

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

INHIMILLISEN JOHTAMISEN KE- HITTÄMINEN MARKET-KAUPASSA

TEKIJÄ Elli Kauhanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Elli Kauhanen	
Työn nimi Inhimillisen johtamisen kehittäminen market-kaupassa	
Päiväys 21.4.2024	Sivumäärä/Liitteet 51+3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa Peeässä	
<p>Ihmislähtöisemmällä otteella johtamisessa on koko ajan vain suurempi merkitys. Johtajan ja johtajuuden mielekkyys merkitsee tänä päivänä työntekijöille enemmän. Työpaikkaa vaihdetaan herkemmin, jos esihenkilö ei toimi inhimillisellä tavalla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä inhimilliseen johtamiseen, sen eri elementteihin ja löytää kehityskohteet omasta johtamisesta. Inhimilliseen johtamiseen perehdyttiin kirjallisuuden, artikkeleiden ja verkkojulkaisujen kautta. Kehityskohteet valikoituivat henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksena. Opinnäytetyö tehtiin laadulliseen tutkimukseen perustuvana toiminnallisena työnä.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään inhimillisen johtamisen viittä valikoitua elementtiä tarkemmin ja henkilöstölle tehdyn kyselyn kautta keskitytään kehittämään kahta elementtiä. Kysely tehtiin kahdesti ja kyselyiden vastauksia vertailtiin ja havainnointiin muutoksia vastauksissa kyselyiden välillä.</p> <p>Inhimillisen johtamisen keskeisinä huomioina voidaan todeta, että kuuntelulla ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys ihmislähtöisessä johtamisessa. Sen kehittämällä voidaan vaikuttaa monen muun elementin toteutumiseen kuten psykologiseen turvallisuuteen, empatiaan ja oikeudenmukaisuuteen.</p>	
Avainsanat Empatia, inhimillinen johtajuus, kuuntelu, psykologinen turvallisuus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Elli Kauhanen	
Title of Thesis Developing human management in retail business	
Date 21.04.2024	Pages/Appendices 51+3
Client Organisation /Partners Osuuskauppa Peeässä	
<p>A more people-oriented approach to management is more increasingly these days, as the meaningfulness of the leader and leadership mean more to employees today. Jobs are changed more easily if the supervisor does not act in a humane way.</p> <p>The aim of this thesis was to examine human leadership, its various elements and to find development targets in one's own leadership. Human management was researched using literature, articles, and online publications. The development targets were selected through a staff survey. The thesis was a functional work based on qualitative research.</p> <p>The thesis deals with the five selected elements of human management in detail, and through the personnel survey, the focus is on developing two elements. The survey was conducted twice, the answers to the surveys were compared, and changes in the answers between the surveys were observed.</p> <p>Relating to the key points of human management, it can be stated that listening and interaction are of great importance in people-oriented management. Its development can affect the implementation of many other elements such as psychological safety, empathy, and justice.</p>	
Keywords Empathy, human leadership, listening, psychological safety	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	INHIMILLISEN JOHTAMISEN KÄSITYS.....	6
2.1	Johtamisella voi vaikuttaa työviihtyvyyteen	8
2.2	Johtamisella kehitetään työilmapiiriä	10
3	INHIMILLISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT	13
3.1	Oikeudenmukaisuus	13
3.1.1	Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa	14
3.1.2	Oikeudenmukaisuus johtamisessa	15
3.2	Psykologinen turvallisuus.....	17
3.2.1	Mitä on psykologinen turvallisuus?	17
3.2.2	Kuinka rakennetaan psykologista turvallisuutta?	19
3.3	Vuorovaikutus ja kuuntelu	21
3.3.1	Vuorovaikutus	21
3.3.2	Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen	23
3.4	Rohkeus	25
3.5	Empatia.....	27
3.5.1	Taloudellinen kannattavuus ja hyvinvointi	29
3.5.2	Muutoskyvykyys ja yhteistyö.....	29
3.5.3	Asiakaspalvelun laatu, innovatiivisuus ja oppiminen	30
3.5.4	Työn imu, työntekijöiden sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1	Tutkimusote	32
4.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	33
5	KYSELYN TULOKSET	36
5.1	Ensimmäinen kysely	36
5.2	Toinen kysely	38
5.3	Johtopäätökset	41
5.3.1	Inhimillisen johtamisen keskeiset huomioid	42
6	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	52

Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui inhimillisen johtamisen kehittäminen omaa työn kuvaa ajatellen sekä siitä syystä että työnantajani Osuuskauppa PeeÄssä uudisti strategiaansa vuoden 2023 alusta ja uuteen strategiaan liittyy vahvasti inhimillinen johtaminen. Toimin tällä hetkellä marketpäällikkönä S-marketissa ja meitä työskentelee siellä 11 henkilön tiimi. Tänä päivänä kaupanala niin kuin moni muukin ala kärsii työntekijäpulasta. Uusia työntekijöitä alalle hakeutuu kovin vähän sellaisia, jotka aivan suoraan kaupan alasta haaveilevat. Paljon on opiskelijoita, jotka viettävät välivuotta opinnoistaan tai työskentelevät opintojensa ohessa. Ala on raskas fyysisesti ja samanaikaisesti tehtävä asiakaspalvelutyö osittain lisäävät kuormittavuutta. Tämän vuoksi johtaminen ja sen merkityksellisyys korostuvat.

Yhtenä strategisena tavoitteena PeeÄssä on olla haluttavin työnantaja Pohjois-Savossa vuonna 2032. Tätä mitataan mm. työyhteisötutkimuksella, jossa mittarina johtamislupausindeksi ja eNPS-mittarilla eli viikoittain tapahtuvalla kyselyllä, jossa mitataan työntekijöiden suosittelemuutta työnantajansa kohtaan. Näiden takana on paljon johtamista ja sen kehittämistä.

Frankly Partnersin 01/2022 tekemässä kyselytutkimuksessa Nuoret ja johtajuus oli yhteenvedossa myös määritelty johtajuus, kuinka he sen sanana kokevat ja mitä ihanteellinen johtaja heille merkitsee. Kyselyyn vastanneista 16–29-vuotiaista nuorista noin puolet oli naisia ja puolet miehiä. Kyselyssä oli noussut ilmi, että ihanteellinen johtajuus merkitsi kykyä luoda yhteisöllisyyttä, hyvää kuuntelutaitoa, esimerkillisyyttä ja kannustavuutta. Suurta painoarvoa annettiin myös kyvylle luoda visiota sekä ihmisläheiselle, inspiroivalle ja arvostavalle johtamisotteelle. Vastaajista hieman yli puolet myös näkivät näiden ominaisuuksien kehittyvän koulutuksen ja johtamiskirjallisuuden lukemisen myötä. Kyselytutkimuksen mukaan 29 % vastaajista näkee johtaja sanan positiivisena ja johtaja sana merkitsee heille mm. ”henkilöä, joka osaa johtaa ihmisiä niin että kaikki otetaan huomioon”, ”pitää langat käsissään, on sosiaalinen, reilu ja tasapainoinen”. Tutkimukseen vastanneiden nuorten mukaan hyvä johtaja on helposti lähestyttävä, kommunikoiva, tasa-arvoinen, johdonmukainen ja joka perustaa päätöksensä aina järkisyihin. Kyselytutkimus Frankly Partners 01/2022

Tulevaisuudessa johtamisella ja sen ihmislähtoisemmällä otteella on siis aina vain suurempi painoarvo. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä inhimilliseen johtamiseen ja ymmärtää mitä se pitää sisällään. On myös tarkoitus löytää omat kehityskohteet omassa johtamisessa ja lähteä kehittämään niitä. Tavoitteena on kehittyä esihenkilönä inhimillisessä johtamisessa tämän opinnäytetyöprosessin aikana ja jatkaa kehittymistä sen jälkeenkin. Yhtenä tavoitteena myös pidän sitä, että tätä opinnäytetyötä voisi käyttää hyödyksi johtamisen tukena uuden strategian tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myös mitä työssä viihtymiseen tarvitaan ja miten sitä voi kehittää. Työssä viihtyminen on olennaista henkilöstön pysyvyyden ja strategisen tavoitteen kannalta. Huomataan myös, että työssä viihtymiseen tarvitaan ihmislähtöistä johtamista.

1 INHIMILLISEN JOHTAMISEN KÄSITYS

Blogissa Dialoki kirjoittajina Ahonen Emmi, Inkinen Anna, Pussinen Sanna, Santamaria Piia, Syväkangas Petri ja Suikkala Arja määrittelevät sen seuraavasti. Inhimillinen johtaminen on johtamistapa, jossa esihenkilö ymmärtää, on oikeudenmukainen, kuuntelee mutta tarpeen vaatiessa kääntää ja kontrolloi sopivissa määrin mutta kuitenkin niin että innovatiivisuus ei kärsi. Hän luo työyhteisöön ilmapiirin missä kaikki tuntevat olevansa arvostettuja ja tarvittuja ja hän osaa antaa ja ottaa palautetta vastaan. Inhimillisessä johtamisessa ollaan tiedostaen ihmistä lähellä, se sisältää järjen, jonka perusteella tehdään päätöksiä ja jonka avulla asioita kehitetään. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on aito kiinnostus ja kuuntelemisen taito. Positiivisella ja kannustavalla asenteella on suuri merkitys ja aito kohtaaminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka luo sitoutuneisuutta. Inhimillinen johtaja näyttää tunteensa, on rohkea ja toimii läpinäkyvästi. Tärkeintä on, että sallitaan työntekijöilleen erehtyminen ja virheistä opitaan eikä niitä tarvitse pelätä. Keskeisinä asioina ovat aito kiinnostus ja kuuntelu, oikeudenmukaisuus, osataan antaa ja ottaa vastaan palautetta, asetetaan rajoja ja sallitaan virheet.

Inhimillisestä johtamisesta käytetään myös muotoa eettinen johtaminen. Western Governors University WGU on sivuillaan määritellyt eettistä johtamista seuraavasti. Johda esimerkillä, eettisellä johtajalla tulee olla samat odotukset itseensä kuin niihin keiden kanssa hän työskentelee. Eettinen johtaja auttaa työntekijöitään päivittäisissä työtehtävissä, jotta hänelle syntyy käsitys heidän tekemisestään ja haasteista. Hän myös näyttää kuinka toimitaan eettisesti ja moraalisesti oikein, mikä on tärkeä esimerkki työntekijöille. Eettinen johtaja on halukas kehittymään, hyvien johtajien täytyy pystyä kehittymään ja sopeutumaan muutoksiin. He ovat halukkaita ottamaan tulevat muutokset vastaan, tämä rohkaisee työntekijöitä mukautumaan muutoksiin ja myös kehittämään niitä. Johtaja voi ohjata laivaa positiiviseen suuntaan. Eettinen johtaja kunnioittaa kaikkia tasapuolisesti, johtajan tulee kunnioittaa kaikkia tasapuolisesti niin hänen yläpuolellaan kuin alapuolellaankin. Eriarvoinen kunnioitus luo eri-arvoisuuden tunnetta työpaikalle ja aiheuttaa vihamielisyyttä. Eettinen johtaja kommunikoi avoimesti, avoin kommunikointi luo työpaikasta rehellisen ja luotettavan. Eettinen johtaja hallitsee stressiä tehokkaasti, painetta ja stressiä ei kannata kaataa työntekijöiden päälle. Se aiheuttaa turhautumista ja pelkoa työntekijöissä. Hyvällä stressin hallinnalla johtaja myös rohkaisee työntekijöitä tarvittaessa kehittymään positiivisella ja hyödyllisellä tavalla. Eettinen johtaja myös välittää reilusti, hän ratkaisee ihmisten väliset ongelmat niin että on reilu kaikkia kohtaan, joita ongelma koskee. Hyvä johtaja ottaa kaikki ihmiset ja mielipiteet huomioon, on reilu ja puolueeton. Hän on myös myötätuntoinen, ystävällinen ja varmistaa että konfliktien jälkeen kaikki pystyvät työskentelemään yhdessä. Työntekijät luottavat johtajaan, jos he tietävät tulevaisuuden kuulluksi ja välitetyksi. Keskeisinä asioina ovat hyvä kommunikointi, välittäminen ja kunnioitus.

Tekoälyltä (Chatgpt) kysyttäessä mitä on inhimillinen johtaminen, oli määritelmä seuraavanlainen. Inhimillinen johtaminen on lähestymistapa, joka asettaa ihmisen ja inhimilliset tarpeet keskiöön johtamisessa. Se korostaa ihmisen kunnioittamista, kuuntelemista ja hyvinvoinnin tukemista organisaation menestyksen saavuttamiseksi. Inhimillinen johtaminen tunnustaa, että organisaation menestys on vahvasti sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Inhimillisellä johtamisella pyri-

tään luomaan positiivinen työilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä antamaan parastaan ja sitoutumaan organisaatioon pitkällä aikavälillä. Keskeisinä asioina ovat empatia ja myötätunto, vaatii johtajilta kykyä asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää heidän huolensa, tarpeet ja tunteet. Työntekijöiden kehittäminen, panostetaan työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen. Avoin viestintä, johtajat jakavat tietoa, odotuksia ja palautetta selkeästi ja rakentavasti. Työympäristön hyvinvointi, pyritään luomaan turvallinen ja terveellinen työympäristö missä työntekijät voivat kukoistaa, kiinnitetään huomio yksityiselämän ja työn tasapainoon. Osallistaminen ja kuuleminen, kannustetaan työntekijöitä osallistumaan ja kuunnellaan heidän mielipiteitänsä, päätöksiä tehdään yhdessä tiimin kanssa aina kun se on mahdollista ja konfliktien käsittely, konfliktit nähdään mahdollisuutena kasvuun ja oppimiseen, ne käsitellään rakentavasti ja empaattisesti. (ChatGPT 2023)

Inhimillisessä ihmiskäsityksessä ihminen nähdään ainutlaatuisena, tuntevana ja ajattelevana olentona ja tähän ihmiskäsitykseen perustuu inhimillinen johtaminen. Inhimillinen johtaminen perustuu kuunteluun, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja luottamukseen. Inhimillisellä johtamisella parannetaan työpaikan ilmapiiriä ja edistetään työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia. Inhimillinen johtaja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja on valmis muuttamaan omia toimintatapojaan niitä vastaaviksi. Inhimillisessä johtamisessa viestitään organisaation strategiasta ja tavoitteista selkeästi, jotta työntekijät voivat tuntea osallisuutta organisaation toimintaan ja ymmärtää sitä. Inhimillisessä johtamisessa on kyse tasapainosta työntekijän tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välillä, se ei tarkoita siis sitä, että työntekijöiden suoriutumiseen tai organisaation tavoitteisiin ei kiinnitettäisi huomiota. (Sippola 2023, 24–25.)

