

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Valmistumisvuosi 2013

Satu Salomaa

LUOTTAMUKSEEN JA VUOROVAIKUTUKSEEN PERUSTUVA YHTEISTYÖ

– Työntekijät työyhteisön kehittäjinä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Marraskuu 2013 | 74

Ohjaaja Ilmo Elomaa

Satu Salomaa

LUOTTAMUKSEEN JA VUOROVAIKUTUKSEEN PERUSTUVA YHTEISTYÖ – TYÖNTEKIJÄT TYÖYHTEISÖN KEHITTÄJINÄ

Osuustoimintaa on ollut jo 150 vuotta ja vuosi 2012 on nimetty osuustoiminnan vuodeksi. Osuustoimintaan liittyy ajatus, että yritetään yhdessä. Yhdessä yrittämiseen ja yhteistyöhön tarvitaan luottamusta ja avointa dialogia osapuolien välillä sekä sitoutumista yrityksen arvoihin ja työyhteisön toimintatapojen noudattamiseen.

Opinnäytetyössä selvitettiin, minkälainen on luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys yhteistyön rakentumiseen. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa selvitettiin ainoastaan, minkälaisia asioita liitetään luottamukseen. Aineisto kerättiin Talentumin lehtiarkistosta ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Toisessa osassa selvitettiin, miten voidaan kehittää Forssan seudun S-markettien yhteistyötä. Aineisto kerättiin Forssan S-marketin henkilökunnalle tehdyllä haastattelulla. Haastattelun teemat olivat: luottamus-, viestintä- ja asiantuntijaverkosto. Aineisto analysoitiin teoriaa ohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön ja toimipaikkojen välisen yhteistyön rakentumiseen tarvitaan luottamukselliset suhteet esimiehen ja työntekijöiden välillä. Luottamussuhteen rakentumiseen tarvitaan aikaa ja tietoa toisesta osapuolesta. Luottamussuhdetta lujittavat yhteiset kokemukset. Luottamuksen ilmapiirissä on mahdollista avoimuuteen ja hyvään vuorovaikutukseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Yhteistyön syntymiseen liittyy vastuun ottaminen niin omista töistä kuin toisesta ihmisestä sekä erilaisuuden hyväksyminen.

ASIASANAT:

(Vuorovaikutus, dialogi, luottamus, sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys.)

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

November 2013 | 74

Instructor Ilmo Elomaa

Satu Salomaa

CO-OPERATION BASED ON TRUST AND OPEN COMMUNICATION – EMPLOYEES AS WORKING COMMUNITY DEVELOPERS

Co-operatives had their 150 years anniversary and the year 2012 is named as the Year of UN International Co-operatives. The spirit of co-operation involves the idea of working together. In entrepreneurship and cooperation, trust and open dialogue are needed between the parties, as well as a strong commitment to the values and organizational practices.

The aim of this Master's thesis was to find out the role of the trust and open communication when we try to build cooperation. The Master's thesis was conducted in two parts. The aim of the first part was to find out, what kind of notions is included in trust and confidence. The research data was collected from the archive of the Talentum Journal. The research data was analyzed by qualitative research methods.

The aim of the second part was to find out, how we can develop the cooperation between S-markets in the region of Forssa. The research data was collected through a theme interview which was targeted to the staff of Forssa S-market. The interview themes were: network based on trust, network based on communication and network based on knowledge. The research data was analyzed by qualitative research methods guiding by the theoretical framework.

Based on the results of the thesis, the following conclusions can be made: When we are building collaboration between a work community and a business place a relationship between the supervisor and the employee is required. When building the relationship of trust, time and information of the other partner are needed. The relationship of trust is strengthened through common experience. The atmosphere of trust enables open communication and also exchange of information and sharing of knowledge. The creation of cooperation associated with responsibility for own work, as well as responsibility for other person's well-being and acceptance of diversity.

KEYWORDS:

Communication, Dialogue, Trust, Social Capital, Co-operation.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LUOTTAMUS JA SOSIAALINEN PÄÄOMA	8
2.1 Luottamuksen määrittelyminen	8
2.2 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet	11
2.3 Yhteisöllisyys sosiaalisen pääoman ulottuvuutena	12
3 VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMINEN	14
3.1 Vuorovaikutussuhteen luominen	14
3.2 Kuuntelemisen taito ja dialogi	16
3.3 Palveleva johtajuus	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1 Teoreettinen viitekehys	18
4.2 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen valinnat ja vaiheet	19
4.3 Opinnäytetyön ensimmäisen osatutkimuksen toteutus	22
4.4 Opinnäytetyön ensimmäisen osatutkimuksen tulokset	30
4.5 Opinnäytetyön toisen osatutkimuksen toteutus	35
4.6 Opinnäytetyön toisen osatutkimuksen tulokset	39
4.7 Opinnäytetyön luotettavuus	52
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
LÄHTEET	62

LIITTEET

Liite 1: Talentumin lehtiarkiston artikkelit

Liite 2: Kerätyn aineiston pelkistäminen

Liite 3: Haastattelulomake

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	18
Kuvio 2. Teoriaohjaavan sisältöanalyysin ylä- ja alakategoriat	28
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset	34
Kuvio 4. Teoreettisten käsitteiden mittaamismalli	35
Kuvio 5. Luottamussuhteen rakentuminen	40
Kuvio 6. Yhteiseen ymmärrykseen pääseminen	44
Kuvio 7. Neuvojen kysyminen	47
Kuvio 8. Yhteisöllisyyden kehittyminen	50
Kuvio 9. Yhteistyön rakentumisen elementit	55
Kuvio 10. Aineettoman pääoman johtaminen	60

1 JOHDANTO

YK nimesi vuoden 2012 kansainväliseksi osuustoiminnan vuodeksi. Kansainvälisen osuustoimintavuoden tarkoituksena oli lisätä tietämystä osuustoiminnasta, rohkaista ihmisiä toimimaan osuuskunnissa ja hallituksia luomaan puitteet osuustoiminnan kasvulle. (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2011, 12; Osuustoiminta 2012, 3.) Rochdalen Pioneereja (Rochale Equitable Pioneers` Society) pidetään osuustoiminnan uranuurtajina, ja heidän avaamaansa kauppaa Rochadalen Toad Lane-kujalle 1844 niin osuuskauppojen kuin kulutusosuustoiminnan alkuna (Rauhala 1924, 63; Inkinen 2005; Simola 2005).

S-ryhmä, joka on suomalainen, osuustoiminnallinen kaupan alan yritysryhmä muodostuu Suomen osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä. Sen lisäksi siihen kuuluu 21 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisuuskauppaa. Asiakasomistajat omistavat osuuskaupat ja ne puolestaan omistavat SOK:n. (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2011, 5) Vähittäiskauppa-ala on valveutunut ja vastuunsa tunteva. Yhteiskunnallisen vastuun, rehellisyyden ja muista ihmisistä välittämisen arvoja löytyy monista organisaatioista, mutta erittäin vahvana ne näkyvät osuustoimintayrityksissä. (ICA 2008, 15.)

Osuuskauppa Hämeenmaan vastuullisuuden painopistealueita ovat: luoda hyvinvointia Kanta- ja Päijät-Hämeeseen, huolehtia henkilöstöstä ja ympäristöstä sekä tarjota laadukkaita ja luotettavia palveluita ja tuotteita asiakasomistajille (Salomaa 2011, 28; Hämeenmaa 2012). Pystyäkseen tarjoamaan laadukkaita palveluja asiakasomistajilleen myös tulevaisuudessa, on Osuuskauppa Hämeenmaalla paneuduttu erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja ammattitaidon vahvistamiseen. (Hämeenmaa 2013).

Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset sekä työn rajaus

Yhteiskunnan organisoituminen ja ihmisten sosiaalinen toiminta perustuvat luottamukseen. On ensin opittava luottamaan itseensä, että voi luottaa muihin. Opittuaan luottamaan kanssaihmiin ja huomattuaan heidän rehellisyytensä on helpompaa luottaa myös ventovieraisiin. Tätä satunnaisiin kohtaamisiin liittyvää ilmiötä kutsutaan Harisalon & Miittisen (2010, 30) mukaan, yleistäväksi (generalized) luottamukseksi.

Luottamusta kuvataan myös termillä perusluottamus, joka on työyhteisön luottamuksen rakentumisessa olennainen tekijä. Hyvä tapa luoda luottamusta on arvostaa toista. Työyhteisössä esimies voi omalla innostuksellaan, esimerkillään ja olemalla jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa luoda työyhteisöön luottamuksellisen yhteistyöilmapiirin. Työntekijöiden väliseen yhteistyöhön tarvitaan aina tieto tavoitteesta ja luottamus, että jokainen tekee osansa. Luottamussuhde syntyy ajan kanssa ja siihen vaikuttavat yhteiset kokemukset. (KEVA 2009, 12–13.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä yhteistyön rakentumisessa.

Opinnäytetyössä etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on luottamus?
- Miten luottamus työyhteisössä rakentuu?
- Minkälaisia asioita liittyy esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen?
- Miten voidaan kehittää Forssan seudun S-markettien henkilökunnan välistä yhteistyötä?

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään henkilöihin kohdistuvaa luottamusta. Organisaation kohdistuva luottamusta pidetään tässä työssä niin sanotusti annettuna tekijänä, johon koko työ perustuu. Työssä pyritään tuomaan esille työyhteisön hyviä käytäntöjä, joten epäluottamuksen käsite sekä vuorovaikutukseen liittyvät negatiiviset aiheet on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Laineen tutkimuksen mukaan (2008, 107) esimiehen epäluottamus työntekijöihin näkyy lisääntyneenä valvontana ja asioihin puuttumisena.

2 LUOTTAMUS JA SOSIAALINEN PÄÄOMA

2.1 Luottamuksen määritteleminen

Pystyäkseen elämään tässä yhteiskunnassa ja luomaan sosiaalisia suhteita on luotettava kanssaihmiin. Luottamus on keskeinen tekijä molempia osapuolia tyydyttävässä suhteessa, mutta luottamussuhde on hauras ja se voidaan menettää helposti eikä sen takaisin saaminen ole helppoa. (Govier 1998, 204.)

Luottamus voidaan jakaa ihmisten ja organisaatioiden väliseen luottamukseen. Luottamuksesta ihmisiin käytetään englanninkielessä sanaa trust, joka on käännetty sanoilla: luottaa uskoa johonkin, toivoa (hartaasti), olla varma, uskoa. Luottamuksesta organisaatioon käytetään englanninkielistä sanaa confidence ja se on käännetty sanoilla: usko, luottamus, luottaa johonkin. (Hytönen ym. 1997, 71 ja 341.)

Luotettavuus liittyy ihmisen toimintaan ja käyttäytymiseen eli millaisena me näemme toisen ihmisen hänen toimintojensa kautta. Näin ollen toisen luotettavuutta on vaikea arvioida. (KEVA 2009, 12; Laine 2010, 28.) Luottavaisuus tarkoittaa ihmisen perusluottamusta (Laine 2010, 28). Luottavaisuus on henkilön ominaispiirre, johon vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset, kasvuympäristö ja persoonalliset ominaisuudet (Kupias ym. 2011, 147). On todettu, että ihmisten luottavaisuus työelämän toimijoiden kykyyn ratkaista työelämässä tulevia ongelmia vähenee iän myötä. (Moilanen & Janhonen 2010, 84.)

Luottavaisuus on annettua luottamusta, joka syntyy ihmisen roolin ja hänen toimintansa kautta. Luottamus ja luottavaisuus ovat käsitteinä pidettävä erillään, vaikka ne ovatkin yhteydessä toisiinsa. (Ilmonen & Jokinen 2002, 88–90.) Luottamusta kuvataan tunteena ja se on aineeton, joten monimuotoisuuden vuoksi sitä on vaikea yksiselitteisesti määrittää (Kalliomaa & Kettunen 2010, 62).

Luottamuksen rakentumisen elementtejä

Luottamus rakentuu ajan kanssa ja sitä vahvistavat yhteiset kokemukset. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa merkittävästi, kuinka usein osapuolet tapaavat ja kuinka pitkään he ovat tunteneet toisensa. Avoin ja optimistinen suhtautuminen vastapuoleen ja usko hänen myönteiseen käyttäytymiseensä sekä vapaaehtoinen yhteistyö ovat luottamuksen rakentumisen elementtejä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisissä suhteissa ja tämä vaikuttaa koko organisaation luottamukseen. Luottamuksen rakentamisen elementtejä Mankan (2007, 65) mukaan ovat, ”tervehdi, ole kiinnostunut, rohkaise, auta, ota huomioon, jaa surut ja murheet, lohduta, kannusta, välitä ja opeta”. Luottamukseen liittyy myös pelko tulla haavoitutetuksi ja petetyksi, joskin osapuolet toivovat, ettei näin tapahtuisi (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 41).

Luottamukseen ei voi pakottaa, vaan se on valinta ja mahdollisuus. Aidossa luottamuksessa otetaan ensisijaisesti huomioon, millä tavoin suhde muuttuu tehdyn valinnan tuloksena. Esimiehellä saattaa olla vain yleisluonteiset tiedot henkilöstä, jonka hän on valinnut vetämään uutta projektia. Esimiehen antaessa kuitenkin henkilölle vastuullisen tehtävän hän samalla luo uuden suhteen. Saa-dun luottamuksen seurauksena työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin itsensä takia ja nostaakseen omanarvontuntoaan sekä tehdäkseen esimiehensä tyytyväiseksi. (Solomon & Flores 2003, 95; Laine 2010, 54.)

Luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välillä on helpompi rakentaa ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin (Kalliomaa & Kettunen 2010 44–46). Työntekijä voi kuitenkin vahvistaa luottamussuhdetta olemalla useammin vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa (Aarnikoivu 2011, 20). Luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen työelämässä on haasteellista. Haasteellisuutta aiheuttavat yksilöiden ja työyhteisön erilaiset kulttuurilliset tavat ja uskomukset sekä kulloisetkin tilannetekijät. (Savolainen 2011, 7.)

Luottamuksella on positiivisia vaikutuksia esimies työntekijä suhteessa varsinkin suhteen kehittämässä. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus edesauttaa yhteistyön syntymistä (Kalliomaa & Kettunen 2010,40 ja 61). Onnistunut yhteistyö edellyttää, että työyhteisö on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen ja mitattavissa olevaan päämäärään. Työyhteisössä on yhteisesti sovitut toimintatavat ja työntekijät kantavat yhdessä vastuun tekemisistään. (Sydänmaanlakka 2009, 161.)

Solomon ja Flores puhuvat yksinkertaisesta luottamuksesta (simple trust), aidosta (authentic trust) ja sokeasta luottamuksesta (blind trust). Yksikertaiseen luottamukseen ei kuulu vastavuoroisuutta, toisin kuin aitoon luottamukseen, johon liitetään myös rehellisyys. Sokeaa luottamusta on uskonnollisessa kontekstissa verrattu uskoon (faith), mutta muissa konteksteissa sitä voidaan pitää tyhmänä (foolish). (Solomon & Flores 2003, 66, 92.) Luottamus, josta on tullut pysyvä toimintakulttuuri työyhteisöön, synnyttää sosiaalista pääomaa ja vahvistaa sitä omalla painollaan (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 33).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta. Näkökulmana on esimiehen rakentama luottamus, jota työntekijä voi vahvistaa omalla toiminnallaan.

2.2 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Sosiaalista pääomaa on tutkittu laajasti. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14–15; Harisalo & Miettinen 2010, 123). Woolcock (2000, 239) jakaa sosiaalisen pääoman neljään ulottuvuuteen, jotka ovat yhteisöllinen (communitarian view) ja verkostoitumisen näkökulma (network view) sekä institutionaalinen (institutional view) ja synerginen (synergie view) ulottuvuus.

Putnam & Gossin (2002, 13–14) mukaan sosiaalisen pääoman idea on yksinkertainen, verkostoilla on merkitys. Verkostoilla on arvo ennen kaikkea niille, jotka kuuluvat verkostoon. McKinseyn tutkimuksen (2012, 28) mukaan organisaation sisäisellä verkottumisella parannetaan yhteistyötä ja tiedon jakamista. Samoin työn mielekkyys paranee ja verkottumisella voidaan poistaa töiden päällekkäisyyttä, mikä osaltaan lisää tehokkuutta.

Woolcockin (2000, 225–226) mukaan sosiaalinen pääoma ei tarkoita mitä sinä tiedät, vaan kenet sinä tunnet. Epävirallisilla verkostoilla on merkitystä, kun on kyse ennalta arvaamattomista tapahtumista. Nämä verkostot voidaan jaotella kolmeen ryhmään: viestintä-, asiantuntija- ja luottamusverkostot.

Coleman (1998, 119) mukaan sosiaaliseen pääoman muotoja ovat, vastavuoroisuuden velvoite ja normit, joista poikkeaminen aiheuttaa sanktion sekä informaation kulku (Mäkelä & Ruokonen 2005, 24; Ilmonen & Jokinen 2002, 19; Ruuskanen 2001, 16). Vastavuoroisuus on onnistuneen ihmis- ja verkostosuhteen ydin, johon liittyy keskeisenä tekijänä luottamus (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18). Normit voivat olla joko kirjoitettuja sääntöjä tai työpaikan toimintakulttuuria, joka on aikojen kuluessa muovaantunut työyhteisön käyttöön. Oli kyse kummasta tahansa, on erittäin tärkeää, että toimintanormeista on yhteisesti sovittu ja kaikki ovat tietoisia niistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–23.)

Tässä opinnäytetyössä sosiaalista pääomaa tarkastellaan epävirallisten verkostojen näkökulmasta. Epäviralliset verkostot voidaan jakaa viestintä-, asiantuntija- ja luottamusverkostoihin.

2.3 Yhteisöllisyys sosiaalisen pääoman ulottuvuutena

Yhteisöllisyyttä käytetään yläkäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja yhteistyön erilaisia muotoja. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 11.) Yhteisöllisyyden määrittäminen lähtee yhteisöstä, joten yhteisön luonteesta riippuu, miten yhteisöllisyyttä määritellään. Yhteisöllisyyden määrittämiseen vaikuttavat yhteisön arvot, normit ja tavoitteet. (THL 2013.) Arvojen määrittelytavat vaihtelevat yrityksissä, mutta on tärkeää, että arvot ovat yrityksen näköiset ja ne voidaan hyväksyä yrityksen sisällä ja yrityksen sidosryhmien keskuudessa (Ketola 2005, 147; Sydänmaanlakka 2009, 73). Näin arvot sisäistetään paremmin ja ne nähdään osana organisaation strategiaa, jolloin luottamus organisaatioon ja sen johtoon kasvaa ja lujittuu, joka edelleen lisää henkilöstön vastavuoroisuutta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 121).

