanteista, joita henkilö on itse kokenut tai, joita on tullut vastaan nykyisessä tai aiemmissa työyhteisöissä.

Lisäksi haastateltaville kerrotaan, että nimiä ei mainita eikä vastauksia yksilöidä, vaan asioita käsitellään vain yleisesti.

Haastateltaville kerrotaan, että kaikki haastattelut nauhoitetaan alusta loppuun. Nauhoitettuja haastatteluja käyttää ainoastaan haastattelija analysoidessaan vastauksia. Tämän jälkeen nauhoitukset poistetaan.

Haastateltaville kerrotaan, että he saavat tarvittaessa pyytää täsmennystä kysymyksiin.

Taustamuuttajat

Keskustelun avaava kysymys:

Kerro lyhyesti omasta työhistoriastasi.

Työniloa tuottavat asiat

1. Työturvallisuus
Mitä työturvallisuus tarkoittaa sinulle?
Kuvaile tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan turvallisuuteen?
Mitkä asiat/järjestelyt tekevät työskentelystä turvallista?
2. Arvostus
Mitä arvostus käsitteenä pitää sinun mielestäsi sisällään? Miten ymmärrät käsitteen?
Mitä toisten arvostaminen työyhteisössä merkitsee sinulle?
Kerro lyhyesti, vaikka muutaman esimerkin avulla, miten työtovereiden arvostuksen tulisi mielestäsi näkyä?
3. Luottamus
Mitä edellyttää, että työtovereiden välille kehittyy luottamusta?
Kuvaile kuinka luottamus ilmenee työyhteisössä? Voit käyttää halutessasi esimerkkiä.
4. Onnistumisenilo
Kerro lyhyesti tilanteista, joissa työssä voi kokea onnistumiseniloa?
Kuinka tärkeitä sinun mielestäsi edellä kuvaamasi tilanteet ovat?
5. Välittäminen
Mitä sinun mielestäsi käsittää/tarkoittaa välittäminen työyhteisössä?
6. Ilmapiiri, tunnelma ja hauskuus
Kuinka oleellisena pidät ilmapiiriä, joka vallitsee työyhteisössä?
Mitkä asiat vaikuttavat siihen millainen tunnelma on?

Mitä hauskuus työssä ja työaikana merkitsee sinulle?
Kuvaile millaista hyötyä hauskuudesta, huumorista, leikinlaskusta ym. on sinulle työssäsi?

Kiperät tilanteet

1. Ongelmat
Kerro lyhyesti, miten mielestäsi ongelmat näkyvät työyhteisössä?
Miten ongelmia/ongelmatilanteita pitäisi käsityksesi mukaan lähteä ratkomaan?
2. Ristiriidat
Miten sinä koet erilaiset ristiriidat, joita työyhteisössä ilmenee?
Esimerkiksi, millaisissa tilanteissa tai mistä syystä mielestäsi ristiriitoja yleisesti ilmenee?
Kuvaile, kuinka ristiriitoja tulisi käsitellä?

Työtyytyväisyys

1. Laajasti ajateltuna, millaiset tekijät/asiat/tilanteet saavat sinut kokemaan työtyytyväisyyttä? (työpaikka, työ itsessään, työyhteisö, ura jne.)
2. Millaiset tekijät/asiat/tilanteet saavat sinut kokemaan työtytymättömyyttä? (tytymättömyyttä työhösi)

Viestintä

1. Viestinnän tehtävät työyhteisössä
Mitkä mielestäsi ovat viestinnän tärkeimmät tehtävät työyhteisössä?
2. Viestintäkanavat
Kuvaile minkälaisia erilaisia tapoja viestiä, työyhteisöissä, joissa olet työskennellyt, on ollut?
Mikä on mielestäsi paras tapa saada tarvitsemasi tieto liittyen työhön?
(Tulisiko pienessä, 5-10 työntekijää, työyhteisössä käyttää eri viestintäkanavia kuin isossa, yli 10 työntekijää, työyhteisössä?
Jos, niin miksi?) <- voidaan kysyä, mikäli haastateltava erittelee viestintätapoja työyhteisön koon perusteella.
3. Viestinnän sisältö
Liittyen työhösi, minkälaisista/mihin liittyvistä asioista koet, että sinun on erittäin tärkeä saada tietoa?
4. Viestinnän vastuu
Kenen vastuulla viestintä työyhteisössä/organisaatiossa mielestäsi on?
5. Vuorovaikutus työyhteisössä
Kerro lyhyesti, mitä vuorovaikutus tarkoittaa sinulle työyhteisössä?
Kuvaile tekijöitä/asioita, jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteisiin?
Miten erilaiset persoonallisuudet pitäisi mielestäsi ottaa huomioon vuorovaikutustilanteessa?
6. Palaute sekä kritiikki ja positiivinen palaute
Mikä on mielestäsi hyvä tapa antaa palautetta?
Mitä asioita tulee huomioida annettaessa kritiikkiä?
Minkälaisia kokemuksia/havaintoja sinulla on alaisten antamasta palautteesta esimiehelle?
Mikä on mielipiteesi alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen antamisen hyödyistä tai haitoista?

Kuvaile, miten ihmiset mielestäsi yleensä reagoivat positiiviseen palautteeseen?
Kuvaile, miten ihmiset mielestäsi yleensä reagoivat kritiikkiin?