Inhimillinen johtamiskulttuuri perustuu työntekijöistä huolehtimiseen, kiinnostuksen ja vastuun säilyttämiseen, työntekijöiden tukemiseen ja empatiaan, silloin kun heillä on vaikeaa, muiden innoittamiseen työssä, syyllistämisen välttämiseen ja virheiden anteeksiantoon, työn mielekkyyden korostamiseen ja muiden kohtelemiseen kunnioituksella, rehellisyydellä ja luottamuksella. Inhimillisessä johtamisessa johtajalla on oma motivaatio työhönsä korkealla ja hän on innostunut, jolloin myös innostaa muita. Hänellä inhimillisyys ilmenee kykyä ajatella, luoda, puhua, tuntea ja kehittää. Johtajana hän on myös sosiaalinen johtaja ja tarvitsee ihmisiä ympärilleen, ei ole täydellinen vaan tekee myös virheitä. Inhimillinen johtaja on työnteon mahdollistaja, auttaja ja esteiden poistaja. (Sippola 2023, 100.)

Se että työntekijä tulee nähdä, kuulla ja arvostetuksi, motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa. Tämä taas parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Inhimillinen johtaminen on ihmiskeskeinen johtamistapa, joka keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja positiivisten ominaisuuksien vahvistamiseen. Kaikki työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on omia vahvuuksia, tarpeita ja tavoitteita. Inhimillisen johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijää saavuttamaan parhaan potentiaalinsa. Inhimillisessä johtamisessa vuorovaikutuksen avoimuus ja läpinäkyvyys ovat avain asemassa. Inhimillinen johtaja huomioi kaikkien työntekijöiden saavutukset, antaa positiivista palautetta ja rohkaisee kaikkia työntekijöitä kehittämään omia vahvuuksiaan eteenpäin. Inhimillisessä johtamisessa ajatus perustuu siihen, että organisaation menestys on suoraan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Sippola 2023, 97–98.)

1.1 Johtamisella voi vaikuttaa työviihtyvyyteen

Ihmisen elämässä on työyhteisön merkitys erittäin tärkeä. Kuinka ihminen kokee työnsä, siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kohdatut ihmiset, vaikuttavat hänen elämäänsä. Yhteisöllisyys tukee ihmisen terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Ja nimenomaan positiivinen yhteisöllisyys on tärkeä voimanlähde koska se auttaa hyväksymään ihmisten erilaisuuden, tavoitteellisen toiminnan ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvät ristiriidat käydään läpi rakentavasti. Ihmisten erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa jolla, yhteisöllisyyttä rakennetaan ja se on sen perusta. (Paasivaara, Nikkilä, 2010, 5.)

Hyvään työilmapiiriin tarvitaan henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista ja jokainen työyhteisössä vaikuttaa sen ilmapiiriin. Hyvän ilmapiirin rakentumiseen tarvitaan myös johdon sitoutumista ja ohjausta ja johdon omaa arviointia omasta toiminnastaan ja johtamiskäytännöistään. Tämän päivän ajattelun mukaan arvostetaan johtajissa nimenomaan pyrkimystä luoda hyviä edellytyksiä tiedon luomiselle, oppimiselle ja innovatiiviselle toiminnalle. Jotta tiimi oppii itseohjautuvaksi, täytyy sen suunnitella itse omaa toimintaa ja kyseenalaistaa ulkopuolista ohjausta. Vastuun jakautuessa tasaisesti koetaan työ tärkeäksi ja motivoituminen on helppoa. (Paasivaara, Nikkilä, 2010, 19–20.)

Kun työyhteisöt muodostuvat yksilöistä ja jokainen yksilö vastaa omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta, ei yhteisöllisyys ole välttämättä näkyvää ja kuuluvaa. Se voi olla myös sitä ”fiilistä” tai ”yhteistä säveltä” joka on äänetöntä. Me-henki eli yhdessä toimiminen kasvaa, kun työntekijät tietävät, että heitä ja heidän työtään arvostetaan. Työntekijän oma ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä kasvaa. Tätä kaikkea tukee johdon tunnustus ja omalla alalla saavutettu maine hyvästä työstä. Kun ihminen on ylpeä omasta työstään, kokee hän myös työpanoksen tärkeäksi. Myös tunneilmapiiri mielletään työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi. Tähän liittyvät vahvasti erilaiset positiiviset tunnekokemukset, joita ovat esimerkiksi lämmön, läheisyyden ja turvallisuuden kokemukset. Tärkeää on myös kokemus työhön tulemisen helppoudesta ja työstä nauttiminen. Tärkeää on pystyä näyttämään tunteitaan työpaikalla ja tässä oleellisena on salliva ilmapiiri. Pitää pystyä myös näyttämään ne negatiiviset tunteet ja on tärkeää, että ne hyväksytään. (Paasivaara, Nikkilä, 2010, 21–22.)

Jotta ihminen viihtyy työssään, tarvitaan yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden edellytyksinä ovat yhdessä tekemisen, tunnetaitavan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen valmiudet. On tärkeää huomata, että työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa ja ristiriidat eivät tarkoita epäonnistumista vaan ne kuuluvat työyhteisön kehitykseen. (Paasivaara, Nikkilä, 2020, 75.)

Työssä viihtymiseen vaikuttaa myös se, kuinka se tyydyttää riittävästi kolme perustarvetta. Itsenäisyyden tarpeen, yhteenliittymisen tarpeen ja pärjäämisen tarpeen. (Hakanen, 2011, 31.) Yhteenliittymisen tarpeessa on juuri kyse siitä yhteisöllisyydestä. Yhteenliittymisen tarkoittaa ihmisen toivetta yhteenkuulumisesta työyhteisöön ja tätä yhteenkuulumista kokevat yleensä ihmiset, jotka kokevat kuuluvansa työporukkaan, jotka luottavat toisiinsa, jakavat onnistumisia ja joidenka ponnistelut huomataan. Työssä, joka tyydyttää yhteenliittymisen tarpeen on työyhteisössä yhteisiä tavoitteita, sieltä löytyy keskinäinen tuki ja arvostuksen ilmapiiri. Itsenäisyyden tarpeen tyydyttyessä ihminen kokee, että voi säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän kokee voivansa toimia omasta vapaasta tahdostaan. Vapaaehtoisuuden kokemus syntyy, kun on mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja. Ylipäättänsä työ, joka hyödyntää henkilön omia vahvuuksia ja jossa voi käyttää omaa harkintaa parhaimman tuloksen saamiseksi, tyydyttää itsenäisyyden

tarvetta. Pärjäämisen tarpeessa on kyse ihmisen halusta pystyä hallitsemaan toimintaympäristöään. Tätä tarvetta myös tyydyttää työ, jossa tuntee onnistuvansa ja näkee työnsä myönteiset tulokset. Tällöin voi uskoa selviytyvänsä myös uusista haasteista. (Hakanen, 2011, 31–32.)

Työn imu vaikuttaa paljon työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Kun puhutaan työn imusta, puhutaan eudaimonista työhyvinvoinnin tilasta. Siinä tyydyttyvät ihmisen psykologiset tarpeet ja silloin on työntekijä valmis ponnistelemaan työn tavoitteiden hyväksi. Ponnisteluiden vastineeksi tuntee hän työnsä merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi. Työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä ja tätä kuvaa kolme työssä koettua hyvinvoinnin tilaa: tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutumista. Tarmokkuus on kokemus energisyydestä, omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, inspiraatiosta ja ylpeydestä. Uppoutuminen taas kertoo syvästä keskittyneisyyden tilasta ja paneutumisesta työhön. (Hakanen, 2011, 38–39.) Paneutuminen voidaan nähdä myös sitoutuneisuutena. Se on parhaassa tapauksessa sisäistä innostusta, ”syttymistä” työhön. Kun ihminen on sitoutunut työhönsä, se työskentelee tehokkaasti ja innokkaasti. (Paasivaara, Nikkilä, 2020, 102.) Jotta työntekijä voi aidosti kukoistaa työssä, tulee työn imua kokea useammin kuin kerran viikossa (Hakanen, 2011, 39.)

Työntekijä voi kokea työn imua, kun hän tietää tulleen kuulluksi ja hänen ääntään arvostetaan. Kuurot korvat tekevät työntekijän mykäksi. Kun työssä on selkeät rajat, tietää selvästi mikä on omalla vastuulla ja mitkä ovat omat valtuudet, mahdollistuu myös työn imu. Työn imua ruokkii myös se, kun työntekijä voi tuoda työrooliin itsensä kokonaisena ja olla siinä sellaisena kuin haluaa olla. Turvallisuutta työn imuun tuo se, että jokainen kokee voivansa vapaasti ilmaista ajatuksiaan, näyttää omaa osaamistaan ja mahdollisuutta olla luova. Vaikeita asioita ja vastoinkäymisiä käydään läpi avoimesti. Turvallisuuteen työn imussa vaikuttaa myös se, että työpaikalla on terveet ja tuottavat pelisäännöt. Näillä mahdollistetaan näkemään erilaisuus ja moninaisuus oppimisen ja luovuuden lähteinä ja erimielisyydet hedelmällisinä uudistumisen mahdollisuuksina. (Hakanen, 2011, 44–45.)

Esihenkilön rooli työn imun mahdollistamisessa on myös merkittävä. Esihenkilöt, jotka antavat tilaa erillisyydelle ja yhteydelle ja jotka valmentavat ja näyttävät suunnan mahdollistavat työn imun. Johtajan on hyvä myös osata vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän omalle vastuunkannolle, oppimiselle ja tekemiselle. Se on työyhteisöä palvelevaa johtamista. Esihenkilöt ovat myös työn imun lähteitä silloin kun he ovat itse kiinnostuneita työstään, haluavat oppia uutta ja tehdä asioita uudella tavalla. He ovat roolimalleja ja esimerkkejä henkilöstölle. (Hakanen, 2011, 46.)

On selvää, että työilmapiiri on asia mikä vaikuttaa työssä viihtymiseen. Hyvä työilmapiiri on tärkeää ja työilmapiirillä tarkoitetaan ihmisen omaa kokemusta työympäristöstään. Työilmapiiri ei ole mitattavissa oleva asia vaan yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Käsitteenä työilmapiiri on eri asia kuin työtyytyväisyys, jossa työntekijä arvioi kuinka hänellä täyttyvät omat tarpeet työssä ja työroolissa. (Aro, 2018, 39.) Työilmapiiri on seuraus työoloista ei sen syy. Se riippuu monista työolotekijöistä kuten arvot ja lupaukset, ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, tavoitteiden ja työroolien selkeys työpaikalla, onnistumista tukeva johtaminen, viestinnän laatu ja määrä, ongelmanratkaisukäytännöt ja työilmapiiri johtaminen. Yhteinen nimittäjä näille kaikille on organisatiokulttuuri ja se vaikuttaa paljon sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työssä. (Aro, 2018, 41.)

Työilmapiiristä huolehtiessa tulee huolehtia siitä, että työn sisältö, edellytyksen sen tekemiselle ja että työpaikan sosiaaliset suhteet ovat kunnossa (Aro, 2018, 43.) Arvot ovat työilmapiirin kivijalka ja ne tulee perustua ihmiskäsitykseen ja eettiseen näkemykseen liiketoiminnasta, ei liiketoimintastrategiaan. Arvojen voima on sitä merkittävämpi, mitä paremmin työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys. (Aro, 2018, 48.) Ihmisten käyttäytymisellä työpaikalla on iso merkitys työilmapiiriin. Huonon käytöksen ”hiljainen” hyväksyminen luo työyhteisöön vihamielisen ilmapiirin. Se voi aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä ja haittaa yksilön ja yhteisön terveydelle. (Aro, 2018, 50.) Jotta välttyään huonolta käytökseltä työpaikalla, tulisi jokaiselle työpaikalle luoda selkeät käytösnormit, mikä on toivottavaa käytöstä ja millainen käytös ei ole sallittua (Aro, 2018, 56.)

Työn merkityksellisyys myös lisää työssä viihtymistä. Se mahdollistaa myös työn imun, työhön sitoutumisen, lisää työttyytyväisyyttä, elämäntyytyväisyyttä ja elämän merkityksellisyyttä. Kun organisaatiossa koetaan merkityksellisyyttä, luo se parempaa sitoutumista, suoriutumista ja samaistumista organisaatioon. Esihenkilön ensisijainen tarkoitus onkin yhdistää ihminen heidän tarkoitukseensa. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työ tarjoaa itselle mahdollisuuden itselle tärkeisiin asioihin ja työ vastaa omia tarpeita. Kun mahdollistaa merkityksellisyyden, edistää inhimillisyyttä organisaatiossa. (Sippola 2023, 77–78, 82.)

Työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemista voi edistää esimerkiksi CARMA mallin avulla. Tämän mallin avulla voi tarkastella johtamislupauksia, miten luvataan toimia ja onko siinä onnistuttu. (Sippola 2023, 79.) Alla kuvassa 1. kuvattuna CARMA malli.