Yhteisöllisyyden perustana pidetään erilaisuuden hyväksymistä ja siihen sisältyy luottamus yhteisön jäseniä kohtaan. Yhteisöllisyys on kokemuksellinen asia, ihmisestä välitetään ja ihminen välittää toisesta ihmisestä. Se on yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta työyhteisöön tai harrasteryhmään. Yhteisöllisyys rakentuu työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyys on mahdollisuus ja se on voimavara epävarmoin aikoina ja muutostilanteissa. (THL 2013.)

Yhteisöllisyys rakentuu ennen kaikkea yhteisestä kokemuksesta, sitä tukevista samoista arvoista ja yhteisistä päämääristä (Helander 2013, 21). Työyhteisössä on monenlaista osaamista, joten annetaan työntekijöille mahdollisuus kertoa ja jakaa omaa osaamistaan. Näin työntekijän tiedoista ja taidoista tulee työyhteisön yhteistä osaamista, joka on enemmän kuin yhden työntekijän osaaminen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18.)

Yhteisöllisyys rohkaisee toisilleen tuntemattomia ihmisiä tekemään keskenään yhteistyötä ja kohtamaan erilaisuutta. Instituutiot kuten perhe, kirkko ja erilaiset yhdistykset muistuttavat ihmisiä auttamisen ja epäitsekkyyden jaloista taidoista. (Harisalo & Miettinen 2010, 121.) Auttamiseen liittyy aina tietty pyyteettömyys, mutta samalla syntyy vahva tunnesidos ja halu tehdä vastapalvelus. Tunnesidos myötävaikuttaa siihen, että avun saaja on valmis tekemään hyvinkin merkittäviä asioita avun antajan hyväksi. (Hiltunen 2011, 139.)

Yhteisöjen yhtenäinen toiminta vaatii tietojen vaihtoa ja hyvää vuorovaikutusta. Internetin toinen vaihe on tuonut mahdollisuuden kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Tietotyön aikakaudella tieto ja osaaminen korostuvat ja uusia oivalluksia syntyy siellä, missä ihmiset kohtaavat. Oivallukset voivat tulla hetken mieli-johteesta tai pitkäaikaisen työn tuloksena. Nämä oivallukset syntyvät yhä useammin tiedon jakamisella, sitä jalostamalla ja uudella tavalla yhdistämällä, jolloin saadaan uusia näkemyksiä kulloinkin käsiteltävissä olevaan asiaan. (Ojala & Pöysti 2012, 18–20.)

Yhteisölliset toimintatavat voivat saada negatiivisia piirteitä, mikäli pelisäännöt puuttuvat ja näihin yhteisöllisiin toimintatapoihin suhtaudutaan ilman kritiikkiä. Yrityksen ja verkoston sisälle tulee saada yhteisöllinen kontrolli, joka puuttuu välittömästi sääntöjen vastaiseen toimintaan ja yhteisössä toimivia tulee muistuttaa positiivisen viestinnän merkityksestä yrityksen imagoon ja menestykseen. (Ojala & Pöysti 2012, 237.)

Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisyyttä tarkastellaan näkökulmasta, jossa yhteisöllisyydestä muodostuu työyhteisön voimavara. Työyhteisön yhteisöllisyys näkyy parempana tiedon kulkuna, vertaistukena, osaamisen ja kokemusten jakamisena sekä toisten auttamisena.

3 VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMINEN

3.1 Vuorovaikutussuhteen luominen

Hyvällä vuorovaikutuksella tarkoitetaan, että kuunnellaan, annetaan palautetta ja otetaan palautetta vastaan sekä hyväksytään ihmisten erilaisuus. Sillä ihmiset poikkeavat toisistaan arvojen, asenteiden, kulttuuritaustojen sekä elämän kokemukseltaan. (TTL 2007, 6.) Vuorovaikutustilanteissa on oltava tietoinen omista tunteistaan ja otettava samalla myös toisen tunteet huomioon (Ojala 2011a, 260; Sydänmaanlakka 2009, 154).

Tunneälyä omaava henkilö antaa rakentavaa kritiikkiä ja palautetta, pystyy luomaan erilaisuutta hyväksyvän ilmapiirin, rakentamaan laajan suhdeverkon ja kestävämpään paremmin epäonnistumisia (Ojala 2011a, 260; Goleman 2009, 189). Tunneälykäs ihminen on tasapainossa itsensä kanssa. Hän ymmärtää, että ihmisellä on positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Hän pystyy käsittelemään negatiivisia tunteita syyllistämättä muita. Hän ei myöskään itse jää negatiivisten tunteiden valtaan, vaan päinvastoin hän pystyy jakamaan omaa hyvää oloaan muille. (Leppänen & Rauhala 2012, 86–87.)

Vuorovaikutussuhteen luominen vaatii hyvää itseluottamusta. Itseluottamus tai itsetunto on tunne, joka kehittyy ihmisen elämän myötä. Se on osa ihmisen persoonallisuutta. Itseluottamus näkyy ihmisestä ulospäin, hänen tapanaan toimia. Hyvän itsetunnon omaava henkilö uskaltaa mennä mukavuusalueensa ulkopuolelle eli hän pystyy kohtaamaan vastoinkäymisiä ja kestävämpään työssä tulleita virhearvioita. (Kallioma & Kettunen 2010, 52.) Hyvän itsetunnon omaava henkilö pystyy vastoinkäymisten jälkeen kääntämään tappion voitoksi eikä jää miettimään epäonnistumisia pitkäksi aikaa. Työyhteisö, joka pystyy tukemaan jäsentensä itsetuntoa, on mahdollisuus hyvään ja toimivaan yhteistyöhön. Yhteistyöhön kuuluu aina luottamus ja avoimuus ja vastuuntunne. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45.)

Hyvä vuorovaikutussuhde ei synny itsestään. Sen syntymiseen ja kehittämiseen vaaditaan aikaa ja tilaisuutta yhteiseen keskusteluun kahvihuoneessa tai muussa yhteisessä taukotilassa. (TTK 2003.) Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että ollaan myönteisiä. Myönteisyyttä on avoin ja rehellinen tiedon jakaminen, erilaisuuden hyväksyminen sekä virhetilanteeseen ratkaisun hakeminen syyttelyn sijaan. (Hämäläinen 2005, 130–151.)

Työyhteisössä esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta kuvataan totuudenhetkenä. Totuudenhetkiä ovat tilanteet, jolloin on annettava myönteistä tai korjaavaa palautetta. (Wiskari 2009, 83.) Myönteistä palautetta työyhteisössä voivat antaa kaikki työyhteisön jäsenet. On kuitenkin huomattava, että palautteen antaminen kuuluu erityisesti esimiehelle. Korjaavaa palautetta annettaessa on muistettava, että palautteen tulee olla asiallista, oikeudenmukaista ja rakentavaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84 ja 87). Palaute annetaan työn tekemisestä taikka muusta toiminnasta työpaikalla niin, että työntekijä ei joudu puolustautumaan (Burton & McDonald-Mann ym. 1999, 8; Hiltunen 2011, 133; Kupias ym. 2011, 53).

Työyhteisössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat yhteistyön perusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82). Antamalla säännöllisesti työntekijälle rehellistä ja positiivista palautetta autetaan häntä kasvamaan ihmisenä, kehittymään työssään, tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa (Aarnikoivu 2011, 34–36; Hiltunen 2011, 133). Palautteen (feedback) ongelmana on, että se liittyy aina menneeseen tapahtumaan, eikä se ota huomioon mahdollisuuksia, jotka ovat tulevaisuudessa. Sitä voidaan näin ollen kuvailla staattiseksi ja rajoittuneeksi. (Goldsmith 2002, 1.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vuorovaikutussuhteen syntymistä epävirallisen keskustelun ja palautteen antamisen näkökulmasta.

3.2 Kuuntelemisen taito ja dialogi

Kuunteleminen on tärkeä osa vuorovaikutusta. Todelliseen kuunteluun tarvitaan hiljaisuutta ja keskittymistä (Isaacs 2001, 114). Kuunteleminen on ennen kaikkea yhdessä kuuntelemista, jolloin näkökulma siirtyy itsestä muihin ryhmän jäseniin. Yhdessä kuunteleminen voi parhaimmillaan luoda tilan, joka on kreikan kielellä ”koinonia”, jonka Liljeqvist (1998, 203) on kääntänyt sanoilla (keskinäinen) yhteys, yhteistyö, osallisuus, yhteinen lahja ja omastaan jakaminen eli erittäin läheinen suhde ihmisten kesken. (Isaacs 2001, 116; Karhumaa 2007, 53.)

Kuunteleminen on dialogin ydin. Dialogi tulee kreikan kielen sanoista dias ja logos. Dias tarkoittaa ”läpi” ja ”kautta” ja logos ”sanaa” tai ”merkitystä”. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 62; Isaacs 2001, 40; Sydänmaanlakka 2009, 196; Harisalo & Miettinen 2010, 88). Dialogissa haetaan yhteistä ymmärrystä kuuntelemalla, arvostamalla ja kunnioittamalla toista ja hänen mielipiteitään. (Isaacs 2001, 40; Sydänmaanlakka 2009, 196–197; Puro 2010, 85.)

Dialogi on vuoropuhelua, ei itsensä kanssa vaan ryhmän muiden jäsenten kanssa ja näin pyritään saamaan yhteinen ymmärrys asiasta. Dialogilla ei haeta ratkaisua ongelmaan, vaan sen avulla katkaistaan ongelmien ketju. Dialogi käytännössä tarkoittaa, että löydämme synergian, niin käytännöllisellä rationaalisella, tunne ja henkisellä tasolla, vaikka emme ole fyysisesti samassa tilassa. (Sydänmaanlakka 2009, 158–159 ja 198.)

Avoimessa dialogissa asioita tarkastellaan monesta eri näkökulmasta ja siinä pyritään ymmärtämään myös itselle vieraita asioita. Jokainen dialogiin osallistuva voi tavallaan tutkijana ja etsijänä osallistua tiedon tuottamiseen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen. Tämä edellyttää luottamusta ja tietoa siitä, että voi turvallisesti sanoa oman mielipiteensä sekä korjata ja kehittää omaa suoritustaan, nimenomaan muilta saadun rakentavan palautteen avulla. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 63–64 ja 203.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan dialogista vuorovaikutusta ja kuuntelemisen merkitystä vuorovaikutustilanteessa.

3.3 Palveleva johtajuus

Johtaminen on monitahoinen vuorovaikutusprosessi ja johtajaksi kasvamiseen tarvitaan aikaa ja johtamistaitojen opiskelua. Johtaminen ei ole vain rationaalista toimintaa eli tavoitteiden asettamista, ohjausta ja palautteen antamista. Johtamiseen tarvitaan myös tunneälykkyyttä ja henkistä älykkyyttä. Henkinen älykkyyys näkyy omalla esimerkillä johtamisena. Henkiseen älykkyyteen kuuluu kyky innostaa, kannustaa, motivoida ja arvostaa työntekijöitä. Selvitäkseen jatkuvassa muutoksessa johtajalla tulee olla luovuutta ja kyky jatkuvaan uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 158 – 160.)

Johtamisessa nykyään panostetaan inhimilliseen ja innostavaan johtamiseen, tätä johtamistyyliä kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi (servant leadership). Palvelevan johtajan on löydettävä ensin sisäinen palvelija itsestään. Se alkaa luonnollisesta tunteesta palvelulla. Sen jälkeen ihmisen tietoisuus omista johtamistaidoistaan ja halusta johtaa saa hänet pyrkimään johtamistehtävään. Palveleva johtaja toimii työyhteisön palvelijana eli tekee kaikkensa työyhteisön hyväksi olemalla samalla esimerkkinä ja roolimallina. Häntä voidaan näin kutsua nimellä ”primus inter pares eli ensimmäinen vertaistensa joukossa”. (Hakanen 2011, 76–77.)

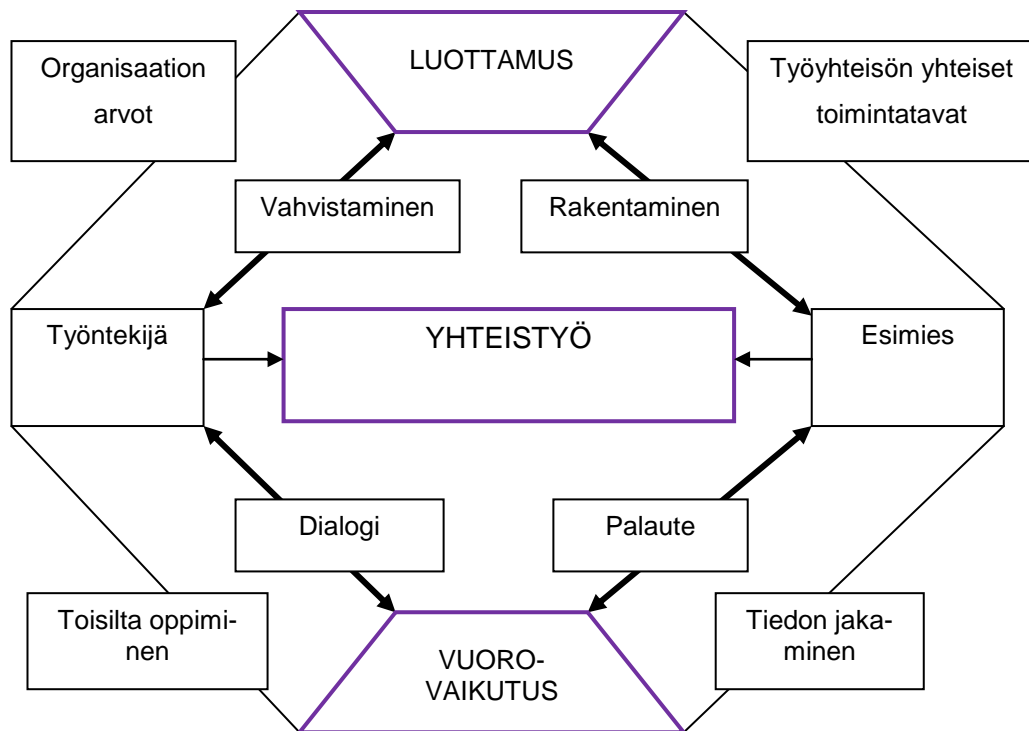
Palvelevaan johtamiseen kuuluu rehellisyys. Rehellisyyden lisäksi on oltava nöyrä, joka ei tarkoita samaa kuin nöyristellä. Nöyrä ihminen ymmärtää omat heikkoutensa joskin myös vahvuutensa. Palvelevalla johtajalla on kyky empatiaan ja hän ymmärtää, että erilaisuus on rikkaus. Palveleva johtaja kiittää ja kannustaa niitä henkilöitä, jotka ovat yltäneet hyviin saavutuksiin. Näin edistetään työyhteisöä saavuttamaan annetut tavoitteet. Palveleva johtaja tukee työntekijöitään käyttämään työssään omia vahvuuksiansa. Työntekijät voivat tuntea olevansa tärkeitä työntekijöinä mutta myös yksilöinä. (Hakanen 2011, 78–81.)

Tässä opinnäytetyössä johtamista tarkastellaan luottamukseen perustuvana vuorovaikutusprosessina, johon kuuluu palvelevan- ja muutosjohtamisen elementtejä

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvio1 on rakennettu tutustumalla luottamusta käsittelevään kirjallisuuteen sekä Laineen tutkimukseen. Kalliomaan & Kettusen (2010, 41) mukaan luottamus perustuu avoimuuteen ja hyvään vuorovaikutukseen, se rakentuu ajan kanssa ja yhteistyön kautta saadut kokemukset vahvistavat luottamusta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Laineen (2008, 75; 2010, 37–38) mukaan avoin ja luottava ilmapiiri helpottaa uusien taitojen oppimista, niin myönteisten kuin kielteisten asioiden esille tuomista ja palautteen antamista sekä vastaanottamista.

4.2 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen valinnat ja vaiheet

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy tutkimuskohteen ymmärtämiseen. Tutkimuskohteena voi olla yksittäinen henkilö, ryhmä tai yritys. Tutkimuksella pyritään selittämään käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole merkitystä määrällä, joten tutkimus voidaan kohdistaa pienen ryhmään ihmisiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pohjana psykologian ja käyttäytymistieteen oppeja. Selvittämällä haastateltavilta heidän asenteitaan, arvojaan ja odotuksiaan saadaan selville ensiarvoisen tärkeää tietoa, jota yritys voi hyödyntää joko tuotteiden, palveluiden tai henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. (Heikkilä 2010, 16.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja voidaan kuvata seuraavasti. Kvantitatiivinen eli määrällinen vastaa kysymyksiin mitä, missä ja paljonko? Kvalitatiivinen eli laadullinen puolestaan vastaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joten siihen tulee ottaa numeerisesti riittävän suuri ja edustava otos. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan tehdä pienemmälle joukolle ja se perustuu harkinnanvaraisesti koottuun näytteeseen. Ilmiön kuvaus tehdään kvantitatiivisessa tutkimuksessa numeerisen tiedon pohjalta ja kvalitatiivisessa ilmiön ymmärtämisen eli pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010, 17.)

Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena, jopa siinä tapauksessa, että materiaali koostuu yksilöistä yksilöhaastattelussa, siis ei voida hakea yksilön eroja. Kvalitatiivisessa analyysissä johtolangoiksi ei hyväksytä tilastollisia todennäköisyyksiä, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden määrä on usein pieni. Näin ollen myös yksilöiden välisien erojen tilastollista merkittävyyttä ei voida luotettavasti määrittää. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Aineiston keräämistavat voidaan jaotella sen mukaan kerätäänkö aineisto itse vai käytetäänkö valmiita materiaaleja. Itse kerättävän aineiston keräystapoja ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja tutustuminen tarinoin ja elämänkertoihin. Valmiita aineistoja saadaan virallisista tilastoista, tilastotietokannoista ja arkistojen materiaaleista. Valmiina oleviin aineistoihin tulee suhtautua kriittisesti. Niitä voidaan käyttää sisällön kuvailuun ja selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 177 ja 186–218)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kerätessä ei aluksi vielä tiedetä, kuinka monta tapausta aiotaan tutkia. Tutkijan tehdessä haastattelun hän jatkaa niin pitkään, että hän on saanut tutkimusongelman kannalta tarpeeksi uutta tietoa. Puhutaan saturaatiosta eli kyllästymispisteestä. Saatu aineisto on riittävä, kun haastattelun tuloksena kertautuvat samat asiat. (Hirsjärvi ym. 2010, 182.)

Kyselyllä voidaan kerätä aineistoa suurelta joukolta. Se on nopea eikä vie paljon aikaa, varsinkin kun aineisto kerätään sähköisesti. Kyselyn muotoja ovat posti eli verkkokysely ja kontrolloitu kysely. Postikyselyssä kyselylomake lähetetään informanteille ja sen mukana on vastauskuori ja postimaksu valmiiksi maksettuna. Tämän muotoinen kysely voidaan helposti lähettää monelle, mutta haittapuolena on, että vastausten määrä saattaa jäädä hyvinkin pieneksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–196.)

Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia, informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti esimerkiksi messuilla tai koulussa. Lomakkeet palautetaan joko postin välityksellä tai itse vieden, ennalta sovittuun paikkaan. Informoidun kyselyn etuna on, että vastaajat voivat kysyä neuvoa, mikäli kysymyksissä on jotain epäselvää. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse henkilökohtaisesti sovittuna päivänä sovittuun paikkaan. Näin tutkija voi tarkistaa, että lomakkeet on oikein täytetty. Samalla vastaajat voivat kysyä mahdollisia lomakkeen täyttämiseen liittyviä epäselviksi jääneitä asioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 196–197.)

Haastattelussa ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa informantin kanssa. Hänelle tulee antaa tilaisuus kertoa itseään koskevista asioista avoimesti ja vapaasti, sillä hän on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli tutkimustiedon keräämisessä. On kuitenkin myös huomattava, että haastattelun kautta saatu tutkimusaineisto on kontekstisidonnaista, sillä informantit saattavat puhua asioista eri tavoin tutkimushaastattelussa kuin jossain muussa työelämän tilanteessa. Haastattelun etuna on, että aineiston keräystä voidaan säädellä ja tehdä se joustavasti ottaen huomioon haastateltavat ja olemassa oleva tilanne. Haastattelu on läheinen vuorovaikutustilanne, jossa voidaan nähdä myös haastateltavan sanaton viestintä, samoin haastateltava voi kertoa asioita, joita haastattelija ei ole ennakolta aavistanut. (Hirsijärvi ym. 2010, 205–207.)

Haastattelutyyppejä ovat strukturoitu eli lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tehdään lomaketta apuna käyttäen. Haastattelu on helppo toteuttaa sen jälkeen, kun kysymykset on laadittu. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnuspiirteitä ovat, että lomake on selkeä, siisti ja looginen sekä synnyttää positiivisen tunnereaktion. (Heikkilä 2010, 48; Hirsijärvi ym. 2010, 208.)

Teemahaastattelu on lomake ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa määritellään edeltä tietyt teemat eli aihe-alueet, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tätä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Avointa haastattelua voidaan kutsua myös vapaaksi haastatteluksi. Avoin haastattelu lähentelee keskustelua, jossa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Haastattelun pohjana ei ole kiinteää runkoa, joten haastattelija ohjailee tilannetta. (Hirsijärvi ym. 2010, 204 – 209.)

Kyselyn ja haastattelun lisäksi aineiston keruumuotoja ovat havainnointi sekä tarinat ja elämäkerrat. Havainnointi on tosi elämän (real world) tutkimista. Havainnointi kertoo, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Arvostuksia tutkittaessa on todettu, että ihmiset puhuvat toista ja tekevät toista. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Havainnoinnin lajit voidaan jakaa systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattinen havainnointi tehdään tarkasti rajatussa tilassa, kuten luokkahuoneessa tai työpaikalla. Havainnoinnin kohteena voi *kielellinen vuorovaikutus tai liikkeet tai liikesarjat*, kuten liikuntatieteellisessä tutkimuksessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ryhmän ehdoilla heidän toimintaansa. Havainnointitilanteessa on tärkeää, että tutkija ei sekoita havaintoja ja omia tulkintoja toisiinsa. (Hirsijärvi ym. 2010, 212–217.)

4.3 Opinnäytetyön ensimmäisen osatutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Opinnäytetyön jaettiin kahteen eri vaiheeseen, koska luottamuskäsitteen määrittelyminen oli hankalaa sen monimuotoisuuden vuoksi.

Näin ollen opinnäytetyön ensimmäisessä osassa selvitettiin, minkälaisia asioita liitetään luottamukseen. Vastauksia haettiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Mitä on luottamus? Miten luottamus työyhteisössä rakentuu? Minkälaisia asioita liittyy esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen?

Aineisto kerättiin Talentumin lehtiarkiston artikkeleista. Valitsin Talentumin lehtiarkiston, koska se oli mielestäni selkeä ja sitä pidetään myös luotettavana ja korkeatasoisena tiedon lähteenä. Haku tehtiin sanalla luottamus ja tuloksena tuli 150 artikkelia, joista 23 artikkelia (liite 1) vastasivat parhaiten hakua. Artikkelin vastaavuudesta haettuun asiaan kertoivat prosenttiluvut.

Saatu materiaali analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadulliseen tutkimuksen tilanteissa. Sisällönanalyysin voidaan muodostaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai se voi olla teoriaohjaava analyysi. Teorialähtöistä analyysimenetelmää on luonnehdittu perinteiseksi menetelmäksi. Teoria tai malli toimii analyysissä kehyksenä, joka antaa jonkinlaista turvallisuutta työn tekemiseen. Teorialähtöisessä analyysissä käytetään jotain aiempaa teoriaa pohjana, viedään asioita uuteen kontekstiin ja testataan niitä siinä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 97–98.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet

Talentumin lehtiarkistosta saadusta materiaalista tuli 71-sivuinen Word-dokumentti. Dokumentin otsikot saivat juoksevan numeroinnin, joka jatkossa helpotti dokumentin käsittelyä.

Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla koko teksti läpi. Tekstiin perehdyttiin ensin otsikkotasolla ja otsikoista muodostettiin analyysille runko. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä varten tulee muodostaa analyysirunko (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113).

Näin muodostettua runkoa käytettiin seuraavassa vaiheessa käsitekarttana, kun perehdyttiin tarkemmin sisältöön. Otsikoista muodostettu jaottelu auttoi aineiston sisällön fokusoinnissa. Sisältöä tutkittaessa huomattiin, että kaikissa artikkeleissa ei ollut aiheeseen eli työelämän luottamussuhteisiin liittyviä asioita, vaan ne käsitelivät luottamusta ja taloutta tai luottamusta ja rahaa. Nämä artikkelit kuitenkin otettiin tässä vaiheessa mukaan mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Aineistolähtöisen analyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston pelkistäminen eli redusointi. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan, että haastattelulla saadusta tai valmiista dokumenttiaineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään koodaamalla tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Pelkistämällä voidaan joko tiivistää tai pilkkoa saatua materiaalia. Pelkistämisprosessissa saadusta aineistosta haetaan tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Kuvaavat ilmaisut tulee erottaa muusta tekstistä. Ilmaistujen erottamiseen voidaan käyttää esimerkiksi alleviivausta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Pelkistämisen työvälaineitä ovat koodaaminen ja teemakortistot. Teemakortiston ajatus on pilkkoa aineisto myöhemmin tehtävää tulkintaa varten. Teemakortti laaditaan koodaamalla kerätty aineisto aihe kerrallaan. Luottamuksen rakentamisen teemasta koodi voisi olla ”luottaraken”. Tekstistä haetaan ja kopioidaan kaikki se aineisto, joka on koodattu ”luottaraken” ja vietään samannimiseen erilliseen tiedostoon. Näin saadaan sitaattikokoelma eli teemakortti, josta on helppo jatkaa aineiston tulkintaa. (Ojasalo ym. 2009, 127 – 128.)

Tässä työssä käytettiin ”Wordin etsi – korvaa” toimintoa aineiston pelkistämiseen (Liite2). Talentumin lehtiarkistosta saatu artikkelimateriaali pilkottiin yksittäisiksi sanoiksi tai asiaa ilmaisevaksi käsitteeksi. Tekstistä haettiin ensin sanaa luottamus. Haettaessa sanaa luottamus huomattiin, että katkaisemalla sanan muotoon ”luotta” tuli parempi tulos ja osumatarkkuus. Löydetyt sanat lihavoitiin, koska näin ne saatiin parhaiten erottumaan muusta tekstistä. Asia, joka edelleen helpotti materiaalin käsittelyä ja tulkintaa seuraavissa vaiheissa. Luottamus sanan jälkeen haettiin avainsanoja rakentuminen, organisaatio, esimies, alainen, yhteistyö ja vuorovaikutus.

Avainsanan haussa käytettiin myös sanan katkaisutekniikkaa eli esimiehestä käytettiin ”esimie” ja alaisesta ”alai”, jolloin taivutusmuodot eivät vaikuttaneet tulokseen. Avainsanat alleviivattiin ja käytettiin värejä, jotta ne erottuivat toisistaan ja muusta tekstistä, kuten seuraava esimerkkilause osoittaa: ”Rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus Rakentavat esimiehen ja alaisen välistä **Luottamusta**”.

Avainsanalla tarkoitetaan sanaa, joka liittyy teorian mukaan luottamuskäsitteeseen. Avainsanat on valittu lukemalla kirjallisuutta. (Kalliomaa & Kettunen 2010 41, 44–46 ; Aarnikoivu 2011, 20; Solomon & Flores 2003, 95; Laine 2010, 54.)

Aineistolähtöisen analyysin toinen vaihe oli aineisto koodaaminen. Koodaamisella on viisi tärkeää tehtävää:

- Koodit ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja.
- Koodien avulla jäsenetään aineistoa ja kuvataan.
- Koodien avulla kuvataan tekstin sisältöä.
- Ne toimivat aineiston jäsenyyksen apuvälineinä.
- Koodien avulla voidaan tarkista ja etsiä tekstin eri kohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92–93.)

Tämän opinnäytetyön aineiston koodit muodostettiin esimiehille suunnatun kirjan, miten työpaikan luottamussuhteet saadaan toimimaan (Laine 2010 11–16) perusteella. 1. Luottamus yleisesti 2. Organisaatio ja yritykset 3. Raha 4. Internet 5. Markkinat 6. Esimies ja alaiset 7. Yhteiskunta.

Seuraavassa esimerkki koodauksesta ja mitä asioita siinä tulee ottaa huomioon.

Koodi 1: Luottamus yleisesti

Tekstiviite: **Luottamus** *ei ole mikään mystinen voima, vaan esimies voi lisätä sitä omalla käytöksellään*

Artikkelityyppi: 5

Julkaisuaika: 29.4.2009

Tekstiviite: **Luottamuksen** käsite on kuitenkin vielä kehittymätön ja epäselvä.

Artikkelityyppi: 7

Julkaisuaika. 28.1.2009

Koodi 6 Esimiehen ja alaisen välinen luottamus

Tekstiviite: **Esimie**hen on helpompi **Luottaa**, koska hänellä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa.

Artikkelityyppi: 8

Julkaisuaika: 18.6.2008

Tekstiviite: Moni **Johtaja** kertoi **Luottamuksensa** kasvavan sellaista ihmistä kohtaan, joka tunnustaa tehneensä virheitä.

Artikkelityyppi: 10

Julkaisuaika: 4.4.2008

Koodauksessa tulee merkitä asiat niin yksityiskohtaisesti, että niiden alkuperä pystytään jälkeenpäin jäljittämään. Koodauksessa aineiston yksilöintiin tarvittavia asioita ovat tekstiviite ja artikkelityyppi.

Artikkelityyppinä käytettiin numeroita. Numerot tulivat otsikoiden numeroista ja tällä samalla juoksevalla numeroinnilla on numeroitu artikkelilista, joka on tämän opinnäytetyön liitteessä 1. Artikkelin julkaisuaika on merkitty koodausdokumenttiin, jotta artikkeli pystytään helposti hakemaan arkistosta ja sitä myötä myös tarkistamaan poimitun lauseen oikeellisuus. Listaani olisi vielä voinut lisätä artikkelin kirjoittajan, näin ei kuitenkaan tehty vielä tässä vaiheessa. Artikkelin kirjoittajan nimi merkittiin vasta tulosten kirjoitusvaiheessa tekstiviitteen loppuun.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmas vaihe oli aineiston ryhmittely eli klusterointi. Koodattu ja pelkistetty aineisto käydään tarkasti läpi ja siitä haetaan joko samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet yhdistetään ja tästä muodostetaan alakategoria, joka nimetään kategoriaa kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Alakategoriat ovat: 1. Luottamus yleisesti. 2. Luottamus organisaatioon/ yritykseen. 3. Luottamus rahaan. 4. Luottamus Internetiin. 5. Luottamus markkinoihin. 6. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus. 7. Luottamus yhteiskuntaan.

Koodattua ja pelkistettyä tekstiä käytiin edelleen läpi. Poimittiin avainsanan sekä luottamussanan sisältäviä lauseita. Lauseet ryhmiteltiin alakategoria otsikoiden alle sen mukaan, miten lause parhaiten soveltui mihinkin kategoriaan. Tätä ajatteluketjua ohjasi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka on kuvattuna kuviossa 1.

Alakategoriat ryhmiteltiin edelleen ja tätä uutta ryhmittelyä kutsutaan yläkategoriksi, kuten kuviossa 2 on kuvattu. Yläkategoriat muodostettiin osittain käyttäen avaintermejä rakentuminen, organisaatio, esimies, alainen, yhteistyö ja vuorovaikutus.

Tämän opinnäytetyön yläkategoriat: 1. Luottamusta on 2. Luottamussuhteen syntyminen. 3. Luottamus työpaikkaan. 4. Yhteistyön merkitys luottamussuhteessa. 5. Esimies on luottamuksen rakentaja 6. Alainen vahvistaa luottamussuhdetta 7. Vuorovaikutus.

Alussa pilkottu artikkelista koostuva tekstimateriaali jäsenneltiin uuden ryhmittelyn mukaan yläkategorioiden alle.

Seuraavassa esimerkki:

1. Luottamusta on (yläkategoria)

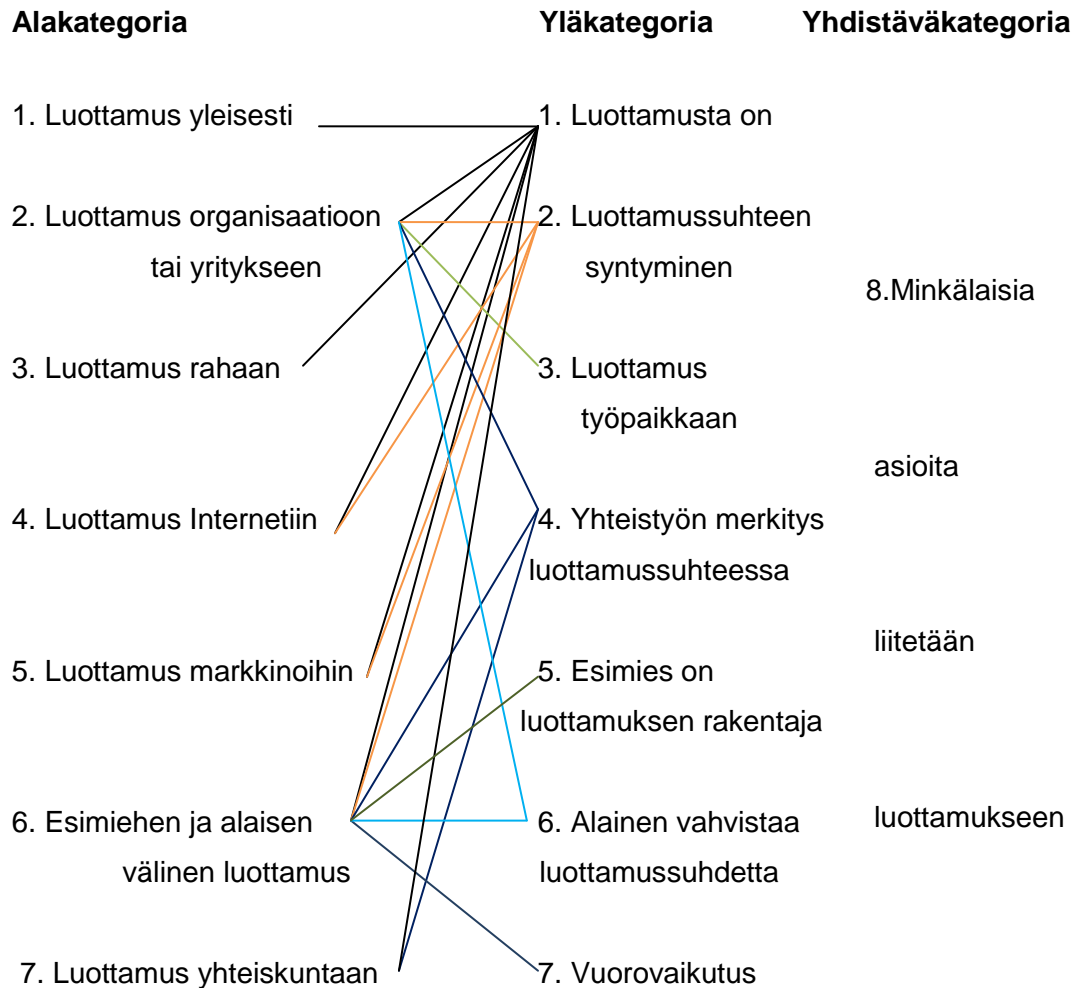
Luottamus ei ole mikään mystinen voima, vaan esimies voi lisätä sitä omalla käytöksellään. 1/5 (1 alakategoria ja 5 on artikkelin numero)

Tämä lause on ensin luokiteltu alakategoriaan ”luottamus yleisesti”. Uudelleen ryhmittelyn jälkeen se on liitetty yläkategoriaan ”luottamusta on”.

Seuraavassa on kuvattu, miten alakategoriat ja yläkategoriat ovat suhteessa toisiinsa sekä mitkä artikkelit on tulkittu mihinkin kategoriaan. Seuraavan luettelon numeroyhdistelmissä 1/1 ja 1/5 ja niin edelleen, ensimmäinen luku tarkoittaa alakategoriaa ja toinen numero artikkelinumeroa.

1. Luottamus on 1/1;1/5;1/7;2/15; 3/3;3/16;4/21;5/6;6/5;6/8;7/13
2. Luottamus suhteen syntyminen 2/15;4/21;4/23;5/6;6/5;6/8
3. Luottamus työpaikkaan 2/7;2/1
4. Yhteistyön merkitys luottamuksessa 2/7;2/17;6/5;6/8;6/19;7/5
5. Esimies on luottamuksen rakentaja 6/5;6/8;6/11; 6/10;6/19
6. Alainen vahvistaa luottamussuhdetta 2/20;6/5;6/8
7. Vuorovaikutus 6/8
8. Yhdistäväksi kategoria on, minkälaisia asioita liitetään luottamukseen.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin neljäs vaihe on abstrahointi. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111.)



Kuvio 2. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ylä- ja alakategoriat

Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on sisällön kannalta mahdollista. Abstrahointia jatkamalla muodostuu yhdistäväkategoria, minkälaisia asioita liitetään luottamukseen. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 111–112.)

Analyysirungon sisälle muodostetaan luokituksia tai kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita, jolloin aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat runkoon sekä myös ne jotka jäävät ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävistä muodostetaan jälleen uusia kategorioita induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita käyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 201, 113.)

Tässä työssä on käytetty strukturoitua analyysirunkoa ja runkoon on kerätty vain niitä asioita, jotka siihen kyseiseen tilanteeseen sopivat. Tämä antaa mahdollisuuden aikaisemman teorian testaukseen uudessa kontekstissa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 30; Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.) Näin analysoidusta materiaalista muodostettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä niin kauan, että löydetään vastaukset tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112).