- C Selkeys (clarity) Organisaatiolla on selkeä visio ja missio, jotka ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla
- A Aitous (authenticity) Organisaatioiden tulee olla uskollisia omalle missiolleen ja johtajien tulee toimia eettisesti ja rehellisesti
- R Kunnioitus (respect) Johtajuus vahvistaa hyviä ihmissuhteita, mikä mallintaa kunnioitusta ja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen
- M Merkitys (mattering) Jokaisen työpanos myötävaikuttaa koko organisaation menestykseen, toimintakykyyn ja tehtävän toteuttamiseen
- A Autonomia (autonomy) Mahdollisuuksien tarjoaminen itseohjautuvuuteen, yrittämiseen ja erehtymiseen, innovoimiseen ja ideoiden vaihtamiseen.

KUVA 1. CARMA (Sippola 2023, 80.)

1.2 Johtamisella kehitetään työilmapiiriä

Johtaminen myös vaikuttaa työilmapiiriin vaikkakin työntekijät eivät voi delegoida omaa vastuutaan työilmapiiristä organisaation johdolle, vastuu on kaikilla. Johtamisen merkitys on kuitenkin erittäin

tärkeä, usein ratkaiseva. Työilmapiirin johtaminen on ihmisten ja ihmisryhmien johtamista, tosiasiallisesti kaikki johtaminen tapahtuu ihmisten ”kautta”, vaikka perinteisesti johtaminen on jaoteltu (leadership) ihmisten johtamiseen ja (management) asioiden johtamiseen. (Aro, 2018, 71–72.)

Hyvään johtamiseen kuuluu ”toimeenpanevia” ja ”valmentavia” elementtejä. Toimeenpaneva johtaja tekee päätöksiä, antaa ohjeita ja määräyksiä, huolehtii rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä ja seuraa tuloksia, tämä on yleensä tiukasti kiinni nykyhetkessä. Valmentava johtaja taas vahvistaa alustensa omaa johtajuutta tavoitteiden suunnassa, kannustaa menestyksestä, auttaa alaisia hahmottamaan tilannetta ja tekemään valintoja. Johtamisessa valmentavien elementtien kuitenkin kuului olla hallitsevia lukuun ottamatta vaikeita kriisitilanteita, jolloin johtajan tulee ottaa vastuu ja ryhtyä toimenpiteisiin. (Aro, 2018, 73.) Valmentavassa johtamisessa on paljon inhimillisen johtamisen elementtejä ja on jopa osittain verrattavissa siihen.

Valmentava johtaminen johtaa parempaan tulokseen pitkällä aikavälillä. Tämä siksi että se vahvistaa työntekijöiden omaa motivaatiota ja vastuunottoa sekä esihenkilön ja työntekijän välistä luottamussuhdetta. Valmentava johtaminen on kuitenkin esihenkilölle haastavaa, koska se tarkoittaa riskien ottamista ja epävarmuuden sietämistä. (Aro, 2018, 74.) Aro (2018, 74) kertoo että Perkon ja Kinnusen (2012) tutkimuksessa on tutkittu, että valmentava johtaminen on vahvasti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että valmentava johtamistyyli helpottaa psykologista irrottautumista työnkuormituksesta ja tämä taas vähentää depressio-oireita. Tutkimuksessa operationalisoitiin valmentava johtajuus työntekijän yksilölliseksi huomioimiseksi, oman ajattelun kehittymisen tukemiseksi, kannustukseksi yhteistyöhön, esihenkilön myönteiseksi tulevaisuuspuheeksi ja johdon arvojen ja toiminnan johdonmukaisuudeksi.

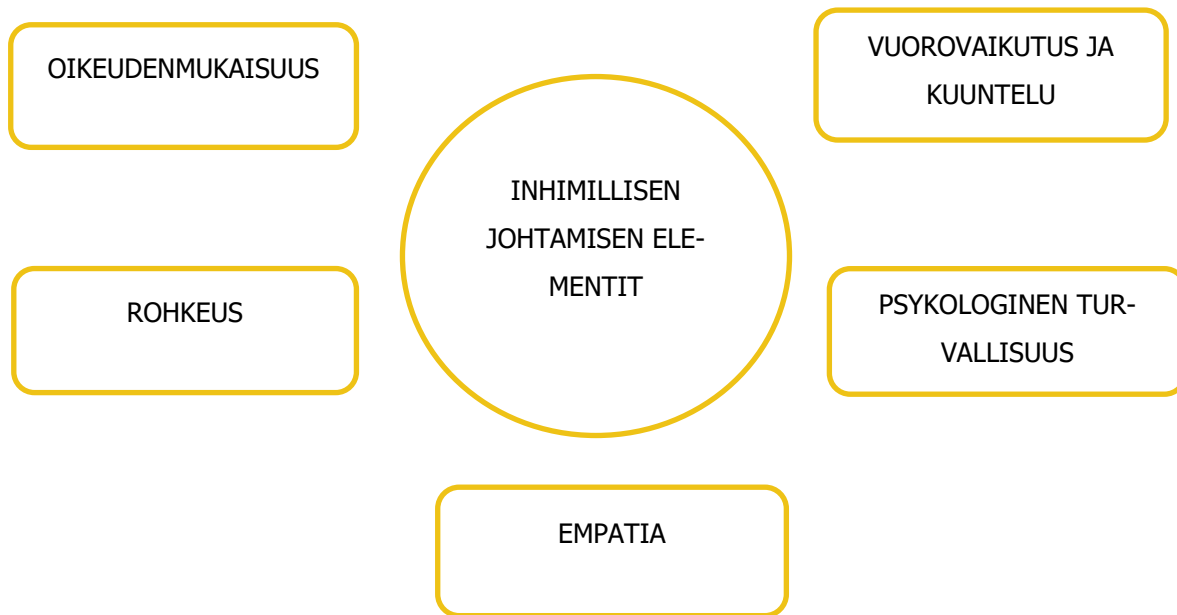
Palvelevassa johtamistyyliä on myös paljon inhimillisen johtamisen elementtejä. Palvelevaan johtamiseen kuuluu olennaisena osana huolellinen kuuntelu ja sen osoittaminen muille ihmisille sekä sen keskeinen piirre on ennemminkin seuraajissa kuin organisaatiossa. (Sippola 2023, 90.) Aro (2018, 75–76) kirjoittaa että Dierendockin ja van Nuijtenin (2011) mukaan palvelevan johtamisen piirteitä ovat voimaannuttaminen, joka tarkoittaa henkilön sisäisen motivaation tukevaa toimintaa, vastuunanto, jossa osoitetaan luottamusta työntekijöille ja tiimeille. Hyvä vastuunanto edellyttää kokonaiskuvan luomista työntekijän kanssa ja luo rajat, joiden puitteissa työntekijä saa toimia haluamallaan tavalla. Taustalla olo, tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö mahdollistaa työntekijöiden kasvun ja kehittymisen antamalla tarvittavaa tukea ja kunniaa heille, kelle se kuuluu. Prioriteetti johtajalla on toisten menestyksen tukemisessa. Nöyryys, nöyryys tarkoittaa omien virheiden avointa myöntämistä ja vilpitöntä halua oppia niistä. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö tuntee omat rajansa ja tämän vuoksi arvostaa toisten ihmisten apua. Aitous, aitoudella tarkoitetaan sitä, että on tinkimättömästi rehellinen itseään ja muita kohtaan, ammatillinen rooli on toissijaisessa suhteessa siihen, millainen esihenkilö on persoonana. Rohkeus, tämä ominaisuus on se, joka selkeimmin erottaa palvelevan johtajan muista. Rohkea esihenkilö uskalttaa ottaa riskejä, kokeilla uusia ongelmanratkaisutaitoja ja haastaa perinteisiä tapoja tehdä työtä. Toisten hyväksyminen, tämä edellyttää kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää tunteita. On oltava empatiakykyä, joka auttaa luomaan tunnelman,

että kaikki hyväksytään ihmisinä. Yhteisen edun vaaliminen, tämä piirre tarkoittaa vastuunottoa laajemman kokonaisuuden edusta, kuten koko yrityksen, yhteiskunnan tai ihmiskunnan. Yhteisen edun vaaliminen tarkoittaa roolimallina olemista, uskollisuutta ja uskoa yhteistyöhön eri toimijoiden välillä.

Aro (2018, 78) esittää että, Malkaniemen (2017) väitöskirjan mukaan myös läpinäkyvyys johtamisessa on työilmapiirin kannalta hyvin olennaista. (Malkaniemen 2017) mukaan läpinäkyvyys muodostuu viestintä- ja vuorovaikutusjärjestelmän toimivuudesta, odotusten ja valvontamenettelyjen yhdenmukaisuudesta mutta ennen kaikkea johtamisen johdonmukaisuudesta. Läpinäkyvyys on se mikä tuo luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille ja mahdollistaa itseohjautuvan työnteon. Palveleva johtaminen tukee hyvää työilmapiiriä vahvistamalla yhteisyyden tunnetta ja yhteisöä. Kun on vahva työyhteisö, se tuo ihmiselle turvallisuuden tunnetta ja innostuneisuutta. Yhteiset tavoitteet, tasarvoisuus, oikeudenmukaisuus, ennakoitavuus ja kannustavuus ovat taas vahvan yhteisön tunnusmerkkejä. (Aro 2018, 78.)

2 INHIMILLISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT

Valitsin viisi inhimillisen johtamisen elementtiä tähän työhön, joita lähdin tutkimaan paremmin. Elementit valikoituivat sen mukaan, kuinka itse näen inhimillisen johtamisen. Inhimilliseen johtamiseen liittyy paljon erilaisia elementtejä ja siihen kuuluu vahvoja elementtejä mm. palvelevasta johtamisesta, valmentavasta johtamisesta ja positiivisesta johtamisesta. Alla kuvassa 2. valitut inhimillisen johtamisen elementit.



KUVA 2. Inhimillisen johtamisen elementit

2.1 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuudessa on kysymys laajasti ihmisistä, yhteisöistä ja ihmiskunnasta. Oikeudenmukaisuus katsoo inhimillisiä tekoja laajemmasta näkökulmasta yhteisön ja ryhmän etua ajatellen. Oikeudenmukaisuudella pyritään yhteiseen hyvään, joka on enemmän kuin tulos ja mittarit. Yhteinen hyvä on toimintaa, joka on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävää sekä eettistä toimintaa. (Wenström, 2020, 285–286.) Ammatillisesti oikeudenmukaisuus nähdään siinä, että kaikkia koskevat samat määräykset ja pelisäännöt. Nämä lähtevät laeista ja palkkausperusteista jatkuen suorituksen arviointiperusteisiin ja henkilöstöpolitiikkaan ja nämä ovat tiedossa kaikilla. (Järvinen 2018, 93.)

Oikeudenmukainen kohtelu koetaan, kun tullaan kuulluksi, saadaan osallistua päätöksen tekoon ja koetaan ystävällisyyttä sekä kunnioittamista. Se on siis tunne siitä, että tulee kohdelluksi reilusti, ystävällisesti ja kunnioittavasti. Siinä on ennen kaikkea kyse menettelytavoista ja kohtelusta. Oikeudenmukaisesti toimiminen on käytännön tekoja ja odotuksiin vastaamista. Jokainen haluaa pitää kiinni omista oikeuksistaan ja oikaista itseensä liittyvät väärät tiedot. Päätöksenteolta halutaan johdonmukaisuutta ja puolueettomuutta. (Kuusela 2013, 216–217.)

Niitä, jotka kokevat epäoikeudenmukaisuutta, kannattaa kuunnella, koska heillä on paras tieto käytettävissään. Sillä kuka on oikeassa ei loppujen lopuksi ole merkitystä, vaan sillä kuinka asia hoidetaan. Tästä syystä epäoikeudenmukaisuuden kokemus on syytä aina ottaa todesta ja nostaa asiat keskusteluun. Kun asioista ei yhteisesti puhuta eikä keskustella, näyttäytyy ne työntekijöille salamyhkäiseltä ja suosikkijärjestelmiä tukevalta toiminnalta. Asioita vain tapahtuu, eikä niihin voi itse vaikuttaa. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus vähentää työhön sitoutumista ja pitkään kestävänsä se vähentää halukkuutta auttaa kollegoita, jolloin työstä tulee yksilösuoritus. (Ristikangas & Ristikangas, 2022, 263.)

2.1.1 Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa

Oikeudenmukaisuus, sen olemassaolo tai puute, tulee monesti esiin juuri erilaisissa päätöksissä ja niissä prosesseissa, kuinka ne tehdään. Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen. Rakenteellisessa ulottuvuudessa voidaan luottaa siihen, että päätökset tehdään perustuen oikeaan tietoon ja epäonnistumiset voidaan purkaa rakentavasti. Saa myös itse osallistua itseään koskeviin päätöksiin, ja päätöksenteon raamit ovat samat kaikille. Sosiaalisessa ulottuvuudessa on taas kyse siitä, että kuinka ihmisiä kohdellaan. Onko vuorovaikutus kunnioittavaa, arvostavaa ja osoitetaanko ymmärrystä kaikille osapuolille. (Rinne 2021, 113.) Oikeudenmukaisuudessa yksi peruskysymyksistä onkin, kuinka päätökset tehdään ja kenellä on oikeus päättää. Päätöksen perusteluista ja seurauksista ollaan kiinnostuneita sen sisällön lisäksi. Erityisesti muutostilanteissa päätöksenteon merkitys korostuu. Jos koetaan epäoikeudenmukaisuutta, syntyy välinpitämättömyyttä yhteisesti sovittua kohtaan, jos taas päätöksenteon prosessia pidetään oikeudenmukaisena, päätös hyväksytään helpommin. Tällöin siis kuulluksi tuleminen ja vaikuttaminen päätöksen tekoon koetaan oikeudenmukaisena. Mielipiteet on myös otettava huomioon, pelkkä osallistumismahdollisuus ei riitä. Kuulluksi tuleminen tarkoittaa myös siis sitä, että mielipiteet oikeasti vaikuttavat päätöksen tekoon. Esihenkilönä tulee siis varmistaa, että omaan päätöksen tekoon vaikuttavat myös muiden mielipiteet ja huolehtia että kohtelee kaikkia tasapuolisesti, tiedottaa samanaikaisesti kaikille, antaa mahdollisuuden kommentoida ehdotusta ennen päätöstä, varmistaa että päätös ei aja vain yksittäisen henkilön etua, kaikki faktat ovat tiedossa, kertoo kaikki päätöksen takana olevat taustat, perusteet ja vaikutukset ja antaa aikaa keskustelulle ja kysymyksille. (Kuusela, 2013, 118.)

Leppäsen (2007, 10) mukaan on oikeudenmukaiselle päätöksentekoprosessille esitetty kriteerit. Kriteerejä ovat johdonmukaisuus henkilöstöstä ja ajankohdasta riippumatta, puolueettomuus, päätösten perustuminen riittävään ja mahdollisimman oikeaan tietoon, päätösten tulee olla korjattavissa, päätöksentekosääntöjen tulee noudattaa vallitsevia ja henkilökohtaisia moraalikäsityksiä ja niiden tulee saada äänensä kuuluviin, joita päätökset koskevat. Leppäsen (2007, 10) mukaan myös oikeudenmukaisuuteen päätöksen teossa on liitetty myös tyytyväisyys johtamiseen. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä johtamiseen, pitävät he lähes poikkeuksetta myös päätöksentekoa oikeudenmukaisena. Tässä korostuu erityisesti lähimmän esihenkilön toiminnan merkitys, mutta myös esihenkilön takana olevien päätöksentekijöiden johdonmukaisuus.

Oikeudenmukaisuus on eräänlainen tunnemittari, jolla johtajuutta arvioidaan päivittäin. Päätöksenteossa oikeudenmukaisuus on ydinkysymys, koska se vaikuttaa tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Oikeudenmukaisuutta päätöksentekotilanteessa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ensimmäinen on jakamiseen perustuva oikeudenmukaisuus. Tässä näkökulmassa tarkastellaan sitä, että delegoidaanko työtehtäviä esimerkiksi tasapuolisesti kaikille? Ja otetaanko kaikkien tarpeet huomioon tasapuolisesti. Epäoikeudenmukaisuutta koetaan, jos esihenkilön ja työntekijän näkemys asioista eroaa kovasti. Silloin päätöksen teon tulee olla avointa. Kun päätös ohjautuu sovittujen kriteerien mukaan, vahvistuu myös jakavan oikeudenmukaisuuden kokemus. Toinen näkökulma on menettelytapoihin perustuva. Menettelytapoihin perustuvaa oikeudenmukaisuutta vahvistetaan silloin kun työntekijät osallistetaan yhteiseen päätöksen tekoon. Silloin kaikki, joihin asia vaikuttaa saavat sanoa oman mielipiteensä. Joskus mielipiteet voivat olla pelkkää valittamista, mutta sekin on tärkeää työyhteisölle. Ne ovat tunteita ja tunteita kannattaa kuunnella, koska niillä on tärkeää kerrottavaa. Päätöksentekijän vastuulla on kuunnella ja ymmärtää kokemusten taustoja, ja noiden tunteiden takaa löytyy hyvä syy reagointiin. Kolmas näkökulma, jolla oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa tarkastellaan, on vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus. Jos esihenkilö päätöstä tehdessään osoittaa empaattisuutta ja ottaa toiset huomioon, koetaan prosessi oikeudenmukaiseksi. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksen laatu on myös merkittävämmässä asemassa kuin menettelytapojen oikeellisuus. Se kuinka ihmisiä kohdellaan, merkitsee enemmän kuin se, miten tasapuolisesti heitä kohdellaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa kaksi tekijää, kommunikaation rehellisyys ja tapa kuinka toiseen suhtaudutaan. Siksi se onkin subjektiivista. Kun vuorovaikutus on arvostavaa ja rehellistä, toteutuu oikeudenmukaisuus. (Ristikangas & Ristikangas, 2022, 259–261.)

Eettisyys, jonka kannalta päätöksen tekoa monesti myös tarkastellaan, tarkoittaa sitä, että onko päätöksen teon yhteydessä otettu huomioon myös inhimilliset tekijät. Onko silloin pyritty välttämään puolueellista ja vain joidenkin etua ajavaa päätöstä. Työntekijät tarkastelevat päätöksiä aina moraalisten ja inhimillisten näkökulmien kautta, kun taas esihenkilöt taloudellisen näkökulman kautta. Tällöin onkin esihenkilön tärkeää sovittaa yhteen taloudellinen ja inhimillinen näkökulma. Epämiellyttävätkin päätökset saadaan tuntumaan oikeudenmukaisilta, kun niissä otetaan huomioon reilu kohtelu, mukaan ottaminen ja päätösten perustelu. (Kuusela, 2013, 118–119.)

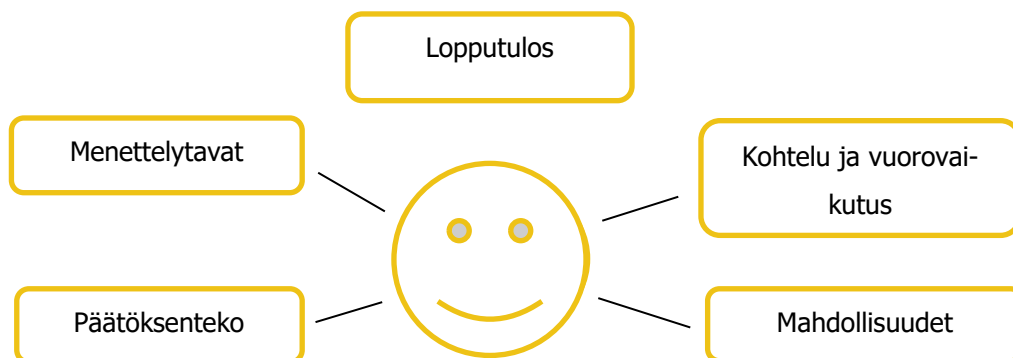
2.1.2 Oikeudenmukaisuus johtamisessa

Työhön sitoutumisen ja työn ilon kannalta kokemus oikeudenmukaisuudesta on välttämätön, ilman oikeudenmukaisuuden kokemusta organisaatio ei saa tuloksia aikaan. Se on sosiaalisesti rakennettu ilmiö ja sen syntymiseen vaikuttaa ihmisten välinen vuorovaikutus ja johtaminen. Ihmiset arvioivat oikeudenmukaisuutta eri tavalla. Toiset arvioivat menettelytapojen kautta, onko päätöksen teon prosessi ollut oikeudenmukainen ja toiset lopputuloksen kannalta, onko lopputulos ollut oikeudenmukainen. Toiselle saattaa olla ratkaisevinta se, kokeeko tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Johtamisen kannalta onkin tärkeää, ettei esihenkilö toimi vain itselleen tärkeästä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, vaan osaa ottaa huomioon myös yksilölliset odotukset. Reilua ja oikeudenmukaista toimintaa esihenkilönä on, jos käy keskustelua siitä, mihin ratkaisut perustuvat ja mitä on tulossa, pyytää kertomaan kokemuksia ja näkemyksiä työtehtävistä, tarvittaessa tekee muutoksia toimintaan

ja tarttuu ristiriitatilanteisiin, varmistaa että päätöksentekoprosessi on tiedossa ja antaa henkilöstön etukäteen vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin ja muutoksiin. (Kuusela 2013, 120–121.)

Se että johtaa oikeudenmukaisesti ei ole vain menettelytapoja tai hyvää kohtelua, se konkretisoituu siinä, millaiset mahdollisuudet työntekijä kokee saavansa. Saako hän arvostusta, luottamusta ja henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia. Oikeudenmukaisen johtamisen ydin on siis se, että tuntee jokainen saavansa mahdollisuuden hyödyntää omaa ammatillista potentiaaliaan ja jos näin ei ole niin siitä tulee keskustella ja työntekijän tulee kuulla perustelut. Oikeudenmukaisuuden kokemuksessa ei ole kyse vain yhdestä asiasta, vaan monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Onko päätös tuntunut puolueettomalta, onko se perusteltu, avaako se uusia mahdollisuuksia rajaamatta vanhoja pois ja ennen kaikkea kuinka on koettu suhtautuminen ja kohtelu. (Kuusela, 2013, 122.)

Kuvasta kolme käy ilmi oikeudenmukaisuuden elementtejä, joista tunne oikeudenmukaisuudesta syntyy.



KUVA 3. Tunne oikeudenmukaisuudesta (Kuusela, 2013, 123).

Oikeudenmukaisuuden elementtejä (kuva 3.) ovat kohtelu ja vuorovaikutus, mahdollisuudet, päätöksenteko ja menettelytavat ja oikeudenmukaisuuden tunne syntyy, kun tilanteen lopputulosta tarkastellaan suhteessa omaan tehtävään. Jokainen käytännössä pohtii sitä, millaisena työntekijänä häntä pidetään suhteessa muihin. Onko saanut sitä arvostusta ja sen aseman, jonka tuntee kuuluvan itselleen. Menettelytapoja arvioidessa huomioidaan, onko saanut ilmaista mielipiteensä, oliko valinnan mahdollisuutta, onko siis tullut kuulluksi päätöstä tehtäessä. Tärkeintä tässä on kokemus siitä, että mielipiteet vaikuttavat lopputulokseen. Kun tarkastellaan sitä, kuinka on tullut kohdelluksi, kiinnittyy huomio siihen, miten kunnioittavasti, arvostavasti ja ystävällisesti on tullut kohdelluksi ja kuinka ratkaisuja perusteltiin. Kun vuorovaikutus on koettu reiluksi ja luontevaksi, koetaan myös kohtelu oikeudenmukaisena. Vuorovaikutuksen arviointiin ei vaikuta ainoastaan yksittäiset tilanteet, vaan silloin tarkastellaan myös tiedottamista koko henkilöstölle ja koko henkilöstön kuulemista päätöksen teossa. Esihenkilön on aina tarkasteltava oikeudenmukaisuutta kokonaisuutena menettelytapojen, päätöksenteon, kohtelun ja mahdollisuuksien antamisen sekä lopputuloksen kannalta. (Kuusela, 2013, 123–124.)

Oikeudenmukaisuus johtamisessa korostuu erityisesti muutostilanteissa. Silloin epäoikeudenmukaisuutta havainnoivat anturit aktivoituvat. Esihenkilön toimintaa tarkastellaan, kuinka hän viestii, ottaako hän kaikki huomioon, kysytäänkö kaikkien mielipidettä, kenen kanssa hän keskustelee. Kun vuorovaikutus koetaan oikeudenmukaiseksi, viestii se työntekijöille, että he ovat tärkeitä ja että heistä välitetään. Kaikki mitä esihenkilö tekee tai jättää muutostilanteessa tekemättä, tulkitaan viittauksena tulevaan. Epävarmuus tulevasta aiheuttaa aina tulkintoja ja siksi mitä enemmän on faktoja, perusteluja, osallistumista suunnitteluun ja keskustelua, sitä enemmän on tietoa ja jää vähemmän tulkinnan varaan. Käytännössä oikeudenmukainen esihenkilö on riittävästi läsnä työyhteisössä, keskustelee ja kuuntelee kahden kesken ja ryhmässä, osoittaa kiinnostusta ihmisiä ja tehtäviä kohtaan, antaa palautetta, tarttuu ongelmatilanteisiin, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun, on jämäkkä ja tasapuolinen. On huomioitava, että joustavaa esihenkilöä ei koeta oikeudenmukaiseksi. Koska oikeudenmukaisuuteen liitetään tasapuolisuus ja jämäkkyys ja jos esimies joustaa aina pyydettyä, koetaan esihenkilö ns. pärtäkertoimen mukaan toimijaksi. Ilman riittävää vuorovaikutusta ja yhteistyötä, ei työntekijät näe sitä, kuinka esihenkilö huolehtii oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukainen kohtelu voi myös tukea epävarmaa työntekijää tehtävässään, koska reilu kohtelu ja oikeudenmukainen kohtelu tukee ammatti-identiteettiä ja osaamista. (Kuusela, 2013, 125–126.)

Virran (2019, 7) mukaan johtamisen oikeudenmukaisuus on merkittävä tekijä monella eri tasolla työyhteisössä ja sen sisällä. Niin esihenkilön ja alaisten välillä näyttäytyvä oikeudenmukaisuus kuin organisaatiotasollakin näyttäytyvä oikeudenmukaisuus näyttäytyy monella tavalla positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnissa. Rooli ja vastuu on esihenkilöillä luoda oikeudenmukaisuutta työyhteisössä, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Oikeudenmukainen johtaminen on kaksisuuntaisesti yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin. Vähäiseksi koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa kokemukseen johtajuudesta sekä siinä, kuinka työntekijä suhtautuu omaan työhönsä. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen myös muodostaa työntekijöille sosiaalisemman työyhteisön, mikä puolestaan suojelee työntekijöitä psykologisilta ongelmilta. Johtamisen oikeudenmukaisuus selkeyttää työntekijöille tavoitteita, rooleja ja työtehtäviä.

Virran (2019, 8) mukaan oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa myös ihmisten asenteisiin, tulkintaan ja arviointeihin ulkomaailmasta. Reilusti alaisiaan kohteleva, oikeudenmukainen esihenkilö on yhteydessä alaisten itsetuntoon. Reiluus ja oikeudenmukaisuus kertovat työntekijöille, että heistä välitetään sen toimesta kuka heitä johtaa ja samalla he rakentavat tulkintaa johtajuudesta, joka nähdään luottamuksen arvoisena. Samalla työntekijöillä vahvistuu oma identiteetti ja oma arvo. Esihenkilön käyttämät oikeudenmukaiset menetelmän johtamisessa ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työkykyyn työssä. Tärkeäksi muodostuu johtamisen oikeudenmukaisuus ja se, kuinka työntekijät tekevät tulkintoja siitä.