Vastaukset tutkimuskysymyksiin tulivat seuraavien tulkintojen avulla:

1. Mitä luottamus on – tulkittiin yläkategorian kohta yksi (1)
2. Miten luottamus työyhteisössä rakentuu – tulkittiin yläkategoria kohdat kaksi (2), kolme (3) ja neljä (4).
3. Minkälaisia asioita liittyy esimiehen ja laisen väliseen luottamukseen – tulkittiin yläkategorian kohdat viisi (5), kuusi (6) ja seitsemän (7).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan sen lisäksi luokittelujen perusteella luodut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.)

4.4 Opinnäytetyön ensimmäisen osatutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa perehdyttiin luottamukseen. Minkälaisia asioita liitetään luottamukseen. Luottamus on tunne. Luottamus vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen. Luottamusta on kuvailtu kilpailuetuna, jota on vaikea jäljittää sekä johtamiseen liittyvänä työkaluna. Luottamus käsite liitetään yhteistyöhön, jolloin puhutaan ajasta ja sen kautta saadusta kokemuksesta.

Mitä luottamus on?

Tutkimuskysymykseen mitä luottamus on, tulkittiin yksi (1) yläkategoria, luottamus on ja seitsemän (7) alakategoriaa, luottamus yleisesti, luottamus organisaatioon tai yritykseen, luottamus rahaan, luottamus Internetiin, luottamus markkinoihin sekä esimiehen ja alaisen välinen luottamus ja luottamus yhteiskuntaan.

”Ei henkilöityvällä luottamuksella, tarkoitetaan luottamusta yrityksen ylimpään johtoon ja yritykseen toimivana rakenteena. (alakategoria 1) (artikkeli 1, Harri Repo 28.10.2011)

”Luottamus on ennen muuta tunne. Luottamus ei ole mikään mystinen voima, vaan esimies voi lisätä sitä omalla käytöksellään. Se on kokemus siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamus on myös vapaaehtoista; sitä ei voi käskää, vaatia tai pakottaa.” (alakategoria 1) (Artikkeli 5, Ulla Saikkonen 29.4.2009)

Luottamuksen vastinpari on onnellisuus ja onnellisuuden kääntöpuoli pettymys.” (alakategoria 1) (artikkeli 1, Harri Repo 28.10.2011)

”Henkilökohtainen luottamus on usein kriittisintä. Luottamus on kuitenkin kumppanuuden tärkein rakennusosa. Luottamus on myös tietoon ja osaamiseen perustuvan verkostotalouden pystyssä pysymisen edellytys. Luottamus on sosiaalisen pääoman osa, yhdessä verkostosuhteiden ja normien kanssa. Luottamus on vaikeasti jäljitettävä ja parhaimmillaan pitkäaikainen kilpailuetu”. (alakategoria 2) (artikkeli 15, Kauko Ollila 9.12.2004)

”Luottamus ennen muuta kertynyttä kokemusta siitä, että yhteiskumppani ei petä”. (alakategoria 4) (artikkeli 21, Göte Nyman 16.3.2000)

”Luottamus on vahvasti yhteiskunnallinen ja sosiaalinen kysymys”. (alakategoria 5) (artikkeli 6, Antti Ruuskanen 26.2.2009)

Miten luottamus työyhteisössä rakentuu?

Tutkimuskysymykseen, miten luottamus työyhteisössä rakentuu, tulkittiin kolme (3) yläkategoriaa ja yhteensä kahdeksan (8) alakategoriaa.

Ensimmäinen yläkategoria on luottamussuhteen syntyminen. Siihen tulkittiin neljä (4) alakategoriaa luottamus organisaatioon ja yritykseen, luottamus internetiin, luottamus markkinoihin sekä esimiehen ja alaisen välinen luottamus.

"Luottamuksen syntymiseen ja rakentumiseen tarvitaan runsaasti aikaa. Perheestä ja harrastuksista keskusteleminen ei ole välttämätöntä, mutta se helpottaa luottamuksen rakentamista. Epäviralliset lyhyetkin jutteluhetket tuovat esimiestä ja alaista lähemmäksi toisiaan". (alakategoria 6) (artikkeli 8, Marjatta Jabe 18.6.2008)

"Vahvin ja ongelmattomin luottamus rakentuu osapuolten välisten jaettujen kokemusten varaan." (alakategoria 6) (artikkeli 21, Göte Nyman 16.3.2000)

"Luottamus näyttäytyy viestintänä, asioista puhumisena, muutosten käsittelynä ja lupana ilmaista myös kriittisiä näkökantoja. Ammattitaito ja osaaminen rakentavat aitoa luottamusta." (alakategoria 6) (artikkeli 8, Marjatta Jabe 18.6.2008)

"Tutkimuksen perusteella ihmisten Luottamus internetin turvallisuuteen on kasvamassa siitä huolimatta, että tietoturvaohat ovat lisääntyneet ja niistä on kerrottu myös julkisuudessa entistä enemmän". (alakategoria 4) (artikkeli 12, Heikki Nivaro 20.6.2007)

Toinen yläkategoria on luottamus työpaikkaan. Siihen tulkittiin yksi (1) alakategoria luottamus organisaatioon ja yritykseen

"Luottava osapuoli on aina yksilö, ei organisaatio". (alakategoria 2) (artikkeli 7, Petri Fiilin 28.1.2009)

"Luottamus organisaatiossa on muutakin kuin henkilöiden välinen "kiva fiilis" (alakategoria 2) (artikkeli 1, Harri Repo 28.10.2011)

Kolmas yläkategoria on yhteistyön merkitys luottamussuhteessa. Siihen tulkittiin kolme (3) alakategoriaa luottamus organisaatioon ja yritykseen, esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä luottamus yhteiskuntaan.

Yhteistyösuhteen osapuolten välinen luottamus saa aikaan yhteistyöetuja, kuten parempaa informaation jakamista, kommunikaatiota ja sitoutumista suhteeseen.” (alakategoria 2) (artikkeli 7, Petri Fiilin 28.1.2009)

”Luottamus toimii kuin öljy, se vähentää kitkaa eri toimijoiden välillä ja nostaa yhteistyön potentiaalisia hyötyjä.” (alakategoria 2) (artikkeli 17, Kirsi-Marja Blomqvist 14.11.2003)

Kun yhteistyöhön lisätään keskinäinen luottamus, työ alkaa muuttua huviksi. Silloin ihmiset venyvät usein epätavallisiin suorituksiin”. (alakategoria 6) (artikkeli 19, Paula Kirjavainen 5.10.2001)

Minkälaisia asioita liittyy esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen?

Tutkimuskysymykseen, minkälaisia asioita liittyy esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen tulkittiin neljä (4) yläkategoriaa ja neljä (4) alakategoriaa.

Ensimmäinen yläkategoria on, esimies on luottamuksen rakentaja. Siihen tulkittiin yksi (1) alakategoria, esimiehen ja alaisen välinen luottamus.

”Rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus rakentavat esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus lujittuu, kun alaisella on selkeä kuva siitä, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu”. (alakategoria 6) (artikkeli 5, Ulla Saikkonen 29.4.2009)

”Luottamus luodaan ja ansaitaan päivittäisessä esimiestyössä, jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa”. (alakategoria 6) (artikkeli 8, Marjatta Jabe 18.6.2008)

Toinen yläkategoria on, alainen vahvistaa luottamussuhdetta. Siihen tulkittiin kaksi (2) alakategoriaa, luottamus organisaatioon ja yritykseen sekä esimiehen ja alaisen välinen luottamus.

”Rennossa ja luottavassa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat ottaa hallittuja riskejä ja yltävät parhaimpaansa, mikä lisää työn tehokkuutta. Siitä hyötyvät siis kaikki.” (alakategoria 6) (artikkeli 5, Ulla Saikkonen 29.4.2009)

”Luottava työntekijä uskoo, että hänen esimiehellään on hyvät aikeet sekä riittävä ammattitaito tehtävän hoitamiseen. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus lujittuu, kun alaisella on selkeä kuva siitä, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu”. (alakategoria 6) (artikkeli 5, Ulla Saikkonen 29.4.2009)

Kolmas yläkategoria on vuorovaikutus. Siihen tulkittiin yksi (1) alakategoria, esimiehen ja alaisen välinen luottamus.

”Luottamussuhteen syveneminen näkyy siinä, että esimies on alaistensa tukena ja tiedottaa jatkuvasti muutoksen etenemisestä. Hän on oikeudenmukainen ja hänen sanansa pitää”. (alakategoria 6) (artikkeli 8, Marjatta Jabe 18.6.2008)

Talentumin lehtiarkistosta kerätyn materiaalin ja siitä tehdyn aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella voidaan todeta, että luottamukseen kuuluu rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ja nämä asiat rakentavat esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Luottamus rakennetaan ajan kanssa ja yhteistyö vahvistaa sitä. On vaikea luottaa täysin vieraaseen, joskin sekin on joskus tehtävä esimerkiksi lääkärikäynnillä. Yhteistyö ja tiimityö vaativat onnistuakseen tiedon vastapuolesta, sen toimintatavoista ja ajatusmaailmasta. Analyysissä tuli esille yhteistyön merkitys ja sen lisäksi siinä puhuttiin yhteisistä arvoista, normeista ja rutiineista.

Kuviossa 3 esitetään asioita, jotka liittyvät esimiehen ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen. Esimiehen on helpompi rakentaa luottamusta valta-asemansa vuoksi. Tämä asia tuli esille myös näistä lehtimateriaaleista. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus vahvistuu, kun alaisella on selkeä toimenkuva ja toiminta perustuu ennustettavuuteen eli tietoon miten toinen osapuoli toimii. Luottamusta vahvistavat ajan kanssa saadut yhteiset kokemukset. Esimiehen antaessa työntekijälle vastuullisen tehtävän, hän osoittaa luottamustaan työntekijää kohtaan.

Yhteistyön kannalta on tärkeää tarkastella miten työntekijät viestivät ja organisoivat työtehtäviä keskenään. Työyhteisössä, jossa on luottamukselliset suhteet työntekijöiden ja esimiesten välillä, monet asiat hoituvat ilman esimiestä. Työntekijät voivat ottaa myös osaa oman roolinsa mukaisesti työyhteisön johtamiseen. (Laine 2010,75.) Työntekijän vapaaehtoista toimintaa voidaan kuvata roolimallin ”extra-role behavior” kautta. Tässä roolimallissa työntekijä käyttäytymisen lähestyy esimiehen roolia. Hän ei kuitenkaan missään tilanteessa ota esimiehen valtuuksia, vaan osallistuu esimerkiksi oma-aloitteisesti uuden työntekijän opastamiseen. (Keskinen 2005, 22.)

Seuraavassa luottamukseen liittyviä käsitteitä aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulosten perusteella:



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset

Termi alainen tulisi korvata sanoilla asiantuntija, työntekijä, tuloksentekijä tai partneri (Sydänmaanlakka 2009, 157). Olen korvannut sisällönanalyysin tuloksissa sanan alainen sanalla työntekijä.

4.5 Opinnäytetyön toisen osatutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön toisessa osassa selvitettiin luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä yhteistyön rakentumiseen. Tutkimuskysymyksenä oli: Miten voidaan kehittää Forssan seudun S-markettien henkilökunnan välistä yhteistyötä? Haastattelulomakkeen kysymykset käsittelivät kolmea teemaa viestintä-, luottamus- ja asiantuntijaverkostoja.

Epäviralliset verkostot voidaan jaotella kolmeen ryhmään viestintä-, asiantuntija ja luottamusverkostot, kuten kuviosta 4 voidaan todeta. Nimenomaan asiantuntijuudessa korostuu monitaitoisuus, oman osaamisen kehittäminen ja epävirallisten verkostojen merkitys (TSR 2012,9). Organisaatiossa kuitenkin parhaiten pärjäävät ne, joilla on vahvat siteet kaikkiin kolmeen verkostoon (Goleman 2009, 203 - 204).



Kuvio 4. Teoreettisten käsitteiden mittaamismalli

Haastattelua ja haastattelulomaketta varten teoreettinen käsite tulee saada empiirisen tutkimuksen mittauskohteeksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 154–155.)

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei määrällä ole merkitystä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolisiin yleistyksiin niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan kuvata ilmiöitä ja tapahtumia. Siinä pyritään ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta kyseessä olevalle ilmiölle. Näin ollen on ensiarvoisen tärkeää, että haastatteluun osallistuu ne, jotka kyseisestä asiasta eniten tietävät. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa käsitellään intiimejä ja arkoja aiheita tai heikosti tiedostettuja asioita, arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Metsämuuronen 2001, 42.) Teemahaastatteluun päädyttiin, koska osa aiheista oli arkaluontoisia ja haastattelussa kysyttiin sekä arvostuksia ja ihanteita. Haastattelu oli keskustelua. Keskustelu oli leppoisaa ja haastateltavat kertoivat vapaasti ajatuksiaan, kunhan pieni jännitys oli ensin mennyt ohi. Keskustelun aiheena olivat annetut teemat, jotka olivat luottamusverkostot, viestintäverkostot ja asiantuntijaverkostot. Keskustelun aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä ja näin pyrittiin hakemaan syvempiä ajatuksia, kuin mitä pelkät haastattelukysymysten vastaukset toivat esille. Haastattelua ei nauhoitettu, vaan haastattelun aikana merkittiin ylös asiasanoja ja lyhyitä lauseita.

Haastattelun teemat luottamus, viestintä- ja asiantuntijaverkosto

Luottamusverkostoteeman ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin haastateltavien yleistä luottamusta. Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, miten esimiehen toiminta vaikuttaa luottamuksen ilmapiiriin työyhteisössä.

Viestintäverkostoteeman kysymykset käsittelivät vuorovaikutusta ja sisäistä epävirallista viestintää. Vuorovaikutustilanteessa on hyvä muistaa, että keskustelukumppania on kuunneltava aktiivisesti. Aktiivisella kuuntelulla tarkoitetaan, että keskustelun aikana myötäillään puhujaa. Nyökäytetään päätä sen merkiksi, että on ymmärretty, mitä puhuja haluaa sanoa. Lisäksi on hyvä tehdä tarkentavia kysymyksiä, ja näin varmistaa, että puhujaa on tulkittu oikein.

Työyhteisössä tulee aika ajoin ongelmatilanteita ja niihin olisi löydettävä yhteinen ratkaisu. Miten löydetään yhteinen ymmärrys, siihen paneuduttiin haastattelun viidennessä kysymyksessä. Vuorovaikutus on sanoja ja tunteita eli viestimme niin sanallisesti kuin sanattomasti. Laineen tutkimuksen (2008, 105) mukaan sanaton viestintä on vahvempaan kuin sanallinen. Henkilö joka katsoo silmiin antaa itsestään luotettavan kuvan.

Sanatonta viestintää tulkittaessa on muistettava, että sanaton viestintä on konteksti ja kulttuurisidonnaista. Sanaton viestintä on myös palautetta, jolloin keskustelukumppani ilmein ja elein viestii, miten sanallinen viesti on vastaanotettu ja ymmärretty. (Majapuro 2011.) Esimiehen antama palaute tehdystä tai tekevästä työstä synnyttää useimmiten tunnereaktion. Miten palaute on vastaanotettu ja kuinka sen jälkeen on toimittu, tätä aihetta käsiteltiin kuudennessa kysymyksessä. Työyhteisön ja yksilön kehittymisen kannalta on tärkeää, että annetaan ja saadaan palautetta.

Osaaminen on tietoa ja taitoa, tietämistä ja taitamista. Kun henkilö kertoo osaavansa jonkin työtehtävän, se kertoo että hän hallitsee työnsä. Osaaminen motivoi uusiin parempiin suorituksiin ja antaa positiivisen tunnereaktion. (Näsi & Neilimo 2008, 71.)

Asiantuntijaverkosto oli kolmantena teemana. Asiantuntijuutta lähestyttiin osaamisen näkökulmasta. Yhden henkilön ei tarvitse hallita kaikkea, vaan neuvoa tulee ja saa kysyä muilta työyhteisön jäseniltä. Yhdessä tekeminen ja tietojen jakaminen lisää yhteisöllisyyttä.

Teorianohjaavan sisällönanalyysin vaiheet

Haastattelulla saatu aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan, eikä sen ole tarkoitus testata teoriaa, vaan teoria toimii uusien ajatusten lähteenä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) Aineistolähtöisen analyysin ja teoriaohjaavan analyysin ero on, että aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina ja tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 117).

Teoriaohjaavassa analyysissä lähdetään kerättyä aineistoa ensin käsittelemään aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä jaotellaan aineistoa yhä enemmän teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97).

Teoriaohjaavassa analyysissä puhutaan päättelyn logiikasta, jolloin useimmiten on kyse abduktiivisesta päättelystä. Abduktiivinen päättely tarkoittaa, että teorian muodostus on mahdollista vain silloin, kun tilanteeseen liittyy jokin johtoajatus. Tämän johtoajatuksen ei tarvitse olla mitenkään kovin tarkka, vaan se voi olla vain intuitiivinen käsitys tai toisaalta pitkälle muotoiltu hypoteesi. Tutkimustilanteessa abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksia ohjaa jokin tutkijan oma havainto tai käsitys tutkittavasta asiasta. (Tuomi 2007, 109; Tuomi & Sarajärvi 2013, 97.)

Tämän opinnäytetyön haastattelun analyysissä päättelyä ohjasi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen perusteella tullut käsitys siitä, miten luottamus ja vuorovaikutus vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Johtoajatuksena oli tarkastella yhteistyötä ja sen rakentumista. Siis mikä on luottamuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön suhde teoreettisesti toisiinsa.

Teoreettiset käsitteet ja niiden yhteydet oli selvitetty haastattelulomaketta laadittaessa. Teoreettisille käsitteille muodostettiin empiiriset vastineet ja näin muodostui teoreettisten käsitteiden mittaamismalli, joka on sivulla 35. Tämä oli pohjana haastattelua analysoitaessa. Analysointiin vaikutti enemmän intuitiivinen kuin hypoteettinen ajattelu. Intuitiivinen ajattelu perustui niin luettuun tietoon kuin työyhteisön sisällä tehtyihin havaintoihin.

4.6 Opinnäytetyön toisen osatutkimuksen tulokset

Luottamusverkosto

Haastattelussa ensimmäisenä teemana olivat luottamusverkostot. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Luottamus rakentuu ajan kanssa. Yhteiset työtehtävät, harrastukset tai opiskelutilanteet, jossa ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa ja opitaan tuntemaan toinen toisemme, vahvistavat ajan kuluessa luottamussuhdetta (KEVA 2009, 16–17.)