2.2 Psykologinen turvallisuus

2.2.1 Mitä on psykologinen turvallisuus?

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä tai ryhmässä uskalletaan ottaa riskejä ja olla omana itsenään. Pitää pystyä uskaltamaan heittäytymään mukaan omana itsenämme, olla rohkeasti rentona. (Rinne 2021, 27.) Työyhteisössä uskalletaan tuoda omia ideoita esille, kysyä

kysymyksiä, myöntää virheitä ilman että tarvitsee pelätä joutuvansa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi ja pyytää apua. (Työterveyslaitos) Käytännössä se tarkoittaa sitä, että on sovittu yhteisesti siitä, että tavoitellaan tilaa, jossa jokainen voi tuoda kokonaisena itsensä peliin. Kaikkien täytyy pysyä työyhteisössä tuntemaan, että hänet hyväksytään 100- prosenttisesti mukaan niillä arvoilla, osaamisella, taustalla ja ominaisuuksilla, mitä hänellä on. (Rinne 2021, 28–29.)

Valitettavasti vielä uskotaan, että pelko on hyvä motivaattori. Ajatellaan että kun ihminen pelkää esihenkilöä tai alisuoriutumisen seurauksia, niin hän suoriutuukin paremmin ja siitä seuraa vain hyvää. Tämä saattaa toimia työssä, joka on hyvin suoraviivaista ja työntekijä ei kohtaa koskaan mitään ongelmia tai työtä ei tarvitse kehittää. Työssä, jossa on jatkuvaa oppimista tai tarvitaan yhteistyötä, ei pelko ole motivaattori. (Edmondson 2019, 14.)

Psykologista turvallisuutta on jaettu käsitys siitä, että työyhteisö on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle. Se näkyy työyhteisössä vuorovaikutustilanteissa, jolloin uskalletaan tuoda avoimesti esille omia ideoita, mielipiteitä ja ongelmia. Psykologinen turvallisuus näkyy myös suhtautumisessa virheisiin. Silloin virheistä ei rangaista, vaan ne nähdään ennemminkin työhön kuuluvana väistämättömänä asiana ja että niistä voidaan oppia. Tämä on mahdollista vain, jos virheet uskalletaan tuoda esiin. Psykologiseen turvallisuuteen kuuluu myös se, että erilaisuus hyväksytään. Ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, taustoihin ja osaamiseen suhtaudutaan kunnioittavasti. Kun psykologisen turvallisuuden taso on korkea, suhtaudutaan myös riskien ottoihin myönteisesti. Silloin on annettu lupa kokeilla ja epäonnistua. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voi myös asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan. Silloin voi tuoda esille sen, että tarvitsee apua tai ei tiedä jotain asiaa, yhteistyö on silloin mutkatonta ja avun pyytämisen kynnys on matala. Yhteistyö keskittyy silloin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja toisiin suhtaudutaan kunnioittavasti. (Työterveyslaitos) Kirjassa Rohkea organisaatio Rinne (2021, 33) kuvaa Timothy Clarkin (2020) kategorisoimia työtehtäviä, joista muodostuu psykologisen turvallisuuden vaiheet näin: ensimmäisessä vaiheessa rakennamme ihmissuhteita ja toimimme sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Toisessa vaiheessa kasvamme ja opimme. Kolmannessa vaiheessa luomme arvoa, autamme toisiamme tai täytämme yrityksen merkitystä ja neljännessä vaiheessa toteutamme organisaatiota muuttavaa tai kehittävää toimintaa.

Nämä neljä eri vaihetta auttavat hahmottamaan, että psykologisessa turvallisuudessa tarvitaan astinlautaa sille, että ihmiset uskaltavat ottamaan sosiaalisia riskejä ja että uskaltaa antautua haavoittuvaisuudelle. On helpompaa luoda ensin ihmissuhteita ja tämän jälkeen heittäytyä oppijoiksi, jonka jälkeen yhteisen arvon tuottaminen on helpompaa koska arvon tuottaminen edellyttää oppimista. Kaiken tämän jälkeen voi päästä sille tasolle missä uskalletaan haastaa toimintamalleja ja vanhoja rakenteita, mikä on yleensä edellytys muutos- ja kehityspyrkimyksissä. Juuri haastamista, joka on haavoittuvuuden suurin taso, edellyttää psykologista turvallisuutta. (Rinne 2021, 34–35.)

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset sanovat mitä ajattelevat ja kun on ongelma niin siitä puhutaan. Merkityksellistä on dialogin taito, ollaan avoimia rehelliselle palautteelle, ollaan avoimesti erimieltä ja kyseenalaistetaan avoimesti olemassa olevia käytäntöjä. (Känsälä 2019) Rinne kuvaa psykologisesti turvallista organisaatiota rohkeaksi ja tämä todentuu valintojen ja tekojen tasolla ja rakentuu keskustelussa, kun ihmiset tulevat kuulluksi ja kohdatuksi. Psykologinen turvallisuus on

pieniä hetkiä, jolloin ihminen valitsee puhumisen vaikenemisen sijaan. Ja kun uskalletaan antaa palautetta työkaverille ja ollaan valmiita sitä ottamaan vastaan. Se on myös uskaltamista asettaa rajoja itselle ja toiselle ja se on myös hetkiä, jolloin uskalletaan pyytää apua, kun ei jaksa, osaa tai ymmärrä. (Rinne 2021, 38.) Psykologinen turvallisuus rohkaisee muutokseen ja vakiintuneiden toimintamallien muutokseen. Silloin tuodaan esiin ideoita, jotka haastavat totuttuja toimintatapoja ja ovat muiden työyhteisön jäsenten intressien vastaisia. (Känsälä 2019)

Kun psykologisesta turvallisuudesta puhutaan paljon, saattaa syntyä väärinkäsityksiä, mitä se oikeastaan onkaan. Psykologinen turvallisuus ei ole esimerkiksi sitä, että aina täytyy olla mukava. Se ei ole sitä, että työyhteisössä aina annetaan yksiselitteistä kiitosta tai ehdotonta tukea kaikelle mitä sanot. Se on oikeastaan juuri päinvastoin. Se on vilpittömyyttä, että on mahdollista olla erimieltä ja voi vapaasti esittää ideoita. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa ihmiset olemaan eripuolilla erimielisyyksissä ja puhumaan suoraan siitä mikä heitä harmittaa. Se ei ole persoonallisuustekijä. On esitetty, että psykologinen turvallisuus olisi synonyymi ekstrovertille. Kun ihmiset eivät töissä puhu tai kerro mielipiteitään, niin he olisivat ujoja. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus viittaa työyhteisön ilmapiiriin ja ilmapiiri vaikuttaa kaikkiin suunnilleen samalla tavalla, oli henkilö ekstrovertti tai introvertti. (Edmondson 2019, 15–16.)

Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole vain toinen ilmaisu luottamukselle. Psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella on paljon yhteistä mutta ero on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmätasolla. Kun ihmiset työskentelevät yhdessä on heillä samoja käsityksiä asioista, oli ilmapiiri psykologisesti turvallinen tai ei. Luottamuksessa on taas kyse siitä, että saatat luottaa johonkin työkaveriisi mutta et toiseen, siinä on kyse kahden yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Psykologiassa turvallisuudessa ei ole kyse siitä, että tulisi madaltaa suorituskyvyn standardeja. Psykologista turvallisuutta ei luoda sillä, että ilmapiiri on sellainen että ”kaikki käy” ja että ihmisten ei tarvitsisi pitää kiinni aikatauluista tai tavoitteista. Se on sitä, että ihmiset uskovat, että pystyvät ja ovat tärkeitä työyhteisölle. Psykologinen turvallisuus edistää kunnianhimoisten tavoitteiden asettamista ja yhteistyötä niiden saavuttamiseksi. Kun työyhteisössä on psykologinen turvallisuus ja standardit korkealla, on siellä korkea suorituskky. Tällaisessa työyhteisössä syntyy yhteistyötä ja kaikki oppivat toisiltaan. (Edmondson 2019, 16–18.)

Yksinkertaisuudessaan psykologisessa turvallisuudessa on kyse siitä, että ihmisiä kannustetaan puhumaan ja yrittämään. Ihmistä ei lannisteta tai tyrmätä vaikka idea ei keskustelun jälkeen olisikaan hyvä. Palautetta tulee osata antaa niin että mietitään, mikä toimii ja mikä ei, kaikki ideat ei aina ole hyviä. Täytyy pysyä asiassa, ei ihmisissä. Psykologiseen turvallisuuteen kuuluu myös rohkeus tehdä asioita ja kokeilla uutta, ei vain ideoida. (Leiviskä 2023)

2.2.2 Kuinka rakennetaan psykologista turvallisuutta?

Esihenkilöllä on iso rooli siinä, millainen kulttuuri työyhteisöön muodostuu, uskalletaanko ongelmista puhua ja kuinka niitä ratkotaan. (LifeClass) Tärkeintä esihenkilölle on tiedostaa psykologisen turvallisuuden merkitys. Esihenkilön tehtävä on poistaa pelkoa työpaikalta. Aivan kuin fyysistä työturvallisuutta tulee johtaa, tulee johtaa myös psykologista turvallisuutta. (Työterveyslaitos)

Kaikki lähtee luottamuksesta, luottamuksesta työntekijän ja esihenkilön välillä. Hyvä tapa rakentaa luottamusta on esihenkilön kertoa itse omista mokistaan tai ongelmistaan mitä on työelämässä kohdannut. (Työterveyslaitos) Tällöin ihminen asettaa itsensä haavoittuvaksi ja näin ilmaisee itseään, joka taas vähentää epävarmuuksia ja lisää luottamusta. (Lifeclass) Haavoittuvuus on rohkeutta astua esiin ja antaa aktiivinen panos, vaikka lopputulosta ei voi hallita. Se ei ole voittamista tai häviämistä. (Brown 2019, 39.). Jos uskotaan että haavoittuvuus on heikkoutta, uskotaan silloin, että tunteminen on heikkoutta koska tunteminen on haavoittuvana olemista (Brown 2019, 67.). Haavoittuvuudesta myös syntyy kaikki rohkeutta kuvaavat asiat johtajuudessa kuten sopeutuminen muutokseen, haastavat keskustelut, palaute, ongelman ratkaisu, eettinen päätöksen teko, sinnikkyys ja tunnustuksenanto (Brown 2019, 68.). Haavoittuvuuden osoittaminen ei ole myöskään tunteisiin vetoamista, vaikka joskus niin myös ajatellaan. Sillä viitataan tilanteisiin, jossa ihminen selkeästi osoittaa tietämättömyytensä tai heikkoutensa. (Työterveyslaitos)

Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää myös erilaisuuden ymmärtäminen, täytyy ymmärtää, että toisella voi olla erilaisia ajatuksia, voi toimia eri tavalla, mutta kuitenkin ne ovat hyväksyttäviä ja päästään samaan lopputulokseen. Erilaisuuden ymmärtämistä voi lähteä lisäämään työyhteisön sisällä laajentamalla ajatusta siihen mitä ajatuksia tai ideoita toisen sisällä kulkee, on helppoa aina ymmärtää mitä ajatuksia itsensä sisällä kulkee. Psykologista turvallisuutta lisää työpaikalla panostaminen muiden tiimiläisten ymmärtämiseen, koska keskinäinen luottamus ja ymmärrys on psykologisen turvallisuuden edellytys. Myös panostaminen avoimuuteen kannattaa, ole avoin omista virheistä ja epäonnistumisistasi, kokemuksen jakaminen rohkaisee muita toimimaan samoin. Kritisoinnin sijaan pyri kommunikoimaan hyväksyntää ja luottamusta, sitä vaaditaan, jotta luovuus ja riskinotto kasvaa, luotetaan että virheet hyväksytään. Saatuaan palautteeseen on myös joka kerta reagoitava. Siitä on ”otettava koppia” ja korjattava tilanne, vietävä kehitysehdotuksia eteenpäin. Tällöin koe-taan, että tullaan aidosti kuulluksi ja se lisää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. (Lifeclass)

Kun psykologista turvallisuutta lähdetään työpaikalla kehittämään, on ensin hyvä tutkia mihin tilanteisiin turvattomuus liittyy ja missä tilanteissa sitä tunnetaan. Erityisesti tulisi huomioida toistuvat tilanteet. Psykologista turvallisuutta pystyy kehittämään esimerkiksi oppimisen korostamisella. Suorituksen johtaminen on keskeinen kohta mikä helposti aiheuttaa psykologista turvattomuutta. Mittarit millä suoritusta mitataan, tulisi olla enemmän oppimisen väline kuin valvonnan välineitä. Myös työsuoritukset on hyvä nähdä oppimisen valossa, jolloin epäonnistumiset ovat helpompi nähdä työsuoritukseen kuuluvana kuin pelättävinä virheinä. (Työterveyslaitos)

Psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä nähdään myös johtaminen, joka tukee ja osallistaa, työkavereiden väliset suhteet tulisi olla luottamukselliset ja toisista huolehtivat ja työkavereilta tulisi saada tukea. Myös kohtaamiset ovat tärkeitä, työpaikalla tulisi olla paikkoja, joissa kohdata ja tulla kuulluksi. Psykologista turvallisuutta rakentaa myös sellaiset kannustinjärjestelmät, jotka palkitsevat ryhmää yksilön sijaan. (Työterveyslaitos)

Kun rakennetaan luottamusta työyhteisössä, kannattaa unohtaa perfektionismi. Esihenkilönä tietenkin halutaan, että kaikki työntekijät onnistuvat täydellisesti, mutta on tärkeää antaa tiimin oppia ja kasvaa yhdessä. Heidän tulee antaa tehdä virheitä koska niiden kautta tiimi kasvaa ja kukoistaa. Virheiden sattuessa on hyvä lähteä etsimään syytä itse prosessista ei yksittäisestä henkilöstä. Mikä

meni vikaan prosessissa ja missä voi parantaa, jotta seuraavalla kerralla onnistutaan. Meillä ihmisillä on synnynnäinen tarve kuulua johonkin ja olla arvostettuja. Psykologista turvallisuutta rakennettaessa tiimissä on hyvä oppia tiedostamaan jokaisen yksilön tarpeet, tällöin voit saada heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Luottamusta ja turvallisuutta luo työyhteisössä myös se, kun monimuotoisuus saadaan käännettyksi niin että ihmiset kokevat olevansa arvostettuja ja tulevaisuuden nähdyn juuri yksilöllisten erojen kautta. Eikä niinkään, että pitäisi olla yhtäläisiä hallitsevan tavan kanssa toimia kuten keskustella tai käyttäytyä työyhteisössä. (Ravishankar 2022.)

Kun esihenkilö luo psykologisesti turvallista työskentely-ympäristöä, tulee hänen ennen kaikkea asettaa raamit työskentelylle. Mikä on työntekijöiden liikkumavara, mitä riskejä voidaan ottaa, jolloin työntekijät tietävät tarkkaan missä rajoissa he saavat toimia ja minkä rajan jälkeen esihenkilö tulee puuttumaan asiaan. Tällä vältetään myös esihenkilön jatkuvalta puuttumiselta asioihin ja tämä myös jättää asettamatta raamit virheille. Osallistamista lisätään harjoittelemalla tiedustelemista. Kysytään hyviä kysymyksiä ja kuunnellaan intensiivisesti luomalla rakenteet ja prosessit, tarjoamalla suunnat keskustelulle. Tämä vahvistaa sitä, että jokaisen ääni on tervetullut. Tuottavuutta saadaan ilmaisemalla arvostusta kuuntelemalla, antamalla tunnustusta ja kiittämällä. Virheiden pelkoa poistaa, kun katsotaan eteenpäin ja tarjotaan apua. Keskustellaan yhdessä seuraavista askeleista ja otetaan suunta jatkuvaan oppimiseen. (Edmondson 2019, 158–159.)

Psykologista turvallisuutta ei voi kuitenkaan kehittää irrallaan muusta organisaatiosta. Ensin on esihenkilön aina kiinnitettävä katse omaan toimintaan. Onko kiinnostus aidosti kuuntelussa ja vuorovaikutuksessa ja kannustaako itse avoimeen vuorovaikutukseen. Oma esimerkki antaa vahvan signaalin toisille toimia samoin. Myös ihmiskäsitystä on syytä tutkia. Perustuuko se itsellä siihen, että ihmiset lähtökohtaisesti pyrkivät tekemään aina parhaansa ja että virheet ovat inhimillisiä? Nähdäänkö kaikissa ihmisissä potentiaali oppimiseen, onko johtamisen fokus suorituksen johtamisessa vai johdettaanko oppimaan? (Työterveyslaitos)

2.3 Vuorovaikutus ja kuuntelu

2.3.1 Vuorovaikutus

Inhimillisen johtajan arjen teot ovat parhaimmillaan kuuntelemista, kuulemista, kohtaamista, kysymistä, keskittymistä, kiinnostumista, kunnioittamista, kannustamista ja kiittämistä (Sippola 2023, 191). Esihenkilötyössä ja johtamisessa ydin on suhde muihin ihmisiin. Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta. Esihenkilön ajatukset ja suhtautuminen asioihin tulevat ilmi päivittäin ja ne herättävät tunteita. Tästä syystä esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat voivat olla ratkaisevassa tekijässä siinä, että pääseekö tiimi tavoitteisiinsa. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, suvaitsevaisuuteen, yhteistyötaitoihin, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Ne ovat siis taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, 40–42.)

Inhimillisen ja ihmiskeskeisen johtamisen keskeinen työkalu on vuorovaikutus koska sitä tarvitaan tiedon, tavoitteiden, toiveiden, tunteiden ja odotusten jakamiseen. Luottamusta ja ymmärrystä luo avoin ja läpinäkyvä kommunikointi. Vastavuoroinen ja kunnioittava vuorovaikutus on inhimillistä johtamista ja se edistää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Inhimillisellä johtajalla on kyky lukea kehon

kieltä, eleitä, ilmeitä ja äänen sävyjä ja hän osaa ilmaista itseään verbaalisesti ja nonverbaalisesti ja vuorovaikutus perustuu kuunteluun, kysymiseen ja avoimeen keskusteluun. (Sippola 2023, 144–145.)

Työyhteisön jäsenten hyvinvointia lisää ihmisiä tukeva, myönteinen ja hyvää yhteyttä rakentava vuorovaikutustapa. Se myös vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja lujittaa kokemusta luottamuksesta ihmisten kesken tiimissä. Hyvä ja turvallinen vuorovaikutuskulttuuri vahvistaa osaaamisen jakamista, kiihdyttää kehitystoimintaa ja jatkuvan epävarmuuden keskellä se myös vahvistaa työyhteisön jäsenten välistä pysyvyyden kokemusta. (Rinne 2021, 158.)

Vuorovaikutus sujuu silloin kun jokainen saa tilaisuuden tulla kuulluksi, puhua ja ottaa kantaa ja ilmapiiri on asiallinen. Käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot ovat muiden arvostus ja halu tehdä yhteistyötä, kuunnella ja halua ymmärtää, omien ajatusten ja tunteiden ilmaisua loukkaamatta muita, halua neuvotella, keskustella ja ratkaista ongelmia, tunteiden ja tapahtumien havainnointia ja niiden ottamista huomioon, erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja valmiutta joustaa. Esihenkilö kantaa viimekädessä vastuun hyvistä vuorovaikutustilanteista työpaikalla, vaikka jokaisella on niistä vastuu. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät ja lähtökohtana tähän on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on myös se, että ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa muihin. (Kuusela, 2013, 42.)

Päivittäisillä kohtaamisilla on suuri vaikutus työn teon sujumiseen ja tuloksiin. Ne luovat työyhteisön ilmapiirin ja työskentelyn hengen. Kohtaamisissa näemme itsemme toisten silmin ja samalla ne muokkaavat minäkuvaamme ja käsitystä itsestämme. On tärkeää huomioida omaa toimintaa esihenkilönä päivittäin. Onko esihenkilö kiireinen ja tervehtii vain ohimennen? Odottaako esihenkilö, että hänet pysäytetään, jos jollakin on tarve keskustella? Osoittaako esihenkilö jokaiselle tasapuolisesti huomiota? Kyseleekö esihenkilö myös kuulumisia vai pysyykö tiukasti kiinni työasioissa? Onko hän tarvittaessa läsnä myös ihmisenä, ei vain esihenkilön roolissa? Jos työntekijä kokee oman esihenkilön olevan välinpitämätön ja kielteinen, tuntee työntekijä silloin, että ei saa arvostusta työntekijänä. Esihenkilön ollessa kiinnostunut ja kannustava, kasvaa työntekijän ammatillinen itsetunto, hän tuntee hyödyntävän osaamistaan ja saavansa uusia mahdollisuuksia. Esihenkilön suhtautumista työntekijään tulkitaan juuri näistä kohtaamisista, sitä ei tulkita vain puheesta, vaan kaikesta mitä tilanteessa tapahtuu, ilmeistä, eleistä, tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. (Kuusela 2013, 43.) Aidot kohtaamiset ja hyvä vuorovaikutus edellyttävät läsnäoloa. Kun kohdataan ihminen, pysähdytään ja katsotaan silmiin, ollaan läsnä ja vaikutetaan omaan sanattomaan viestintään. Paras lahja mitä toiselle voi antaa, on oma aika. (Sippola 2023, 146.)

Arviointikykyä ja näkökulmanottokykyä suhteessa omaan toimintaan tarvitaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Täytyy olla kykyä tarkastella omia asenteita, arvoja ja mielipiteitä ja tarvittaessa kyseenalaistaa niitä. Tällainen reflektointi mahdollistaa oman toiminnan toisin näkemisen. On myös hyvin tärkeää ymmärtää muiden ihmisten näkökulmia heidän tunteistaan ja lähtökohdistaan käsin. Tällainen toiminta edellyttää aitoa kuuntelemista ja dialogisuutta. Dialogi merkitsee kaksinpuhelua, vuoropuhelua tai keskustelua, jonka tavoitteena on yhteisymmärryksen saavuttaminen. Dialogissa keskeisenä periaatteena on kuunteleminen. (Wenström 2020, 115.)

Inhimillisyyden edistämisessä organisaation eri tasoilla on tärkeää vaalia työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Vuorovaikutustapoja aktiivisesti kehittämällä, tuntevat työntekijät tullessa kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. Työntekijöiden työn arjessa kannattaa vuorovaikutustaitoja kehittää koska ne edistävät organisaation ihmissuhteita ja yhteistyötä ja se on arjessa organisaation työkalu. (Sippola 2023, 74.) Esimerkkejä rakentavasta vuorovaikutuksesta ovat aktiivinen kuuntelu ja vahvuuspalautteiden antaminen (Sippola 2023, 70.).

Esihenkilö voi kehittää omaa vuorovaikutustaan hyvin konkreettisin keinoin. Vuorovaikutuksen edistäminen ja kehittäminen on tärkeää inhimillisyyden edistämisen kannalta organisaation eri tasoilla. Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi viestiminen ja tiedottaminen avoimesti, mielenkiinnon osoittaminen muiden mielipiteisiin ja ajatuksiin, asioihin lähestyminen kysyen, ratkaisujen ehdottaminen, myönteisen palautteen antaminen ja ongelmien ottaminen esiin asiallisesti. (Sippola 2023, 74.)

2.3.2 Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen

Kuulluksi tuleminen tarkoittaa sitä, että puhuja todella kokee, että hänen sanomisensa on mennyt perille. Kuuntelija on ymmärtänyt hänen sanojensa lisäksi hänen kokemustaan ja tarkoitustaan. Kuulluksi tullut ihminen kokee, että häntä arvostetaan ihmisenä, hänen näkökulmansa on otettu huomioon, vaikka hän tietää, että ihmisenä hän ei ole täydellinen. Kun ihminen tulee kuulluksi, saa hän myös uusia oivalluksia itsestään, koska puhumisen ja kuulluksi tulemisen kautta on hän saanut omat ajatukset ja tunteet järjestykseen. Kuuntelu onkin hyvän ja rakentavan vuorovaikutuksen edellytys, se ja kuulluksi tuleminen auttaa korjaamaan ihmisten välisiä väärinkäsityksiä ja riitoja. (Dunderfelt 2015, 10.) On todennäköisempää tulla väärinymmärretyksi kuin ymmärretyksi. Kiire monesti vähentää empatiaa ja se lisää väärinymmärryksen mahdollisuutta, koska kiire heikentää kykyämme kuunnella. (Rinne 2021, 174).

Kun vuorovaikutus on aitoa ja kuuntelevaa, voi esihenkilö päästä perille työntekijöiden elämäntilanteista ja vahvuuksista kuin ihan arkityöstäkin. Läsnäolon kautta voi toteutua johtaminen, joka mahdollistaa innostuksen ja hyvinvoinnin työpaikalla. Tällöin esihenkilö voi olla myös tarvittaessa mukana ideoimassa ja kannustamassa kokeilemaan, se ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa osallistumista tai puuttumista henkilöstön työhön vaan saatavilla olemista ja auttamista tarpeen tullen. (Wenström 2020, 207.)

Läsnä oleva ja hyväksyvä kuuntelu on taito, se ei ole refleksin omainen toimintapata. Aito kuunteleminen vaatii ylimääräisen tietoisien tahdon ponnistuksen. On haluttava olla läsnä ja osattava tulkita vuorovaikutustilanne mahdollisimman rakentavalla tavalla. (Dunderfelt, 2015, 10.) Jotta kuuntelee, vaatii se tietoista asettumista kuuntelemisen tilaan (Dunderfelt, 2015, 17). Koska ihmisen psyyke on vuosituhansien aikana valmentautunut ottamaan vastaan äänisignaaleja, vastaamaan niihin salamanopeasti niin tulkitaan ne nopeasti ja usein alitajuisesti, mistä niissä on kysymys. Silloin valmistaudutaan joko vetäytymään ja pakenemaan tai toimimaan kantaa ottavasti ja hyökkäävästi. Monesti luullaan heti, että ymmärretään, mistä on kysymys ja otetaan asiaan kantaa välittömästi. Saatetaan ärsyyntyä tai pettyä toisen sanomisesta ja katkaistaan vuorovaikutus siihen paikkaan, tekee mieli heti kommentoida tai arvostella toisen sanomista (hyökätä). Saatetaan poistua psyykkisesti paikalta ja lähdetään ajattelemaan jotain muuta, jos ei jakseta kuunnella, mitä toinen on sanomassa

(paeta). Jotta kuuntelee taitavasti, täytyy malttaa pysyä läsnä niin sanotussa kuuntelemisen tilassa. Se on aito psyykkinen, sisäinen tila, jossa olemme hereillä ja valppaana. Siinä tilassa huomataan, jos ollaan hyökkäämässä vastaan tai huomio poistuu tilanteesta, jolloin tietoisella sisäisellä fokuusoivalla liikkeellä palautetaan itsemme läsnä olevaan kuunteluun. (Dunderfelt 2015, 20–21.)

Käytäntö osoittaa, että ihminen on arkitilanteissa saanut perussanottavansa sanottua 30–50 sekunnissa, jonka jälkeen hän alkaa toistaa itseään, alkaa puhumaan niin laajoista asioista että emme enää pysy perässä. On siis täysin normaalia, että heilumme kuuntelun, puheen arvioinnin väsymisen ja poistumisen välillä kuuntelijana. Ideana on kuitenkin se, että itse huomaa milloin itse sisäisesti heiluu ja pystyy itse tietoen tahtoon palauttamaan itsensä kuuntelun tilaan. Vastapuoli aistii, milloin olemme kuuntelemisen tilassa ja silloin syntyy ”yhteistä tilaa” ja silloin kohtaamme aidosti. (Dunderfelt 2015, 22.)