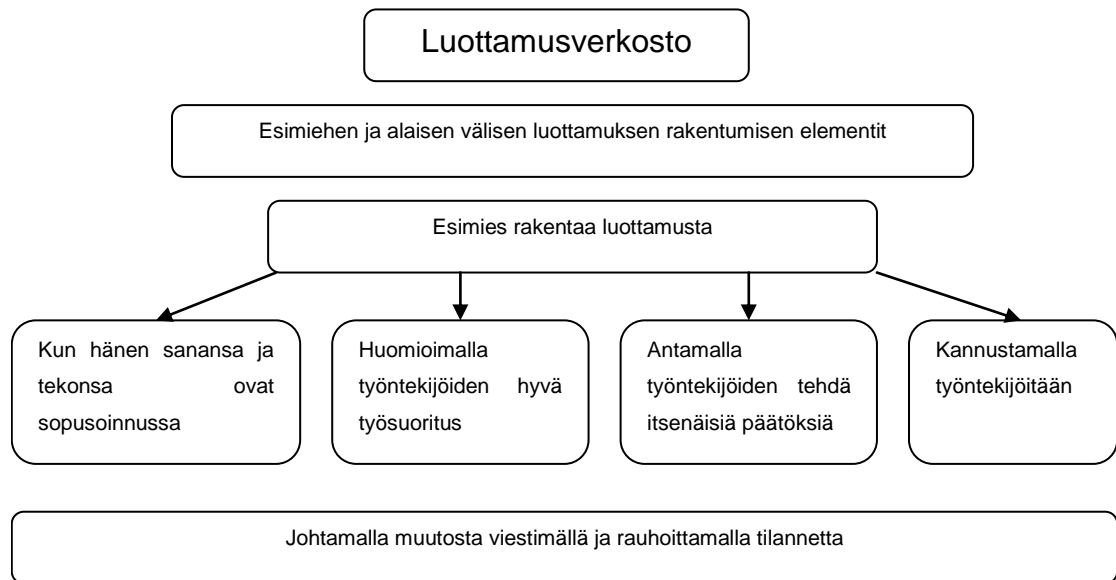
Onko Suomi turvallinen maa asua?

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi, onko Suomi mielestäsi turvallinen maa asua. Tällä kysymyksellä mitattiin haastateltavien yleistä luottamusta. Vastinperä voidaan ajatella ne henkilöt, jotka suhtautuvat kaikkeen epäilevästi. Kaikki haastatellut (7 henkilöä) vastasivat, että Suomi on turvallinen maa asua, kuten kansainvälisessä vertailussa on todettu. Suomalaisilla on erittäin vahva luottamus toisiinsa ja instituutioihin. (Puolustusvoimat 2012.) Eniten suomalaiset luottavat poliisiin, koulujärjestelmään, puolustusvoimiin ja oikeusjärjestelmään (Vaalitutkimus 2012).

Miten esimiehen ja työntekijän välinen luottamus rakentuu?

Haastattelun toisessa kysymyksessä tarkasteltiin esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Haastateltavien tuli jatkaa lausetta sen mukaan, miten he luonnehtisivat luotettavan esimiehen. Annetuista vastausvaihtoehdoista (liite 3/1) sai valita kaksi (2). Oli myös mahdollisuus kertoa vapaasti, minkälainen on luotettava esimies. Tähän toiseen kysymykseen vastasi seitsemän (7) henkilöä ja näin saatiin yhteensä 14 vastausta.

Saatujen vastausten perusteella voidaan kuviosta 5 todeta, että esimiehen ja työntekijän välisen luottamussuhteen rakentumiseen vaikuttaa eniten, että sanat ja teot ovat sopusoinnussa. Näin oli viidessä vastauksessa neljästätoista.



Kuvio 5. Luottamussuhteen rakentuminen

Esimies voi rakentaa luottamusta, kun hänen sanansa ja tekonsa ovat sopusoinnussa sekä hän kunnioittaa toisen tunteita ja antaa tukea työntekijöilleen. (KEVA 2009, 26)

Luottamuksen rakentumisessa on tärkeää, että esimies huomioi työntekijät eli hän kiittää kun kiitoksen paikka ja ojentaa kun on ojentamisen paikka. Näin todettiin neljässä vastauksessa neljästätoista.

Esimiehen tuki, huomio ja mahdollisuus dialogiin ovat erittäin tärkeitä, kun puhutaan luottamuksen rakentumisesta työyhteisössä. Työntekijät pääsääntöisesti haluavat selvittää itsenäisesti töistään ja hakevat esimieheltään apua vain ääritilanteissa. (Laine 2010, 55.)

Kahdessa vastauksessa neljästätoista pidettiin tärkeänä luottamuksen rakentumisessa, että esimies kannustaa työntekijöitä hyviin tuloksiin ja hän johtaa muutostilannetta viestimällä ja rauhoittamalla tilannetta.

Koivumäen (2008, 238) tutkimuksen mukaan, vertikaalinen luottamus eli alaisen luottamus lähiesimieheen, joka on jokin tietty ihminen, on erittäin voimakkaassa yhteydessä esimieheltä saadun tuen määrän ja erityisesti, jos esimies koetaan innostavaksi.

Työn itsenäisyyttä ei pidetty kovinkaan tärkeänä, vain yhdessä vastauksessa mainittiin, että työn itsenäisyydellä olisi merkitystä esimiehen ja työntekijän välisen luottamussuhteen syntymiseen.

Koivumäen (2008, 237) mukaan, työn itsenäisyys lisää luottamusta. Esimiehen ja alaisen suhdetta voidaan kuvata vuorovaikutusprosessina, jossa he vaihtavat luottamusta keskenään.

Esimies on nöyrä ja ymmärtää omat heikkoutensa (2f) sekä esimieheen voi luottaa, kun hän antaa vastuullisen tehtävän (2d), näitä vaihtoehtoja ei valittu kertaakaan. Avoimeen kysymykseen (2h) ei myöskään tullut yhtään mielipidettä.

Työyhteisössä esimies rakentaa luottamusta, mikä perustuu hänen valta-asemaansa. Työntekijä voi omalla toiminnallaan vahvistaa luottamussuhdetta. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan aikaa sekä tieto toisen hyvistä aikeista, mutta ennen kaikkea avoimuutta ja hyvää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. (KEVA 2009, 12–13.)

Viestintäverkosto

Haastattelun toisena teemana olivat viestintäverkostot. Viestinnän tärkeyttä pohdittiin haastattelutilanteessa monesta eri näkökulmasta. Haastattelun aikana todettiin, että hyvään ammatilliseen vuorovaikutukseen kuuluu, että kuunnellaan aidosti toista ihmistä. Muita esille tuotuja aiheita olivat työyhteisön tiedon kulku, epävirallinen viestintä, yhteisen kielen merkitys, itseluottamus ja erilaisuuden hyväksyminen.

Mitä kuuluu hyvään vuorovaikutukseen?

Haastattelun kolmannessa kysymyksessä haastateltavan haluttiin miettivän mitä päivittäisessä vuorovaikutuksessa olisi otettava huomioon. Haastateltavan pyydettiin jatkamaan annettua lausetta, (Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että henkilö...) valmiiksi annetuilla vaihtoehdoilla, jotka ovat liitteessä (3/2). Annetuista vaihtoehdoista sai valita kolme (3), sen mukaan, mitkä tuntuivat haastateltavasta parhailta. Oli myös mahdollista kertoa asioista vapaasti. Kaikki seitsemän (7) haastateltavaa vastasivat tähän kysymykseen ja tulokset olivat seuraavat:

Tiedon kulkuun tulee työyhteisöissä kiinnittää huomiota. On tärkeää, että vuoron vaihtuessa kerrotaan, mikä on tilanne, jotta vuoroon tulevan on helpompi aloittaa työt. Samoin on huomattava, että henkilö muistaa kertoa kaikki hänelle sanotut tärkeät asiat eteenpäin ja suoraan sille henkilölle, jota asia koskee.

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että ottaa muut huomioon ja välittää toisista. Työyhteisössä kaikkien on hyvä tiedostaa, että joskus vain voi tapahtua inhimillisiä virheitä. Hyvän itseluottamuksen omaava henkilö pystyy myöntämään omat virheensä ja osaa sanoa kiitos ja anteeksi. Hän pystyy keskustelemaan oman työn tekemisestä ja osaa ottaa vastaan niin myönteistä ja kuin rakentavaa palautetta. Vuorovaikutustilanteessa on hyvä muistaa, että erilaisuus on rikkaus.

Minkälaista on mielestäsi hyvä kahvihuonekeskustelu?

Haastattelun neljäs kysymys oli avoin kysymys: Minkälaista mielestäsi on hyvä kahvihuonekeskustelu? Vastauksia tuli kaikilta seitsemältä (7) henkilöltä. Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Tällä neljännellä kysymyksellä mitattiin epävirallisen viestinnän sisällön laatua sekä viestintään liittyvää tunnekokemusta.

Haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan kahvihuonekeskusteluista. Keskustelun aikana esille nousi kaksi asiaa eli puhutaanko kahvihuoneessa työasioista vai olisiko keskustelunaiheet hyvä olla neutraaleja kaikkia kiinnostavia asioita. Laineen tutkimuksen (2008, 104) mukaan on tiettyjä tilanteita, joissa on helpompi jakaa tietoa ja puhua luottamuksellisia asioita. Kahvihuonekeskusteluissa kaikki ymmärtävät, että puhutut asiat saattavat olla luottamuksellisia.

Haastattelussa tulleiden kertomusten perusteella saatiin seuraavat tulokset:

Kahvihuonekeskustelussa ei käsitellä töihin liittyviä asioita, vaan puhutaan päivän tapahtumista ja yleismaailmallisista asioista. Toisaalta kahvihuonekeskusteluissa voidaan puhua myös työ-asioista, mitkä kuuluvat kaikille. Tuoteryhmävastavilla voisi lisäksi olla yhteisiä kahvihetkiä, joissa heillä olisi mahdollisuus keskustella haasteellisista työtilanteista ja hakea vertaistukea.

Vuorovaikutuksessa on hyvä ymmärtää omat tunteet ja ottaa toisen tunteet huomioon. Kahvihuonekeskustelun tulee olla mukava kokemus. Kahvihuoneessa on hyvä olla välitön ilmapiiri. Kahvihuonekeskusteluissa tulisi voida puhua niin negatiivista kuin positiivisista asioista.

Kerrotaan arkisia kuulumisia ja puhutaan omista asioista. Toisten asioiden pohdinta ja selän takana puhuminen ei ole sallittua. Epäviralliset kahvihuonetauotukset ovat ihan hyviä ja tärkeitä hetkiä työn lomassa.

Työyhteisössä on virallista ja epävirallista viestintää. Epäviralliseen viestintään mahdollisuuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. On huomattu, että viestinnällä sekä työssä jaksamisella ja viihtymisellä on yhteys keskenään. Hyvä ja rento viestintä parantaa työyhteisön ilmapiiriä. (Rissa 2009, 6.)

Miten saadaan yhteinen ymmärrys asiasta?

Haastattelun viides kysymys oli, miten työyhteisössä löydetään yhteinen ymmärrys käsiteltävään asiaan. Haastateltava sai jatkaa lauseita valmiiksi annetuilla vaihtoehdoilla. (liite 3/3). Vaihtoehdoista sai valita kolme (3) kohtaa. Annettujen vaihtoehtojen lisäksi oli mahdollisuus kertoa myös vapaasti omia ajatuksiinsa. Tähän viidenteen kysymykseen vastasi kaikki seitsemän (7) haastateltavaa ja vastauksia tuli yhteensä 21 kappaletta. Tulokset olivat seuraavat:



Kuvio 6. Yhteiseen ymmärrykseen pääseminen

Yhteiseen ratkaisuun päästään parhaiten, kun kunnioitetaan toisen mielipidettä, kuten kuviosta 6 voidaan todeta. Tämä vaihtoehto oli valittu seitsemässä vastauksessa kahdestakymmenestäyhdestä.

On kuitenkin myös toivottavaa, että ollaan avoimia ja annetaan mahdollisuus esittää uusia ideoita. Näin oli todettu viidessä vastauksessa kahdestakymmenestäyhdestä. Kolmessa vastauksessa kahdestakymmenestäyhdestä oltiin sitä mieltä, että kaikkia ei tarvitse rakastaa, mutta kaikkien kanssa on hyvä tulla toimeen.

Arvosta toista henkilöä neuvottelutilanteessa, on hyvän neuvo ja tätä mieltä oli kahdessa vastauksessa kahdestakymmenestä yhdestä. Yhteiseen ymmärrykseen pääseminen voi olla joskus vaikeaa, joten on hyvä muistaa, että laiha sopu on parempi kuin lihava riita, näin todettiin yhdessä vastauksessa kahdestakymmenestä yhdestä. Toisen auttaminen ja tukeminen neuvottelutilanteessa voi olla myös paikallaan, tämä vaihtoehto valittiin myös vain kerran.

Avoimeen kysymykseen tuli kaksi vastausta. Kaikilla ei ole yhtäläisiä vuorovaikutustaitoja, kun keskustelua käydään suuressa ryhmässä, joten ei lähetetä sellaista henkilöä neuvotteluun, joka ei saa sanottua omaa mielipidettään.

Pyri ratkaisuun tuomalla oma tietämyksesi asiasta, (5d) vaihtoehtoon tuli yksi kommentti. Haastateltava kommentoi kysymyksen asettelua, eli oli sitä mieltä, että neuvottelussa kaiken kaikkiaan tuodaan esille omaa tietämystä. Haastateltavat ajattelivat positiivisesti ja jättivät vaihtoehdon ”painosta, jos muu ei auta” (5c) vaihtoehdon valitsematta. Tunteet peliin ja huomioi myös toiset (5f) kohtaa ei myöskään kukaan valinnut.

Työyhteisön vuorovaikutuksen muuttaminen dialogiksi ei käy hetkessä. Työyhteisössä dialogisen vuorovaikutuksen harjoittelua varten olisi hyvä luoda ohjattuja tilanteita, jossa eri tiimien edustajat voida yhdessä keskustella työhön liittyvistä asioista. (Manka ym. 2007, 17.)

Miten olet reagoanut esimiehen antamaan rakentavaan palautteeseen?

Haastattelun kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, miten olet reagoanut esimiehesi antamaan palautteeseen? Tähän kysymykseen vastasi kuusi (6) henkilöä seitsemästä (7:stä) ja kysymyksellä mitattiin palautteen laatua.

Laineen tutkimuksen (2008, 102) mukaan palautekeskustelu käydään kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä. Palautekeskusteluun tulee varata tarpeeksi aikaa. Palautteen saajan on hyvä ymmärtää, että korjaava palaute auttaa häntä kasvamaan ihmisenä ja pääsemään työssään parempiin tuloksiin. Palaute kuuluu arkipäivän tekemiseen ja se annetaan aina asiasta. Oikein annettu korjaava palaute syventää esimiehen ja työntekijä välistä suhdetta.

Tunteet kuuluvat vuorovaikutukseen. Haastateltavat kertoivat, että tunteet vaihtelevat, kun esimies antaa korjaavaa palautetta. Haastattelussa tulleiden kertomusten perusteella saatiin seuraavat tulokset:

Työyhteisössä osataan ottaa vastaan korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen jälkeen palautteen saajalla on ollut jonkin aikaa huono fiilis. Hetken päästä on jo kuitenkin voinut nauraa itselle. Korjaavasta palautteesta ei ole otettu ”hernettä nenään” vaan tilanteesta on otettu opiksi. On toimittu kuten esimies on neuvonut, ”että jos tehtäisiin vaikka näin”. Positiivinen palaute on lisännyt työmotivaatiota ja hyvää fiilistä työssä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on hyvä kun annetaan palautetta ja he hakevat sitä myös oma-aloitteisesti.

Asiantuntijaverkosto

Haastattelun kolmantena teema olivat asiantuntijaverkostot. Haastattelussa selvitettiin työyhteisön osaamista ja tietojen ja taitojen jakamista. Samalla haluttiin tuoda esille verkostojen merkitys niin työ- kuin siviilielämässä.

Osaamiseen kuuluu tieto ja taito, jotka ovat tulleet vuosien työkokemuksen myötä. Osaaminen kertoo siitä, kuinka henkilö hallitsee annetut tehtävät. Yrityksissä osaamista on katsottava kokonaisvaltaisesti. On kuitenkin huomattava, että yhteisön osaaminen syntyy yksilön osaamisesta. (Näsi & Neilimo 2008, 71.)

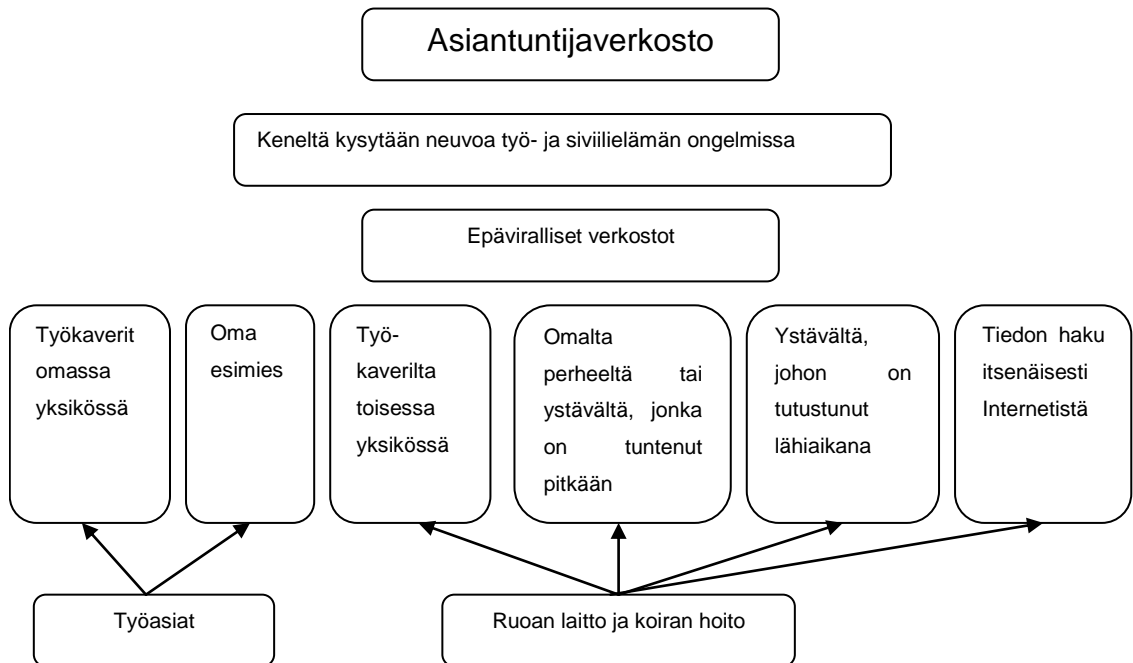
Keneltä kysyt neuvoa työasioissa?

Haastattelun seitsemännellä kysymyksellä haluttiin tuoda esille epävirallisten verkostojen merkitys. Kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot (liite 3/4). Vaihtoehdoista sai valita kaksi (2). Sen lisäksi oli mahdollisuus kertoa vapaasti omia mielipiteitään siitä, että keneltä kysyy neuvoa työasioissa.