Kuuntelemisessa on olemassa pelkästään sanojen kuulemisen lisäksi, ainakin kolme lisätasoa. Puheen merkitys, ymmärrämmekö sanoja samalla tavalla. Sanojen passiivinen vastaanotto ja kuunteleva läsnäolo eivät siis pelkästään riitä. On osattava tulkita sanoja lähes samalla tavalla mitä toinen tarkoittaa. Tarkentavien kysymysten ja esimerkkien kysyminen on helpoin ja paras tapa selvittää, mitä puhuja lauseillaan tarkoittaa. Tunteiden kokeminen, kuulemmeko ja ymmärrämmekö puhujan henkilökohtaisen kokemuksen. Lähestulkoon jokaiseen keskusteluaiheeseen liittyy jokin tunnelataus. Kuulijan on silloin osattava vastaanottaa ja hyväksyä puhujan tunnetila, vaikka se ei vastaisikaan kuulijan tunnetilaa millään lailla. Myös silloin, jos kuulija kokee tunnetilan vääränä tai tilanteeseen sopimattomana. On osattava myös ottaa huomioon, että puhuja voi ulos päin vaikuttaa rauhalliselta mutta on tosi asiassa hermostunut ja epävarma. Tunteiden kuuleminen ei ole helppoa, joten se vaatii ehdottomasti kuuntelemisen tilassa pysymistä. Ennen kaikkea se vaatii sen toisen ihmisen tunnetilan hyväksymistä, on siis OK ja hyvä, mikä tahansa se puhujan tunnetila onkaan. Toisen tunteita ei voi tuomita, koska se on jo tapahtunut ja se on faktaa. Kuuntelemisen tilassa siis hyväksytään toisen tunnetila kokonaisena ja sellaisenaan ja kuuntelemista seuraavassa keskustelussa voi puhujalta kysyä tarkennuksia ja kertoa omista kokemuksistaan. Intentio, mitä puhuja pohjimmiltaan ajaa takaa, mikä on hänen tarpeensa ja toiveensa. Puheen tavallisessa, arkisessa keskustelussa ei ole helppo havainnoida ja ottaa huomioon puhujan aikomusta, tahtoa tai tarpeita, koska ne jäävät monesti puheen paljouden alle. Ihmisten välisissä puheissa on yleensä jokin intentio, vaikka sitä ei selkeästi ilmaista. Henkilö voi puhua sanoilla kokemuksestaan mutta puheen intentio on kuitenkin ”en ole varma, haluanko puhua sinulle tästä”. Intentio voi vastata puhuttua ilmaisua tai olla hyvinkin erilainen verrattuna verbaaliseen käyttäytymiseen. Tämä tekee intention kuulemisesta haastavaa. Hyvä kuunteleminen voikin siis auttaa ihmistä itseään selkeyttämään omaa intentiotaan. Kun kuuntelija pysyy kuuntelemisen tilassa, puhuja ikään kuin kuulee oman puheensa heijastettuna takaisin itselleen. Intentio muodostaa hyvin tärkeän elementin kuulluksi tulemisen kokemuksessa, se on puhujalle hyvin merkityksellinen ja tärkeä. Jos puhujan intentio ymmärretään väärin tai sitä ei vastaanoteta, vaikka puhuja kokee itsensä hyvin rehelliseksi intentiossaan, hän pettyy tai suorastaan raivostuu, jos häntä aletaan arvostella tai epäillä toiminnan etiikkaa. (Dunderfelt 2015, 35–43.)

Hyvä kuuntelu on yksi keino kehittää rakentavaa keskustelua ja sen kautta kehittää vuorovaikutusta. Arkisessa keskustelussa on pyrkimyksenä informaation välittäminen tai kokemuksen jakaminen.

Siinä tarvitaan myös läsnä olevaa kuuntelua, koska hetkenkin kuunteleminen voi estää väärin tulkinnan muodostumisen väärinkäsitykseksi, joka taas pilaa vuorovaikutuksen pitkäksi aikaa. Keskustelun on hyvä edetä jouhevasti puhumisen ja kuuntelun vuororytmissä. (Dunderfelt 2015, 57.)

Keskustelun voi jakaa vastaanottaviin ja aktiivisiin asenteisiin. Vastaanottavia asenteita ovat läsnäolo, joka on keskittymisen taitoa. Rauhallinen läsnäolo on inhimillistä toimintaa parhaimmillaan. Hyväksyminen, suhtaudutaan kaikkeen avoimen hyväksyvästi mitä toinen sanoo, ymmärretään että puhuja on nyt vain kokenut näin ja näin hän kokemuksistaan ajattelee. Hyväksymisessä toteutuu käytännössä se vanha sanonta että ”olemme kaikki erilaisia”. Se tuo vuorovaikutukseen tiettyä inhimillisyyttä. Kaikki eivät tietenkään ole elämäntavoiltaan samanlaisia kuin itse, jää silloin ainoaksi vaihtoehdoksi erilaisuuden hyväksyminen. Kiinnostus, kiinnostusta ilmaisemalla kuulija kertoo, että on valmis vastaanottamaan enemmän, mitä toinen on halukas sanomaan. Se rohkaisee myös ujompaa tai varovaisempaa puhujaa tuomaan itseään enemmän esiin. Silloin on yhteisen vuorovaikutuksen tila avoin ja turvallinen. (Dunderfelt 2015, 58–59.)

Aktiivisia asenteita ovat rakentava tulkinta, vaikka kuinka yrittää olla avoin, läsnä ja hyväksyvä, ei voi välttää toisen viestin tulkitsemista omista lähtökohdista ja tekemästä johtopäätöksiä siitä mitä on kuullut. Tällainen tulkinta tulisi tehdä mahdollisimman tietoisesti ja varovaisesti. Tarkentavat kysymykset ovat jo melko aktiivista osallistumista keskusteluun. Jos epäilee että jotain on jäänyt epäselväksi, niin silloin kysytään tarkennusta asiaan. On hyvä ilmoittaa, että tarvitsee lisäinformaatiota asiasta. Tarkentavilla lisäkysymyksillä palautetaan keskustelu takaisin samalle aaltopituudelle. (Dunderfelt 2015, 59–60.) Aktiivisessa kuuntelussa kuulija pyrkii ymmärtämään toisen henkilön viestin kokonaisuudessaan ja ilmaisemaan ymmärryksen takaisin puhujalle. Aktiivisessa kuuntelussa pyritään ymmärtämään toisen näkökulmat ja osoitetaan ymmärrystä toistamalla tärkeitä kohtia ja esittämällä kysymyksiä. (Sippola 2023, 168.)

Keskeisiä tapoja ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja tunteita on kuunteleminen ja kuuleminen. Esihenkilö osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia kohtaan olemalla läsnä ja kuuntelemalla. Kuuntelulla myös esihenkilö osoittaa välittävänsä työntekijöiden hyvinvoinnista. (Sippola 2023, 169.)

Kuunteleminen on siis paljon muutakin kuin vain sanojen kuuntelemista, kuunteleminen on myös kehonkielen ja äänensävyjen huomioimista. Se on sitä, että huomataan mitä jätetään sanomatta ja asiayhteyksien ymmärtämistä. Kuuntelussa on kyse yhteyden syntymisestä kuulijan ja kuuntelijan välille, se ei ole vain hiljaa olemista, kun toinen puhuu. Siinä osaa erottaa omat ajatukset ja ennakoasenteet puhujan maailmasta ja siirtää ne tarvittaessa sivuun. Kun kuuntelet tarkasti, ymmärryksesi ihmisistä syvenee ja todennäköisesti myös muuttuu. Kuuntelun tavoite on ymmärtää ja se on poikkeuksellinen keino oppia itsestä, toisista ja elämästä. Se vaatii useimmiten ponnistelua ja kaikkien aistien käyttämistä. Hyvällä kuuntelijalla mielentilan ydin on utelias. Kun asenteessa on ajatus siitä, että kaikki ihmiset ovat kiinnostavia, ollaan jo pitkällä. (Rinne, 2021, 180–182.)

2.4 Rohkeus

Kun rohkeutta määritellään, niin sen erilaisissa määritelmissä yhteistä on riskinotto hyvän asian puolesta pahaa vastaan (Wenström 2020, 261). Rohkeutta on, kun uskaltaa tehdä asioita huolimatta,

että pelkää (Rinne 2021, 91). Sitä voidaan pitää myös älyllisenä hyveenä ja tällöin se tarkoittaa taitelua tietämättömyyttä vastaan tai totuuden puolesta. On rohkeutta esimerkiksi oman mielipiteen esittäminen tai totuuden puhuminen tai se on astumista pois oman turvallisuuden, mukavuuden ja tyytyväisyyden alueelta. Rohkeus on niin fyysistä, psyykkistä kuin moraalista ja se voi heijastua niin ulkoisissa tekijöissä kuin sisäisissä kokemuksissakin. Tunnusomaista rohkeudelle on henkinen kypsyys, tasapaino ja itseluottamus. Rohkea henkilö arvostaa aina muita ihmisiä ja yhteisöään. Rohkeus edellyttää myös arviointikykyä, näkökulmanottokykyä ja oikeaa tietoa. (Wenström 2020, 261.)

Kun määritellään rohkeutta luonteenvahvuutena, on se vapaaehtoista toimintaa riskialttiissa olosuhteissa jonkin itselle tai toiselle arvokkaan asian saavuttamiseksi tai säilyttämiseksi, vaikka lopputulos olisi epävarma. Rohkeana kohtaat haasteet, uhat ja vaikeudet peloista ja epäilyksistä huolimatta, etkä peräänny, vaikka edessä on vastustusta tai epäsuosiota. Myös pelko kuuluu rohkeuteen, se ei ole pelottomuutta vaan pelkojen kohtaamista. (Wenström 2020, 262.)

Rohkeus työyhteisössä ei ole yhteenkään rooliin liittyvä ominaisuus. Sitä näkyy siellä joka paikassa, tyypillisesti siellä missä joku uskoo, että teot, mitä hän tekee tai sanat, mitä hän sanoo ovat tavalla tai toisella tarpeellisia työyhteisölle. Myös aito ja todellinen kuuntelu ja pysähtyminen toisen ihmisen äärelle vaativat rohkeutta, erityisesti silloin kun on kyse vaikeista asioista ja suuret tunteet ovat pinnalla. Kun työyhteisössä tavoitellaan työyhteisölle tärkeitä asioita eli pidetään kiinni moraalista ja eettisistä perustasioista ja huolehditaan rajoista, tarvitaan silloin koko työyhteisöltä rohkeutta. Rajat merkitsevät sitä, että työyhteisöllä on kyky ylläpitää arvojen ja moraalin mukaista käyttäytymistä ja yksilötasolla se on sitä, että arvolähtöisyyden lisäksi on kykyä johtaa itseään eli tunnistaa omat jaksamisen ja osaamisen rajat. Rohkeutta on pyytää apua, jos ei jaksakaan tai osaa. Rohkeuden työyhteisössä mahdollistaa se, että on ”lupa” olla inhimillinen. Se että elää arvojen mukaan, on rohkeutta suurimmillaan. Monesti se tarkoittaa hankalaksi koettuja keskusteluja pitkin matkaa mutta palkkiot ovat suuret vähintäänkin jo asiakaskokemuksen, työntekijöiden sitoutumisen ja houkuttelun voiman osalta. (Rinne 2021, 91–92.)

Kun ristiriitatilanteet ovat hoidettu hyvin, lisää se työyhteisön luottamusta ja mahdollistaa avoimuuden ja lisää yhden ihmisen rohkeutta toimia. Yleisimmin ristiriidat saavat alkunsa jostain pelosta ja juuri niiden ratkomisessa on oppia tunnistamaan tätä pelkoa ja tekemään siitä näkyväksi. Ristiriidoissa kertyy mielipahaa ja se taas vaikeuttaa yhteistä toimintaa. Pitäisi aina pyrkiä varmistamaan, että mielipaha ei siirry ratkaisemattomana eteenpäin. Ristiriitatilanteissa on tavoitteena aina ymmärryksen lisääminen. Kaikkien tulisi ymmärtää, että ristiriitoja ei ratkaista etsimällä totuutta vaan etsimällä kaikille mahdollisuutta tulla kuulluksi. (Rinne 2021, 186–188.)

Ristiriidat ratkaistaan rohkeasti, kun ne kohdataan, eikä vetäydytä, vaikka tunteet olisivat voimakkaita. Autetaan keskustelua pysymään rakentavana ja rakennetaan luottamusta kuuntelemalla ja ymmärtämällä. Muistetaan että kukaan ei ole oikeassa tai väärässä vaan pyritään saamaan asiat ilmaistua selvästi ja konkreettisesti. Koskaan ei pidä kritisoida, tuomita tai yrittää ratkaista asiaa toisten puolesta. On hyvä kysyä tapahtumia ja tosiasioita, jotka ovat voimakkaiden tunteiden takana ja pysyä itse rauhallisena. (Jabe 2017, 228.)

”Se mitä välttelet, alkaa kasvaa” eli juuri ne keskustelut, joita et todennäköisesti halua käydä, ovat lopulta ne kaikkein hyödyllisimmät ja tärkeimmät keskustelut työyhteisön kannalta. Varhaisia signaaleja siihen, että esimerkiksi vuorovaikutus työyhteisössä lähtee heikkenemään ovat sanaharkkojen lisääntyminen, joidenkin aiheiden tai ihmisten välttely ja ilmapiirissä tapahtuvat ”selittämättömiltä tuntuvat” muutokset. Silloin kun nostaa näitä signaaleja esiin keskusteluissa, on oman mielentilan hallitseminen tärkeää. On tärkeää pyrkiä olemaan objektiivinen ja rauhoittamaan oma mieli uteli-aaksi. Tämä onnistuu, kun löytää empaattisen ja myötätuntoisen suhtautumisen toiseen ihmiseen. On aina tarkoitus saada aikaiseksi sellainen keskustelu, joka selvittää tilannetta ja puhdistaa ilmaa. Ristiriitojen ratkaisua estää syyllisten ja totuuden etsiminen, keskustelun ja puheenvuoron rajaaminen, puhumisen kieltäminen jostain tietystä teemasta, keskustelu ratkaisusta, jos kaikki osapuolet eivät ole läsnä, puhutaan kaunistellen, asioita ei käsitellä loppuun saakka ja yritetään ratkaista asioita kirjoittamalla. On täysin normaalia, että tunteita nousee pintaan keskusteluissa, on kuitenkin tärkeää luoda luottamusta siihen, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi ja että jokaisella on oma vuoro puhua. (Rinne 2021, 189–191.)