Keneltä kysyt neuvoa ruoanlaitossa ja koiran hoidossa?

Haastattelun kahdeksannella kysymyksellä haluttiin tuoda esille epävirallisten verkostojen merkitys. Kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot (liite 3/4). Vaihtoehdoista sai valita kaksi (2).

Sen lisäksi oli mahdollisuus kertoa vapaasti omia mielipiteitään. Vastauksia seitsemänteen ja kahdeksanteen kysymykseen tuli yhteensä 28 kappaletta.



Kuvio 7. Neuvojen kysyminen

Haastattelun seitsemäs kysymys keneltä kysytään neuvoa työasioissa, vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Vastajat sanoivat kysyvänsä neuvoa joko omalta esimieheltään tai työkaverilta omassa yksikössään kuten kuviosta 7 voidaan todeta.

Haastattelun kahdeksanteen kysymykseen keneltä kysyt neuvoa ruoan laitossa ja koiran hoidossa vastaukset jakaantuivat seuraavasti: Neljä vastausta kahdestakymmenestä kahdeksasta oli, että neuvoa kysytään ystävältä, jonka on tuntenut vuosia. Kolmessa vastauksessa kahdestakymmenestä kahdeksasta sanottiin, että en kysy neuvoa ko. asioissa keneltäkään, vaan hakee itsenäisesti tiedon internetistä.

Neuvoa kysytään työkaverilta omassa tai toisessa yksikössä, näin oli todettu kahdessa vastauksessa kahdestakymmenestäkahdeksasta. Yhdessä vastauksessa todettiin, että neuvoa kysytään ystävältä, johon oli tutustuttu lähiaikana. Yhdessä vastauksessa oli valittu vaihtoehto, että luotan omiin taitoihin näissäkin asioissa.

Avoimeen vaihtoehtoon annettiin myös vastauksia. Kolme vastaajista valitsi kohdan keneltä muulta kysyt neuvoa kuin työkaverilta, ystävältä tai esimieheltä. Tulokseksi tuli, että kaksi kysyisi neuvoa äidiltä ja yksi omalta perheeltä.

Työyhteisöissä on paljon erilaista osaamista. Osaaminen on muodostunut vuosien kokemuksen myötä ja erilaisten koulutusten kautta. Perehdyttäminen on kaiken perusta, oli sitten kyse nuoresta työelämään tulijasta, työpaikkaa vaihtavasta tai työyhteisön sisällä työtehtävästä toiseen siirtyvästä henkilöstä. (Viitala 2009,191).

Henkilökunta on avainasemassa kun puhutaan palveluyrityksen kilpailukyvyistä. Henkilökunta luo asiakaspalvelun ja sen onnistuminen vaatii perehdyttämistä. Perehdyttämisen onnistumiseksi tarvitaan siis aikaa ja se tulee suunnitella etukäteen. Osuuskauppa Hämeenmaalla annetaan ”Tervetuloa taloon” esite jo ennen ensimmäistä työvuoroa. Näin uusi tulokas ehtii tutustumaan asioihin etukäteen ja on vastaanottavaisempi uudelle tiedolle.

Miten työyhteisössä kohdataan vastaan tulevat haasteet?

Haastattelun yhdeksäs kysymys oli avoin kysymys, miten sinä toimit, kun tulee haasteita vastaan. Annatko periksi vai laitatko itsesi niin sanotusti ”likoon”. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen. Tällä kysymyksellä mitattiin itsetuottamusta ja sen kasvua. Itsetuottamus kasvaa ammatillisen osaamisen ja taitojen karttuessa. Ammatillinen osaaminen näkyy siinä, että ei anneta niin helposti periksi vaan yritetään sitkeästi vastoinkäymisistä huolimatta.

Tähän yhdeksänteen kysymykseen tulleiden vastausten perusteella voidaan todeta seuraavaa:

Uudet asiat opetellaan, vaikka ne aluksi tuntuvat hankalilta. Toimitaan itsenäisesti ja haetaan tietoa niin kirjallisuudesta kuin internetistä. Ei turhauduta, vaikka joudutaan opettelemaan virheiden kautta. Kirjoitetaan uusia opittuja asioita vihkoon, jotta tieto kulkee myös muille työyhteisön jäsenille.

Uuden asian oppiminen synnyttää hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon kirjaaminen on erityisen tärkeää, koska tiedon dokumentointi edesauttaa, että tieto kulkee eteenpäin.

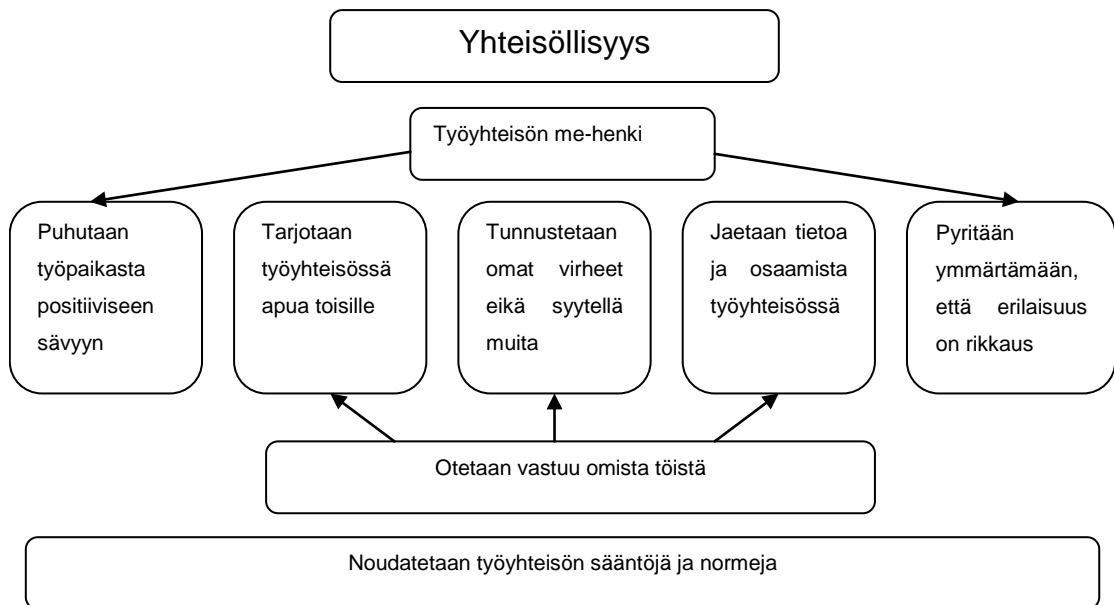
Yksilön oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi kun yksilöt ovat yhteistyössä ja heillä on halu jakaa osaamistaan. Oppimiseen ja sen jakamiseen tarvitaan myös organisaation tuki ja myönteinen ilmapiiri. Myönteisellä ilmapiirillä tarkoitetaan luottamuksellisia suhteita, esimiehen kannustusta uusiin kokeiluihin sekä virheitä sietävää työyhteisöä. Toisilta oppiminen ja toisilta neuvoa kysyminen edellyttävät yhteisöllisyyttä, ei keskinäistä kilpailua. (Ojala 2011b, 22.)

Miten voimme lisätä me-henkeä työyhteisössä?

Haastattelun kymmenennessä kysymyksessä pohdittiin me-hengen merkitystä työyhteisön sisällä. Haastateltavien annettiin jatkaa lausetta, ”voin lisätä me-henkeä”. Vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi annettuna (liite 3/6) ja vaihtoehdoista sai valita kaksi (2). Edelleen oli mahdollisuus myös vapaasti tuoda esille omia ajatuksiaan. Tämän kysymyksen tulokset olivat seuraavat:

Kymmenenteen kysymykseen vastauksia saatiin yhteensä 14. Mielipiteet jakautuivat hyvin tasaisesti. Kolmessa vastauksessa neljästätoista todettiin, että me-henkeä voidaan lisätä, kun työpaikasta puhutaan positiiviseen sävyyn. Pyritään tarjoamaan aina apua toiselle kun omat työt on tehty, näitä vastauksia oli myös kolme neljästätoista. Vielä kolmessa vastauksessa neljästätoista oli, että tunnustetaan omat virheet eikä syytellä toisia.

Koivumäen (2008, 232) mukaan työyhteisössä avun saaminen tutuilta on positiivisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tuntemiseen. Organisaation ulkopuolinen sosiaalisen pääoman positiivinen yhteys voidaan selittää henkilön persoonallisilla ominaisuuksilla eli hänen on kaiken kaikkiaan helppo lähestyä ihmisiä.



Kuvio 8. Yhteisöllisyyden kehittyminen

Työyhteisön yhteisöllisyyttä kuvataan henkisenä tilana. Se on toisista ihmisistä välittämistä, yhdessä oppimista, arkista kanssakäymistä ja näistä asioista syntyvää työn iloa. Myönteinen yhteisöllisyys johtaa työhyvinvointiin. (Paasivaara & Nikkilän 2010, 12–13.)

Kuviosta 8 voidaan nähdä, että yhteistyön rakentumisen kannalta on tärkeää, että on yhteiset säännöt sekä normit ja niitä myös noudatetaan. Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä tasapuolisesti kaikille, lisää me-henkeä. Nämä vaihtoehdot oli kumpikin valittu yhden kerran.

Työyhteisötaitoja voidaan kuvata esimerkiksi, miten kukin ottaa vastuun töistään. Otetaan vastuu aina omista töistä vaihtoehto oli valittu kahdessa vastauksessa neljästätoista. Vastuuseen kuuluu myös, että otetaan vastuu toisesta ihmisestä riippumatta hänen kulttuuri taustastaan.

Työyhteisön kannalta on tärkeää, että siellä on eri-ikäisiä ja eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Pyritään ymmärtämään, että erilaisuus on rikkaus, vaihtoehto oli valittu yhden kerran.

Monimuotoisuudella (diversity) tarkoitetaan erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä itsessä ja muissa. Erilaisuutta ei tule nähdä tilanteena, johon on vain sopeuduttava vaan pitää pyrkiä ajattelemaan, että eri tavalla ajattelevien ja tekemisen ovat positiivista. Työyhteisössä ei ole tärkeintä, että henkilöt ymmärtävät toinen toisiaan kielellisesti vaan, että työyhteisössä kuunnellaan ja kunnioitetaan toista ja ollaan aidosti kiinnostuneita muista työyhteisön jäsenistä. Monimuotoisessa työyhteisössä vuorovaikutus on dialogista eli yhdessä ajattelemista ja yhteiseen ratkaisuun pääsemistä. (Vartiainen-Ora 2007, 25–26.)

Toisen osatutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteistyön onnistumiseen tarvitaan luottamusta, vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja ihmisten johtamista. Luottamusta työyhteisössä luodaan olemalla useasti vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Vuorovaikutustilanteet voivat olla keskustelua työasioista, vapaamuotoista kahvihuonekeskustelua tai jokin yhteinen vapaa-ajan harrastus. Keskustelun aiheet riippuvat henkilöiden mielenkiinnon kohteista. On kuitenkin huomattava, että mitä syvempi luottamussuhde on, sen enemmän ihmiset uskaltavat kertoa omista henkilökohtaisista asioistaan.

Työyhteisössä on monenlaista osaamista. Osaamisen jakaminen sekä avun tarjoaminen lisäävät työyhteisön yhteisöllisyyttä. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden rakentumisen perusta.

Johtaminen on vuorovaikutusta ja siinä on osapuolina kaksi tuntevaa ja ajattelevaa ihmistä. Johtaminen on organisointia ja nimenomaan asioiden ja työn organisointia. Johtamiseen liittyy hyvin läheisesti myös palvelunkäsite. Palvelu, niin johtamisessa kuin liiketoiminnassa tulee olemaan tulevaisuuden merkittävä tekijä. Sillä saadessaan palvelua ihminen tuntee, että hän on tärkeä, hänet huomioidaan ja hänestä välitetään.

4.7 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta yleensä kuvataan käsitteillä validiteetti eli onko tutkimuksessa tutkittu, sitä mitä alun perin oli tarkoituskin tutkia ja reliabiliteetti, joka tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä ja näin ollen niitä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä. Laadullisessa tutkimuksessa ehdotetaan käytettäväksi tutkimuksen luotettavuus käsitettä. Metodikirjallisuudessa on listattu asioita, joita tulee ottaa huomioon laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Näitä asioita ovat seuraavat:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä ollaan tutkimassa ja miksi on valittu juuri kyseessä oleva tutkimuksen kohde
- Omat sitoumukset tekijänä tässä tutkimuksessa: miksi tutkimusaihe on tutkijan mielestä tärkeä ja miten ajatukset ovat vaihdelleet tutkimuksen aikana.
- Aineiston keruu: miten aineiston keruu on sujunut niin tapahtumana kuin tekniikkana.
- Tutkimuksen tiedonantajat: millä tavoin tutkimuksentiedonantajat on valittu.
- Tutkija – tiedonantaja -suhde: miten tiedonantajien ja tutkijan suhde toimi, arvio asiasta. mikäli tiedonantajia pyydetään lukemaan ja arvioimaan tekstiä, on tämä syytä perustella hyvin.
- Aineiston analyysi: miten aineistoanalysointiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin.
- Tutkimuksenluotettavuus: on arvioitava tutkimuksen eettisyys ja miksi tutkimusraportti on luettava
- Tutkimuksen raportointi: miten tutkimusaineisto on koottu ja raportoitu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on ainakin nämä yllä luetellut kohdat löydettävä tutkimusraportista. Tutkijan on siis annettava tarkka ja selkeä kuva siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, kun tutkimuksen arviointiin osallistuu joukko muita tutkijoita, puhutaan asiantuntijapaneeliarvioinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2013,136–142.)

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia luottamuksen rakentumista, vuorovai-
kutusta ja niiden vaikutusta yhteistyön syntymiseen. Opinnäytetyön ensimmäi-
sessä osassa käsiteltiin pelkästään luottamusta.

Luottamuksen määrittelemisen yksiselitteisesti on hankalaa. Luottamustutkijat
ovat pitkään olleet sitä mieltä, että luottamus perustuu järkivalintoihin. Luotta-
mus koetaan myös tunteena. Luottamuksen saaminen toiselta henkilöltä motivoi
ja synnyttää positiivisen tunnereaktion. (Laine 2010, 35–36.)

Ensimmäisen osan aineisto kerättiin Talentumin lehtiarkiston artikkeleista ha-
kemalla sanalla luottamus artikkeleja Talentumin lehtiarkistosta. Artikkeleja löy-
tyi ensimmäisellä haulla 150 kappaletta. Se kuinka hyvin tulos vastasi hakua,
arvioitiin asiasisältöä kuvaavia prosenttilukuja vertailemalla. Artikkelin asiasisäl-
töä arvioitiin myös siitä näkökulmasta, että olivatko artikkelissa haastatelleet
henkilöt tehneet väitöskirjan, jossa käsiteltiin luottamusta.

Aineiston kerääminen oli nopeaa, koska aineisto oli sähköisessä muodossa.
Sähköisessä muodossa olevan materiaalin etuna oli työskentelyn helppous.
Asioita ei tarvitse kirjoittaa moneen kertaan, vaan tekstin käsittelyyn voidaan
käyttää Wordin eri toimintoja, kuten pelkistämisvaiheessa ”etsi korvaa” toimin-
toa (liite 2).

Aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysi me-
netelmään päädyttiin kvalitatiivisen tutkimuksen metodikurssilla saadun opetuk-
sen ja ohjeistuksen perusteella.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä osassa haluttiin selvittää, mitä kaikkea
luottamuskäsitteeseen liittyy. Sisällönanalyysin tuloksena, kuten kuviosta 3 voi-
daan todeta, saatiin monipuolinen näkökulma luottamuskäsitteeseen. Samalla
voitiin todeta, että teoria osuudessa oli käsitelty olennaiset luottamuskäsitettä
kuvaavat asiat.

Toisen tutkimustehtävän aineisto kerättiin haastattelulla. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä. He olivat Forssan seudun S-markettien henkilökuntaa. Henkilöiden valintaan vaikutti aluepäällikön mielipide sekä olemassa olevat luonnolliset tekijät. Luonnollisilla tekijöillä tässä tilanteessa tarkoitetaan työajan käyttöä haastatteluun ja työntekijöiden työskentelyvuosia Osuuskauppa Hämeenmaalla.

Haastatteluun käytettiin yhteensä puoli työpäivää ja yksi haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastatteluun osallistujat saapuivat haastattelutilanteeseen ennalta sovitussa järjestyksessä kuitenkin kulloisenkin työtilanteen mukaan. Haastateltavilta ei pyydetty jälkeempään lisäkommentteja, koska haastattelussa saatu materiaali oli sellainen, kun sen haluttiinkin olevan.

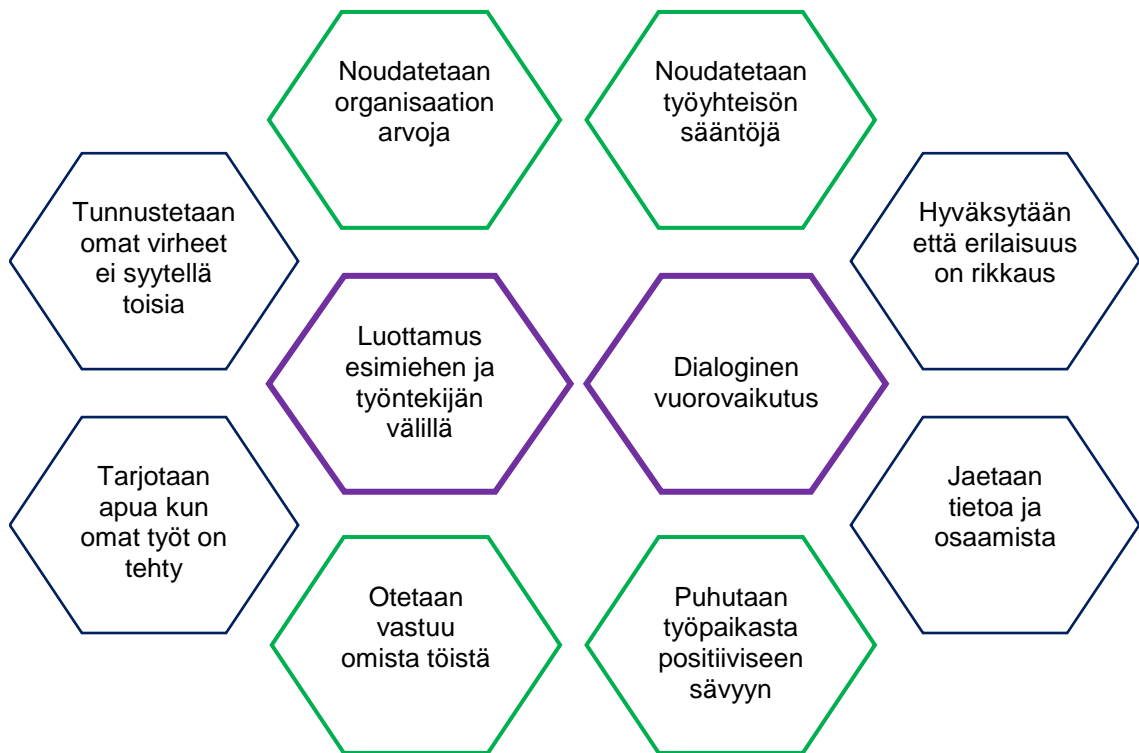
Saatu haastattelumateriaali käytiin läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksikirjoitus tehtiin kahteen kertaan. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelun aineisto koottiin yhtenäiseksi tekstiksi ja toisessa vaiheessa keskityttiin paremmin sisältöön ja sen analysointiin.

Toisen tutkimustehtävän aineisto analysoitiin teoriaa ohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaa ohjaava sisällönanalyysi valittiin analysointi menetelmäksi, koska teoria on hallinnut koko ajan työn kirjoittamista. Teoriaan tukeuduttiin ensimmäisen tutkimustehtävän avainsanoja muodostettaessa ja toisen tutkimustehtävän haastattelukysymysten runkoa laadittaessa sekä selvittäessä eri käsitteiden riippuvuuksia toisistaan, kuten (sosiaalinen pääoma = yhteisöllisyys).

Opinnäytetyö koottiin ja raportoitiin Turun ammattikorkeakoulun messissä olevien ohjeiden mukaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella kuviosta 9 voidaan todeta, että työyhteisön yhteistyö rakentuu ja kehittyy, kun esimiehen ja työntekijä välillä on luottamukselliset suhteet ja vuorovaikutus on dialogista.



Kuvio 9. Yhteistyön rakentumisen elementit

Ihmisten tulee voida luottaa toinen toisiinsa ja uskoa, että toinen osapuoli toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan. Luottamus syntyy ajan kanssa ja siihen vaikuttavat yhteiset kokemukset.

Luottamuksen perusta on hyvä tahto. Mitä paremmin työyhteisössä on opittu tuntemaan toinen toisensa ja ollaan halukkaita tekemään yhteistyötä, sitä lujemmaksi luottamussuhde rakentuu.

Luottamus synnyttää ympärilleen hyvää. Työyhteisössä vallitseva luottamus saa henkilöstön tuntemaan olonsa turvalliseksi ja ovat näin olemaan halukkaampia yhteistyöhön. Yhteistyö ja osallistuminen yhteisten asioiden hoitamiseen koetaan mielekkäänä ja palkitsevana. Vahvat luottamussuhteet näkyvät ihmisten haluna tehdä pieniä palveluksia toinen toisilleen odottamatta vastapalvelusta. (Laine 2010, 14)

Esimiehen ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen kuuluu, että esimiehen sanat ja hänen tekonsa ovat sopusoinnussa. Esimies kiittää, kun on kiitoksen paikka ja ojentaa kun on ojentamisen paikka. Esimies osoittaa luottamusta työntekijälle, antamalla työntekijän tehdä omassa työssään itsenäisiä päätöksiä ja opettaa samalla työntekijälle vastuullisuutta.

Vastuuta voidaan luonnehtia seuraavilla asioilla: tee se mitä lupaat ja kerro ajoissa muille, jos et pysy aikataulussa. Jaa tietoa tasapuolisesti kaikille. Noudata työelämän lakeja ja normeja sekä työyhteisön kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Ole avoin uusille ideoille. Koivumäen (2008, 251) mukaan ”työjalon selkeys, selvät peliäännöt ja tietynlainen hierarkkisuus ovat luottavaisuusrakenteita, jotka edelleen tukevat henkilöiden välisen luottamuksen kehittymistä”.

Hyvä johtaja on halukas avoimuuteen ja dialogiseen vuorovaikutukseen, hän innostaa muita ja säteilee positiivista energiaa. Hän ei pelkää haasteita vaan laittaa itsensä likoon. Hän ei anna periksi ja innostunut työstään. Hänellä on myös kyky tunnistaa työntekijöiden potentiaaliset kyvyt. (Alahuhta 2008)

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että otetaan muut huomioon. Kerrotaan työasiat suoraan sille henkilölle, jolle asia mahdollisesti katsotaan kuuluvan. Neuvottelutilanteessa on tärkeää, että pääsemme yhteiseen ymmärrykseen asiasta. Yhteiseen ymmärryksen pääsemiseksi on kuunneltava, mitä toinen puhuu ja kunnioitettava toisen mielipidettä.

Työyhteisössä työkaverin kanssa on luontevaa puhua työasioista. Kenen kanssa keskustelu sujuu, on pitkälti kiinni siitä, miten henkilökemiat sopivat yhteen. Mikäli keskusteluun osallistujilla on joku yhteinen intressi vaikkapa koirien hoitaminen, on keskustelun aloittaminen helpompaa.

Vähittäiskaupassa asiakasvirrat vaihtelevat viikon aikana, mutta asiakaspalvelun laatu on kuitenkin pidettävä sovitulla tasolla. Tällaisessa tilanteessa ei pidä jäädä yksin ahertamaan, vaan on pyydettävä apua työkaverilta. Kiiretilanteissa sattuu myös helposti virheitä, mutta yhteistyön rakentumisen kannalta on tärkeää, että tunnustetaan omat virheet eikä syytellä toisia.

Erilaisuutta tulee arvostaa eli ihminen olisi nähtävä ihmisenä eikä jonkun vieraan kulttuurin edustajana. Työyhteisölle on rikkaus, kun eri kulttuurista tulevat henkilöt voivat käyttää omaa äidinkieltään työssään. Näin ollen esimerkiksi ulkomailta tuleva turisti saa palvelua hänen omalla äidinkielellään. Samalla luodaan työyhteisössä tunne, että kaikkiin luotetaan riippumatta heidän kulttuuri-
taustaan.

Henkilökunnan arvostus näkyy heidän sitoutumisessaan yritykseen. Ihmiset, jotka arvostavat työntaajansa puhuvat siitä myös myönteiseen sävyyn. (Malmelin & Hakala 2012, 150.) Myönteiset ihmiset pystyvät helpommin luomaan sosiaalisen verkoston, kun taas henkilön aggressiivinen ja kielteinen käyttäytyminen ovat esteenä avoimeen dialogiin ja yhteistyöhön (Kalliomaa & Kettunen 2010, 58–61).

Yhteistyö syntyy ja kehittyy yhteisten työtehtävien myötä. Yhteistyön kehittymiseen vaaditaan aikaa ja rauhallista tilaisuutta kohdata ja tutustua toiseen ihmiseen. Yhteistyön onnistumiselle ja me-hengen luomiselle on myös tärkeää, että on tieto yhteisestä tavoitteesta, arvostetaan omaa työtä ja mahdollisuutta osallistua työyhteisön yhteiseen tekemiseen myös vapaa-aikana. Vapaa-ajalla vietyt yhteiset hetket sekä työssä koetut yhteiset onnistumisen, luovat me-henkeä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20.)

Yhteistyön lisäämiseen tarvitaan luovuutta. Luovuus ei synny tyhjästä, vaan sen eteen on tehtävä paljon työtä. Luova henkilö on aina tietyn alueen asiantuntija. Luovilla henkilöillä tulee olla sisäistä motivaatiota. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voidaan kuvata asioina, jotka tuottavat ihmiselle mielihyvää, kuten mielekkäät ja haastavat työtehtävät, mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja opiskeluun. Luovuuteen kuuluu myös kyky ajatella asioista toisin. Luovalla henkilöllä tulee olla myös kyky ottaa riskejä ja voittaa esteitä sekä sietää epävarmuutta. Näiden persoonallisten piirteiden lisäksi, luovan henkilön tulee pystyä vakuuttamaan muut oman idean toteuttamiskelpoisuudesta. (Sydänmaanlakka 2009, 96.)

Idean toteuttamiskelpoisuutta mitattaessa on muistettava taloudellinen näkökulma eli uudesta tuotteesta on aina saatava rahaa yrityksen kassaan. Liiketoimintaan liittyy aina tuottavuuden käsite. Menestyvissä yrityksissä ihmiset tekevät töitä yhdessä ja voivat samalla kokea työn iloa. (Näsi & Neilimo 2008, 178). Älykkäät organisaatiot panostavat tietopääoman lisäksi myös tunnepääomaan (Jalonen 2013).

Pohdinta

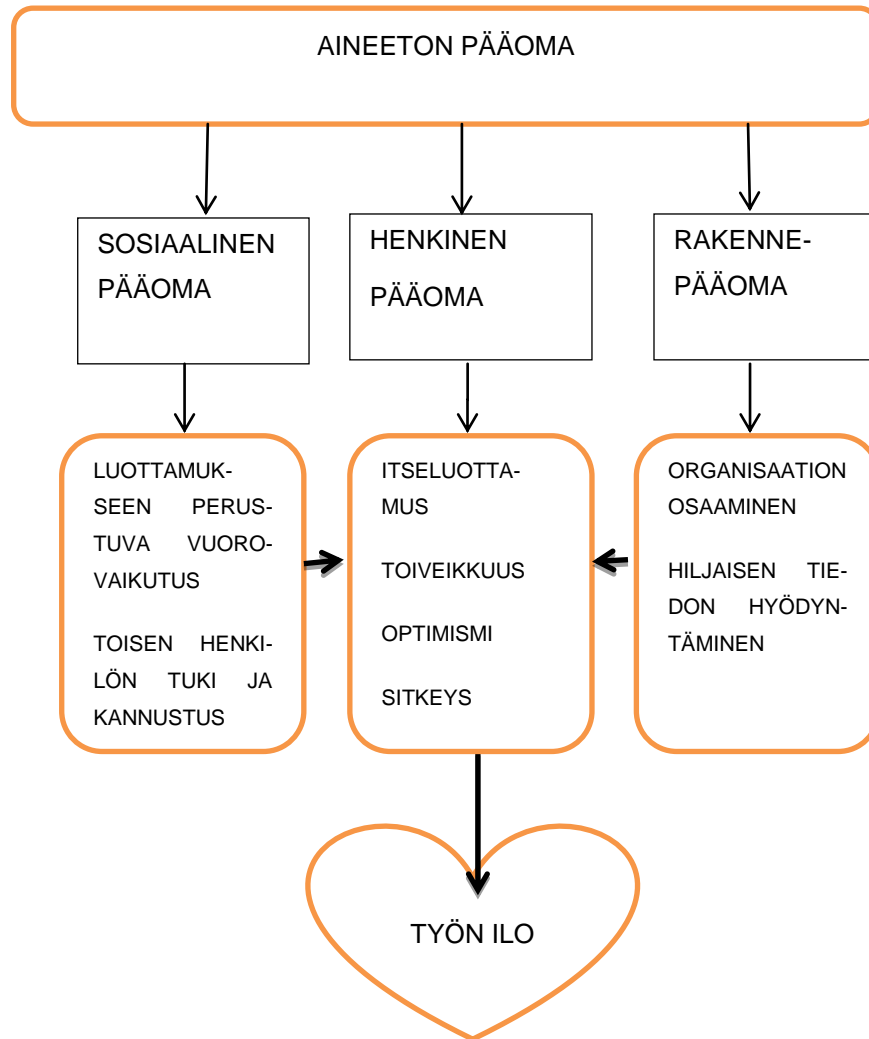
Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleessa työyhteisössä yhteistyö toimii hyvin ja yhteistyön toimintatapoja voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin. Työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin vaikuttaa jäsenten käyttäytyminen sekä työntekijöiden tunteet ja ajatuksensa. Nämä kaikki heijastuu päivittäisessä työssä. Näin ollen ei ole yhdentekevää, miten työyhteisön sisällä suhtaudutaan työssä onnistumisiin tai toisaalta mahdollisiin ongelmiin.

Esimiehillä on vastuu, heidän käytöstään seurataan ja heistä otetaan esimerkkiä. On tärkeää, että esimiehet ymmärtävät tehtävänsä luonteen ja toimivat sen mukaan kuin heidän asemansa edellyttää. Esimiehen nimenomaan asemansa takia on helpompi rakentaa luottamusta työntekijöihin. Luottamussuhteen syntymiseen tarvitaan molemmilta puolista halua suhteen rakentamiseen. Luottamussuhteen ylläpitämiseen on tehtävä työtä. Luottamussuhdetta on hoidettava niin kuin muutakin ihmissuhdetta. Se ei ole asia, joka otetaan käyttöön, kun tilanne niin vaatii. Sillä luottamus kasvaa yhteisistä kokemuksista ja lujittuu ajan kanssa. Luotettava, rehellinen ja kannustava esimies, joka pystyy nopeisiin ja itsenäisiin päätöksiin, luo turvallisuutta niin arkipäivän työhön kuin myös muutostilanteisiin.

Me-hengen luomiseen tarvitaan avoimuutta ja dialogista vuorovaikutusta, oikeudenmukaisuutta sekä yhdessä tekemistä (TTL 2011, 20). Työyhteisössä tarvitaan kykyä työskennellä yhdessä varsinkin silloin, kun halutaan päästä hyviin tuloksiin ja saada menestystä (Jalonen & Lampi, 2012, 112). Tilannetta voisi verrata urheilukilpailuun, jossa parhaat kaverukset pelikentällä kilpailevat toisiaan vastaan paremmuudesta, mutta pelin jälkeen jatkavat elämää taas parhaina kavereina. Työyhteisössä kilpailu on sallittua ja tervettä, kun kilpailun tavoitteena on työn ja työyhteisön pelisääntöjen oppiminen (Sarasvuo 2012).

Terveessä toimivassa työyhteisössä ymmärretään, että yhdessä yrittämällä päästään hyvin tuloksiin. Henkilöstö tietää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mikä on heidän vastuunsa niiden saavuttamiseksi. (TTL 2013.)

Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat yhteisön ilmapiiri, yhteisöllisyys, johtaminen, organisaation rakenne ja yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Manka 2012, 6).



Kuvio 10. Aineettoman pääoman johtaminen (Ojala 2005, 7 ; Manka 2012, 29) soveltaen.

Organisaation aineettomalla pääomalla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Manka 2012, 29).

Jatkotutkimuksen aiheet

Jatkotutkimuksen aiheet liittyvät molemmat aineettoman pääoman johtamiseen. Jatkotutkimusaiheessa on näkökulmana henkilöstön työhyvinvointi sekä henkilöstön osaaminen ja siihen liittyvät niin positiiviset kuin riskitekijät.

Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotan: Miten aineeton pääoma ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa? Onko aineeton pääoma työhyvinvoinnin tekijä kaupan alalla? Miten asiaa voidaan mitata?

Minkälaista osaamista organisaatioon on vuosien aikana sitoutunut? Miten osaamista voidaan kehittää niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta? Osaaminen on tulevaisuuden kilpailutekijä – vai onko?

Nämä jatkotutkimuksen aiheet on valittu sen perusteella, että Osuuskauppa Hämeenmaalla on kiinnitetty erityisesti huomiota työhyvinvointiin sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

Alahuhta, M. 2008. Johtajuudessa piilevät muutoksen avaimet. Viitattu 1.9.2013.
<https://www.psycon.com/fi/views/johtaja/johtajuudessa-piilevat-muutoksen-avaimet>

Alasutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Buron, R.J. & MC Donald-Mann.D.1999. Giving Feedback to Subordinates. Greensboro, NC, USA: Center of Creative Leadership. Viitattu 28.8.2012
<http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/docDetail.action?docID=10185418>

Coleman, J. 1988.Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, vol 94, Supplement 95-130. Viitattu 23.6.2012.
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2780243?uid=3737976&uid=2&uid=4&sid=56273197523>

Goldsmith, M. 2002. Try Feedforward Instead of Feedback. Viitattu 26.8.2012
http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_display.php?aid=110

Goleman, D. 2009. Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva. Suom. J. Kankaanpää. 11. painos. Helsinki: Otava

Govier, T. 1998. Dilemmas of Trust. CAN: McGill-Queen`s University Press. Viitattu 25.3.2012
<http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/docDetail.action?docID=10141747&p00=trust>.

Hakanen, J.2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus.7-8 painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

Helander, E. 2013 Uuden yhteisöllisyyden haasteet. Teoksessa Haastettu kirkko – Osallisuus, yhteisöllisyys, usko. Kirkon tutkimuskeskuksen www- julkaisuja 32. Viitattu 9.6.2013.
[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8EB06812E6BAAD2EC2257B650027183A/\\$FILE/www32.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8EB06812E6BAAD2EC2257B650027183A/$FILE/www32.pdf)

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki:Tammi.

Hytönen, A; Räisänen - Ketvell, P. & Louhiala - Salminen, L. 1997. Englanti – suomi: Liikekielen sanakirja. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Hämeenmaa 2012. Terveisiä osuuskaupastasi. Hämeenmaa ajankohtaisia etuja ja uutisia asiakasomistajille. 8/2012. Viitattu 1.4.2013 http://www.digipaper.fi/hameenmaa_mainokset/95595/

Hämeenmaa 2013. Tilinpäätöstiedote 2012. Viitattu 21.9.2013.
<http://www.digipaper.fi/hameenmaa/108783/>

ICA 2008. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000 luvulle. Suom. Pellervo - Seura ry. ja Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry. Kansainvälisen osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto. 4.painos. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Viitattu 21.9.2013. http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

Inkinen, K. 2005. Uranuurtajien legendan jäljillä – maailman ensimmäinen osuuskunta. Uusi osuustoiminta. Viitattu 21.9.2013. http://www.pellervo.fi/otlehti/ot5_05/osuuskunta_rochdale.htm

Isaacs, W. 2001. Dialogi yhdessä ajattelemisen taito. Suom. M. Tillmann. Helsinki: Kauppamari

Jalonen, H. 2013. Osaatko johtaa yhteisöllisyyttä? Viitattu 28.7 2013. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2566597>

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimukset hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYPro.

Karhumaa, V. 2007. Suomen ev.lut. kirkon diakonia - yhteiskuntatyön käsitys ihmisestä. Viitattu 13.5.2012. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21708/suomenev.pdf?sequence=2>.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissätiö.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KEVA 2009. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan. Viitattu 29.9.2012. http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Viitattu 21.7.2013 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>

Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYPro.

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship - an empirical study in the context of learning. Viitattu 13.4.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7.pdf>.

Laine, N. 2010. Luja luottamus. Tampere: Taurus Media.

Leppänen, M & Rauhala, I.2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Lerssi-Uskelin, J.; Vanhala, A; Työterveyslaitos; Vähätiitto, H. & Dazzle Oy.2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Viitattu 25.9.2013 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Liljeqvist, M.1998. Iso raamatun sanahakemisto. Osa 3: Kreikka – suomi sanakirja. Saarijärvi: Saarijärven offset.

Majapuro, M. 2011. Sanatonta viestintää. Viitattu 22.9.2013. <http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/sanaton.htm>

Malmelin, W. & Hakala, J.2012. Vetovoima: kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L; Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointi työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Viitattu. 31.3.2013. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. SanomaPro. Viitattu 25.9.2013. <http://www.elliibs.com/fi/book/9789526309484/tyonilo>

McKinsey, 2012. The social economy Unlocking value and productivity through social technologies. Viitattu 9.7.2013. http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, L & Janhonen, M. 2010. Sosiaalinen pääoma: Luottavaisuus ja ammatillinen kirjo. Teoksessa Moilanen, L. (toim) Toiveita ja todellisuutta. Työn ominaisuudet eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Viitattu 25.9.2013. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5013.pdf

Mäkelä, P & Ruokonen, F. 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva kustannus Oy, 21–44.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro.

Ojasalo, K; Moilanen, T; Ritalahti, J; 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osuustoiminta 2012. YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi 2012. Viitattu 9.9.2013. http://www.osuustoiminta.coop/2012/kv_osuustoimintavuosi2012_raportti.pdf

Otala, L. 2005 Osaamisen johtaminen. Teoksessa Otala L. & Aura O. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Espoo: Helsinki University of Technology Viitattu 25.9.2013. http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf

Otala, L. 2011a. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2011b. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Viitattu 1.9.2013. http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Puolustusvoimat 2012. Sisäinen toimintaympäristö. Viitattu 25.5.2013. <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/0c820f004ce2ba90b980fbab7bde48d6/1.3+Sis%C3%A4inen+turvallisuusymp%C3%A4rist%C3%B6.pdf?MOD=AJPERES>

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Bookwell.

Putnam, R. & Goss, K. 2002. Introduction. Teoksessa Putnam, R. 2002. (Editor). Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. USA: Oxford University Press, 10-28. Viitattu 31.7.2012 <http://site.ebrary.com/lib/turkuamk/Doc?id=10085207 & ppg=4>

Rauhala, K.N.1924. Osuuskauppaopin perusteet. Porvoo: WSOY.

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 25.9.2013.
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 23.6.2012.
https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf

Salomaa, S. 2011. Palvelu kilpailutekijänä – henkilökohtainen myyntityö S-market Forssassa: asiakaslähtöisyys. Viitattu 28.9.2013
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28501/Salomaa_Satu.pdf?sequence=1

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Viitattu 24.9.2012. [http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/Savolainen % 202011.pdf](http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/Savolainen%202011.pdf)

Sarasvuo, J.2012. Terve aikuinen kilpailee. Viitattu 26.10.2013.
<http://www.trainershouse.fi/2012/05/terve-aikuinen-kilpailee/>

Simola, K. 2005. Puoli naukaa sokeria. Uusi osuustoiminta. Viitattu 21.9.2013.
<http://www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/liitteet05/liite505.htm>

Solomon, R. & Flores, F. 2003. Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life. USA: Oxford University Press. Viitattu 18.3.2012
<http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/docDetail.action?docID=10142462&p00=trust>.

S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2011. Viitattu 2.8.2012.
https://laari.sok.fi/documents/10816/0/SOK_Vastuullisuuskatsaus_2011.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

THL 2013. Kasvunkumppanit. Mitä yhteisöllisyys on? Viitattu 25.9.2013.
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys

TSR, 2012. ELSA – Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. Viitattu 25.9.2012.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6642.pdf

TTK 2003. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 25.9.2013 <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

TTL 2007. Duunitalkoot – internetpalvelu. Työyhteisötehtävien ohjaajan opas. Viitattu 25.9.2013
http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Ohjaajan_opas.pdf

TTL 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Viitattu 15.8.2012.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

TTL, 2013. Työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 21.4.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Tuomi, J.2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi.10. uudistettu painos Helsinki: Tammi.

Vaalitutkimus 2012. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto & Suomen vaalitutkimuskonsortio. Luottamus yhteiskunnallisiin instituutioihin. Viitattu 25.5.2013.

http://www.vaalitutkimus.fi/fi/poliittiset_asenteet/luottamus_yhteiskunnallisiin.html

Vartiainen - Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Viitattu 27.5.2013. <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/57682a7ec024c877803383a5684fe7ee/1369666902/application/pdf/114952/erilaisuussallitu.pdf>

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.

Woolcock, M & Narayan, D. 2000. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. World Bank Publications: USA. Viitattu 6.6.2012. http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2000/11/10/000094946_00102705411757/Rendered/PDF/multi_page.pdf.

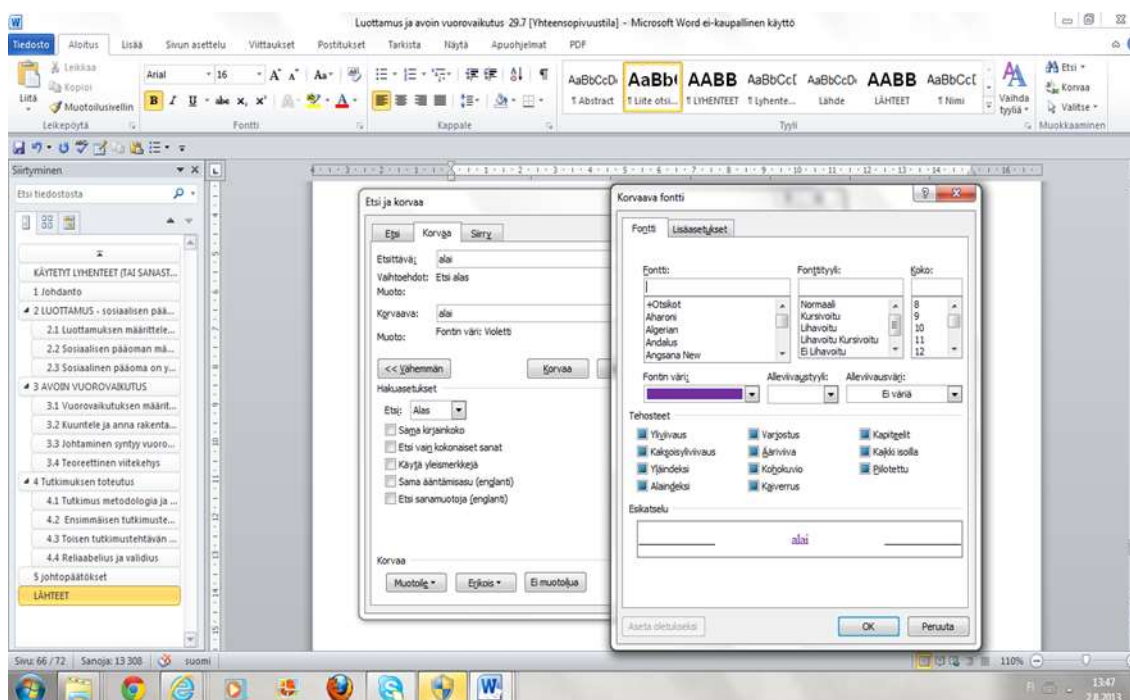
Artikkelit Talentumin lehti - arkisto

1. Luottamus lujittaa organisaatiota. Tekniikka & Talous 28.10.2011 / Harri Repo
2. Luottamus parani, synkistely jatkuu. Tekniikka & Talous 30.4.2010 / Timo Tolsa
3. Rajansa luottamuksellakin. Arvopaperi 24.9.2009 / Pentti Forsman
4. Luottamus luo yhteistyötä. Fakta 27.5.2009 / Petri Fiilin
5. Luo luottamusta työpaikalle. Fakta 29.4.2009 / Ulla Saikkonen
6. Luottamus markkinoilla ja sen palauttamisen ongelma. Metallitekniikka 26.2.2009 / Antti Ruuskanen
7. Kilpailuetua luottamuksesta. Fakta 28.1.2009 / Petri Fiilin
8. Rakenna luottamus ajoissa. Fakta 18.6.2008 / Marjatta Jabe
9. Luotatko Sampo Pankkiin? Markkinointi & Mainonta 18.4.2008 / Anna Niemelä
10. Harkitse, ennen kuin luotat. Talouselämä 4.4.2008 / Irmeli Salo
11. Kun tiimi ei luota esimieheen Fakta 26.9.2007 / Tiina Torppa
12. Luottamus nettiin vahvistuu. Fakta 20.6.2007 / Heikki Nivaro
13. Pakko tuhoaa luottamuspääomaa. Talouselämä 19.1.2007 / Maria Björnberg-Enckell
14. Huippuosaajista luottamukseen. Tietoviikko 16.12.2004 / Kauko Ollila
15. Luottamus on kilpailuetu. Tietoviikko 9.12.2004 / Kauko Ollila
16. Raha on pelkkää luottamusta. Talouselämä 27.8.2004 / Pekka Seppänen
17. Verkostotalouden ydin on luottamus. Talouselämä 14.11.2003 / Kirsimarja Blomqvist
18. Luottamuksen puute. Tietoviikko 4.4.2002 / Jyrki Lehtola
19. Luottamusta ja työhuveja. Talouselämä 5.10.2001 / Paula Kirjavainen
20. Luottamus on paikallista. Metallitekniikka 28.4.2000 / Ilmonen, Jokivuori, Kevätsalo, Juuti
21. Luottamus on e-maailman avainsana. Tietoviikko 16.3.2000 / Göte Nyman
22. Jättyihtiöt pettivät luottamuksen. Talouselämä 11.6.1999
23. Luottamus tulevaan heikkeni marraskuussa. Tietoviikko 7.12.2000 / Pekka Tsupari

Kerätyn aineiston pelkistäminen

Työtoverin tai **alaisen** ei tarvitse olla täydellinen ollakseen luotettava.

Moni johtaja kertoi **luottamuksensa** kasvavan sellaista ihmistä kohtaan, joka tunnustaa tehneensä virheitä.



Kuvio 9. Etsi ja korvaa toiminto - fontin värin muuttaminen

Etsi kohtaan tulee sana siinä muodossa, kun sitä halutaan etsiä ”luotta” tai ”alai”. Kohtaan ”korvaa” kirjoitetaan sama sana ”luotta” tai ”alai”. Sen jälkeen valitaan ”lisää” – ”muotoile” – ”fontti” – aukeaa ”korvaava fontti” välilehti. Tältä välilehdeltä valitaan fontille tyyli – ”fontin väri violetti”. Sen jälkeen painetaan ”ok” ja näin ohjelma palaa takaisin etsi ja korvaa välilehdelle. Seuraavaksi valitaan ”korvaa kaikki”. On huomattava, että näin tulee korvattua kaikista sanoista ”alai” muodot, kuten esimerkiksi - kyseen**al**aistajia. ”Luotta” sana liittyy melkein jokaisessa tapauksessa luottamukseen tavalla tai toisella. Etsi - korvaa - toimintoa voidaan käyttää kuvaavien ilmaisujen erottamiseen, kun materiaalia on vähän ja teksti on helppolukuista.

Haastattelulomake

Luottamusverkosto

Luottamus rakentuu ajan kanssa ja siihen vaikuttavat yhteiset kokemukset. Meidän on luotettava toinen toisiimme, jotta elämä yhteiskunnassamme ylipäätään on mahdollista.

1. Onko Suomi mielestäsi turvallinen maa asua?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	Ei

Työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että ihmisillä on luottamukselliset suhteet. Esimies rakentaa luottamussuhdetta ja työntekijä vahvistaa sitä omalla käytöksellään. Valitse oheisesta listasta **kaksi(2) kohtaa**, jotka kuvaavat esimiestä, johon mielestäsi on helppo luottaa.

2. Esimieheen voi luottaa kun, hän(en)

2a	<input type="checkbox"/>	sanat ja teot ovat sopusoinnussa.
2b	<input type="checkbox"/>	kannustaa työntekijöitä hyviin tuloksiin.
2c	<input type="checkbox"/>	antaa työntekijän tehdä omassa työssään itsenäisiä päätöksiä.
2d	<input type="checkbox"/>	hän antaa vastuullisen tehtävän.
2e	<input type="checkbox"/>	kiittää, kun on kiitoksen paikka ja ojentaa, kun on ojentamisen paikka.
2f	<input type="checkbox"/>	on nöyrä ja ymmärtää omat heikkoutensa.
2g	<input type="checkbox"/>	johtaa muutosta viestimällä ja rauhoittamalla tilannetta.
2h	Muu mikä <input type="text"/>	

Viestintäverkosto

Hyvään ammatilliseen vuorovaikutukseen kuuluu, että kuunnellaan aidosti toista ihmistä. Mitä muuta mielestäsi tulisi ottaa huomioon, kun päivittäin ollaan vuorovaikutuksessa toistemme kanssa? Valitse seuraavasta listasta **kolme (3)** kohtaa ja jatka lausetta.

3. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että henkilö

- ❖ ottaa _____ huomioon
- ❖ kertoo _____
- ❖ osaa sanoa _____
- ❖ osaa vastaanottaa _____
- ❖ välittää _____
- ❖ ymmärtää _____
- ❖ myöntää _____
- ❖ sanoo, kolme pientä sanaa, jotka ovat _____

Työyhteisössä on virallista - ja epävirallista viestintää. Virallinen viestintä on tiedotteiden ja mainosten laadintaa ja epäviralliseen viestintään kuuluvat muun muassa kahvihuonekeskustelut.

4. Minkälaista mielestäsi on hyvä kahvihuonekeskustelu?

Meillä on tehtävä, johon tulisi löytää yhteinen ratkaisu. Ratkaisuun on kuitenkin vaikea päästä, koska jokaisella ryhmän jäsenellä on oma mielipiteensä. Mitä ohjeita annat neuvottelijoille? Valitse **kolme (3) kohtaa** seuraavasta listasta.

5. Yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseksi,

5a	<input type="checkbox"/>	arvosta toista henkilöä sellaisena kuin hän on.
5b	<input type="checkbox"/>	kunnioita toisen mielipidettä.
5c	<input type="checkbox"/>	painosta, jos muu ei auta.
5d	<input type="checkbox"/>	pyri ratkaisuun tuomalla oma tietämyksesi asiasta.
5e	<input type="checkbox"/>	tarjoa tukea niille, jotka sitä kaipaavat.
5f	<input type="checkbox"/>	tunteet peliin - mutta huomioi myös toiset.
5g	<input type="checkbox"/>	muista, että laiha sopu on parempi kuin lihava riita.
5h	<input type="checkbox"/>	huomaa, että kaikkia ei tarvitse rakastaa, mutta kaikkien kanssa on hyvä tulla toimeen
5i	<input type="checkbox"/>	ole avoin uusille ideoille
5j Muu mikä	<input type="checkbox"/>	

Palaute kuuluu arkipäivän tekemiseen ja se annetaan aina asiasta. Palautetta ei saa antaa niin, että palautteen saajalle tulee tunne, että hänen on puolustettava itseään.

6. Miten olet reagoinut esimiehesi antamaan palautteeseen?

Asiantuntijaverkosto

Yhteistyö lähtee luottamuksesta ja verkostoilla on merkitystä. Suhteet perheen sisällä, sukulaisiin ja ystäviin sekä työyhteisön ihmissuhteet ovat tärkeitä ja niistä on huolehdittava. Niistä on usein myös apua, kun eteen tulee pulmatilanne. Valitse **2 kohtaa** seuraavista:

7. Keneltä kysyt neuvoa työasioissa?

<input type="checkbox"/>	Työkaverilta omassa yksikössä
<input type="checkbox"/>	Työkaverilta toisesta yksikössä
<input type="checkbox"/>	Omalta esimieheltä
<input type="checkbox"/>	Ystävältä, joka on perehtynyt asiaan
<input type="checkbox"/>	En kysy neuvoa, vaan luotan aina vain itseeni
<input type="checkbox"/>	keneltä muulta

8. Keneltä kysyt neuvoa ruoanlaitossa tai koiran hoidossa?

<input type="checkbox"/>	Työkaverilta omassa tai toisessa yksiköstä
<input type="checkbox"/>	Ystävältä, jonka olet tuntenut vuosia
<input type="checkbox"/>	Ystävältä, johon olet tutustunut lähiaikoina
<input type="checkbox"/>	En kysy neuvoja ko. asioissa keneltäkään, vaan haen tiedon internetistä
<input type="checkbox"/>	Luotan omiin taitoihini näissäkin asioissa
<input type="checkbox"/>	keneltä muulta

Työelämässä tarvitaan monenlaista osaamista. Tietojen ja taitojen karttues-
sa myös itsetunto vahvistuu. Hyvä itsetunto näkyy ihmisen tapana toimia.
Hyvän itsetunnon omaava ihminen uskaltaa mennä mukavuus alueensa ul-
kopuolelle, vaikka tietää, että hän kohtaa vastoinkäymisiä ja hänelle saattaa
tulla virhearviointeja.

9. Miten Sinä toimit, kun tulee haasteita vastaan. Annatko periksi vai laitat-
ko itsesi niin sanotusti ”likoon”.

Me - henki lisää työyhteisön hyvinvointia. Käytä oheista listaa ja valitse **kak-
si (2) asiaa**, jotka koet tärkeäksi S-markettien yhteistyön kannalta.

10. Voin lisätä me-henkeä,

10a		kun puhun työpaikastani positiiviseen sävyyn.
10b		kun puhun työpaikastasi, käytän sanaa ”me” enkä ”he”
10c		kun pyrin tarjoamaan aina apua toiselle, kun omat työt on tehty.
10d		kun tunnustan omat virheeni – en syyttele toisia.
10e		kun olen tietoinen työyhteisömme säännöistä ja normeista ja myös noudatan niitä.
10f		kun jaan tietoa ja osaamista työyhteisössä tasapuolisesti kaikille.
10g		kun otan aina vastuun töistäni.
10h		kun en käytä ammattitermejä, joita kaikki eivät tiedä.
10i		kun ymmärrän, että erilaisuus on rikkaus
10 j millä muulla tavalla voi lisätä		

Haastateltavien taustatiedot:

1. Sukupuoli

<input type="checkbox"/>	Nainen
<input type="checkbox"/>	Mies

2. Ikä

<input type="checkbox"/>	18 - 25 vuotta
<input type="checkbox"/>	25 – 35 vuotta
<input type="checkbox"/>	35 – 50 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 50 vuotta

3. Mikä on koulutusasteesi?

<input type="checkbox"/>	Peruskoulu	
<input type="checkbox"/>	Ylioppilas	
<input type="checkbox"/>	Merkonomi	
<input type="checkbox"/>	Muu koulutus	<input type="text" value="Mikä?"/>

4. Montako vuotta olet työskennellyt S-ryhmässä?

<input type="checkbox"/>	alle 2 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 2 vuotta alle 5 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 5 vuotta alle 10 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 10 vuotta

5. Missä toimipisteissä olet työskennellyt?

<input type="checkbox"/>	S-market Forssa
<input type="checkbox"/>	S-market Jokioinen
<input type="checkbox"/>	S-market Tammela

6. Mikä on asemasi?

<input type="checkbox"/>	Esimies
<input type="checkbox"/>	Tuoteryhmävastaava
<input type="checkbox"/>	Kassa - myyjä