2.5 Empatia

Kirjassa Myötäelämisen taito Rosenberg (2001, 145.) viittaa Carl Rogersin kertomukseen, kuinka empatia vaikuttaa seuraavasti: ”Kun joku todella kuuntelee minua arvostelematta, ottamatta vastuuta tunteistani ja vailla pyrkimystä muuttaa minua, se tuntuu todella hyvältä. Kun minua on kuunneltu ja ymmärretty, saan uuden näkökulman maailmaani ja pääsen eteenpäin. On uskomatonta miten ratkaisemattomilta näyttävät asiat alkavat seljetä, kun joku kuuntelee. Sovittelemattomilta näyttäneet sekaannuksetkin muuttuvat suhteellisen selkeiksi ja jouheviksi, kun joku ymmärtää.” Empatia antaa siis tilaisuuden kokea oma maailmamme uudella tavalla ja päästä eteenpäin (Rosenberg, 2001, 145.).

Hyvä johtajuus edellyttää hienon sekoituksen kaikenlaisia taitoja, jotta saadaan työyhteisöön sitoutuneisuutta ja onnellisuutta. Empatia on se taito, joka täytyy saada onnistumaan, koska uusin tutkimus osoittaa sen tärkeyden kaikkeen, innovaatiosta säilyvyyteen. Tänä päivänä empatian tärkeys nousee esiin koska ihmiset kokevat monenlaista stressiä, joka on syntynyt pandemian aikana. Vaikka nyt eletään aikoja, jolloin taistellaan työssä jaksamisen kanssa ja työstä on vaikea löytää onnellisuutta niin empatia on se voimakas vastalääke ja osallistaa positiivisiin kokemuksiin työpaikalla. (Brower 2021).

Empatiassa on kyse siitä, että sinulla on kykyä nähdä osa itseäsi toisessa ihmisessä. Et välttämättä ole kokenut juuri samaa asiaa, mutta olet kokenut jonkun toisen tilanteen, joka on aiheuttanut sinulle saman tunteen. Tällöin voit yrittää ymmärtää toisen kokemusta. Empatia on kyky mitä voi harjoitella, aivan kuin muitakin tunne- ja vuorovaikutustaitoja, se ei ole joko-tai- juttu. (Rinne 2021, 192.) Kirjassa Rohkea organisaatio Rinne (2021, 194) kertoo että Wisemanin mukaan voi empatian jakaa neljäksi taidoksi, joita ovat kyky nähdä maailmaa toisen silmin, rohkeutta olla tuomitsematta muita, taitoa ymmärtää toisen ihmisen tunteita ja halua heijastaa toiselle ymmärtävänsä tätä.

Empatian hyödyistä työelämään on alettu kiinnostumaan viime vuosikymmenten aikana. On todettu, että empatia vaikuttaa positiivisesti työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. On

osoitettu, että työyhteisö on kannattavampi ja muutoskykyisempi kun työntekijät kokevat enemmän empatiaa. Työyhteisössä ennustaa empatia enemmän yhteistyötä, ymmärrystä ja ongelmanratkaisukykyä kuin älykkyyssosamäärä tai yksilön superlahjakkuus. Työntekijän kokema empatia työpaikalla vähentää masennusta, työperäistä uupumusta ja tunnepohjaista loppuun palamista ja se vahvistaa luottamusta, työn imua, luovuutta, työpaikkaan sitoutumista, motivaatiota, arvokkuuden kokemusta ja halua palvella asiakkaita paremmin. Myös oppiminen ja uudelleen yrittäminen on helpompaa ja esihenkilö nähdään älykkäämpänä, kun hän on empaattisempi. (Paakkanen 2022, 14.)

Empatialla on kolme kykyä. Kognitiivinen empatia, jossa haluamme ymmärtää toisen kokemusta mielikuvituksen avulla. Kuvittelemme mitä toinen on kokenut, mitä hän ajattelee, tuntee tai aikoo. Affektiivisessä empatiassa eli tunnepohjaisessa empatiassa saatamme tahtomattakin tuntea samaa stressiä tai huolta kuin tolaltaan poissaoleva työntekijä. Saatamme jakaa saman tunteen ja kokea samoja reaktioita aivan kuin kokisimme itse saman tunteen. Se on tunteen ja kokemuksen jakamista. Tunteiden ja kokemusten tarttuminen työpaikoilla vaikuttaa hyvin paljon myös työoloihin. Kolmas kyky on työntekijän tai työkaverin hyvinvoinnista välittävä tunne ja siitä syntyvä toimita eli myötätunto. Välittävä tunne motivoi meitä menemään avuksi ja se voi tuottaa myös itselle hyvää oloa. Nämä kolme vuorovaikutuskykyä yhdessä, kyky ymmärtää kanssaihmistä, jakaa tunteita ja kokemuksia ja iloita toiselle osoitetusta hyväntahtoisuudesta muodostavat empatian. Empatia sujuvoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, mikä on myös lyömätön ase ihmisellä elämässä, töissä pärjäämisessä ja menestymisessä. (Paakkanen, 2022, 40–42.)

Esihenkilöt voivat olla empaattisia kahdella tavalla. Kognitiivisella tavalla voi miettiä, että jos nyt olisin työntekijän asemassa mitä ajattelisin. Esihenkilö voi myös keskittyä työntekijän tunteisiin käyttämällä emotionaalista empatiaa, jos olisin työntekijän asemassa niin miltä minusta tuntuisi. Parhaiten esihenkilö onnistuu, kun ilmaisee huolensa haasteista suoraan ja kysyy niistä työntekijöiltä ja tämän jälkeen kuuntelee mitä he vastaavat. Esihenkilöllä tulee olla sanat ja teot linjassa. Kaikki ymmärrys työntekijän tilanteesta tulee kääntyä myötätunnoksi ja toiminnaksi. Käytännössä empatia on vaikeuksien ymmärtämistä ja avun tarjoamista. Se on työntekijöiden näkökulmien huomioon ottamista ja uusien ehdotusten tekemistä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Täytyy muistaa, että ihmiset eivät välttämättä muista mitä sanoit mutta he muistavat kyllä mitä sait heidät tuntemaan. (Brower 2021.)

Yrityskulttuurissa nähdään empatian kasvavan, kun kaikkia kuunnellaan taustoista, näkökannoista, ideoista ja ajatuksista riippumatta. Kun työyhteisö saa omien tavoitteidensa lisäksi toteuttaa heille tärkeitä asioita, inspiroitua ja löytää sitä kautta uusia ideoita asiakkaille toteutettavaksi. Kun työpaikalla saa olla kokonaan oma itsensä, kaikkine tunteineen ja haavoittuvuuksineen. Kun vaikeissakin tilanteissa saa ymmärrystä ja tukea seurausten ja moitteiden sijaan. Kun asiakasta saa auttaa juuri oikeassa tilanteessa ja oikealla tuotteella, vaikka se juuri sillä hetkellä tarkoittaisikin myyntitavoitteiden alittamista. Kun saa tehdä töitä ihmiseltä ihmiselle, vaikka strategia sanoisikin business to business. (Alarotu 2020)

Kokemus empatiasta vahvistaa hyvinvointia merkittävästi. Tämä siksi että empatia lisää positiivisia tunteita. Hyvinvoiva työntekijä näkee enemmän hyvää ympärillään ja tämän vuoksi alkaa mieli vahvistamaan vaikutuksia. Hyvinvointi tarttuu työpaikalla muihin työntekijöihin, mistä seuraa taas se,

että ympäristö vahvistaa entisestään hyvinvoinnin vaikutuksia. Empatia parantaa myös unen laatua, sydänterveyttä ja elämän merkityksellisyyden kokemusta ja tukee työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa. Työelämä sisältää väistämättä stressiä, vastoinkäymisiä ja surua, mutta empatia voi puskuroida näitä. Se ennaltaehkäisee ja suojelee liialta stressiltä ja vähentää tutkitusti masennusta ja uupumista. Ihmisen keho muistaa positiiviset voimavarat paremmin ja hakeutuu niiden pariin sukkelammin. Yksi tapa osoittaa välittämistä on aidosti kuunnella työntekijöitä siitä miltä työ heistä oikeasti tuntuu. Myös panostamalla empatiaan voi työnantaja saada myös työntekijän itsensäkin panostamaan entistä enemmän omaan hyvinvointiin. (Paakkanen 2022, 62–63.)

Empatialla voi olla energisoiva, puoleensavetävä ja kannatteleva vaikutus vuorovaikutustilanteessa. Tutkimuksen mukaan sen kolmella kyvyllä on positiivinen vaikutus ainakin kymmeneen kohtaan työyhteisössä. Se vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen, hyvinvointiin, muutoskykyyn, yhteistyöhön, asiakaspalvelun laatuun, innovatiivisuuteen, oppimiseen, työn imuun, työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työn merkityksellisyyteen. Empatiasta on siis hyötyä työssä. (Paakkanen 2022, 58.)

2.5.1 Taloudellinen kannattavuus ja hyvinvointi

Forbes on nimennyt empatian vuoden 2021 avaintaidoksi. Jopa 84 % toimitusjohtajista uskoo, että empatialla saadaan aikaan parempia liiketoiminnallisia tuloksia HR-teknologia yhtiö Businessolverin tutkimuksen mukaan. Empatiaa voidaan pitää myös kaupallisena työkaluna, jonka avulla yritykset menestyvät paremmin. Empatiaa on turha yhdistää heikkouteen, koska se syntyy vahvuudesta ja luo moniulotteista menestystä ja vaatii johtamiselta rohkeutta ja pitkäjänteistä työtä. (Majaniemi 2022)

Businessolverin selvityksen mukaan empatialla on liiketoiminnassa yhteys kasvuun, tuottavuuteen ja viivan alle jäävään tulokseen. Ne kymmenen parhaiten empatiaa käyttävää yritystä tekevät puolet parempaa tulosta kuin ne, jotka sitä käyttävät heikoiten. Asiakasymmärryksen- ja kokemuksen parantamisella saadaan kasvatettua liikevaihtoa Forresterin tutkimuksen mukaan ja jopa 82 % asiakkaista vaihtaa yritystä epäonnistuneen asiakaspalvelukokemuksen myötä kertoo Eptican tutkimus. Empatialla voidaan kiihdyttää liiketoimintaa uuteen vauhtiin, kun sitä viritetään työntekijöiden kautta työyhteisöön. Sen täytyy ensin näkyä työntekijäkokemuksessa ja sitä kautta asiakaskokemuksessa ja sitä kautta liikevaihdossa. (Alarotu 2020)

Rahoitusalaan tehdyn tutkimuksen mukaan nähtiin, että panostamalla empatiaan ennustettiin positiivista vaikutusta tulostuloksiin eli empaattisemmalla vuorovaikutuksella ennustettiin parempaa tulosta, ei toisinpäin. Tärkeää on huomata, että työntekijöiden positiivinen kokemus johtaa parempiin tuloksiin eikä niin että hyvällä tuloksella on seurausta panostuksena työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Paakkanen 2022, 59,61.)

2.5.2 Muutoskyvykyys ja yhteistyö

Kun rakennetaan empatiaa työyhteisön kulttuuriin ja ihmisten välisiin yhteyksiin jo ennen muutosta, auttaa se ihmisiä joustamaan muutoksen keskellä ja suojaamaan heitä. Se auttaa työntekijöitä kantamaan muutoksen mukana tulevia tunteita, huolia ja epävarmuuksia joustavammin ja tehokkaammin. Muutoksen keskellä myös empatian synnyttämät positiiviset tunteet auttavat tutkimuksen mukaan näkemään muutoksen myönteiset puolet ja näin auttaa sopeutumaan muutokseen aktiivisem-

min. Erilaiset empatiateot kuten auttaminen, myötätunto ja huolenpito vahvistaa työyhteisöä muutoksessa tarjoamalla selkeän mallin siitä mikä on ihailtavaa käytöstä tai toimintaa. Kun kulttuuri ympärillä kannustaa myönteiseen suhtautumiseen, on se helpompaa. (Paakkanen 2022, 64–65.)

Työelämässä muutos on väistämätöntä. Muutos itsessään ei ole paha asia, mutta sen tuomat tunteet, kuten epävarmuus ja mahdollinen riski herättävät huolta. Tähän jokainen reagoi yksilöllisesti. Muutoksen läpivienti ja siinä eläminen vaativat voimavaroja ja empatia vaikuttaa siihen, kuten myös ajattelutapoihimme ja hyvinvointiimme. Empatian viisas harjoittaminen synnyttää resilienssiä eli muutuskyykyä. Työyhteisössä se on valmiutta elää muutoksessa, sitoutua siihen ja toteuttaa sitä vastuullisesti. Muutoksessa saatetaan monesti tehdä asioita ensimmäistä kertaa, jolloin kenelläkään ei ole valmiita vastauksia ja tällöin ihmiset täyttävät tiedoissa olevat aukot omilla tulkinnoillaan. Silloin voi syntyä jännitteitä, epäluuloa ja epäluottamusta. Jos ihmiset pystyvät silloin empaattisesti kytkeytymään toisten kokemuksiin ja aktiivisesti aistimaan, tuntemaan, kysymään ja juttelemaan toisten tulkinnoista ja ottamaan toisten kokemukset huomioon, on hyvät edellytykset jopa vahvistua muutoksessa yhteisvoimin. (Paakkanen 2022, 66–67.)

Aivotutkijat ovat tunnistaneeet yhteistyön olevan parempaa, kun ihmiset jakavat kokemuksen empatiasta. Kunnioitamme asiantuntijaa ja saatamme luottaa hänen osaamiseensa, mutta autamme ja jaamme hiljaista tietoa mieluummin ihmiselle, johon luotamme, koska aistimme hänen tarkoittavan meille hyvää. Hyvät tulokset työyhteisössä ovat kiinni tiimin vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustavoista eli siitä, miten hyvin ne tukevat ihmisten välistä empatiaa eikä niinkään yksilöiden erinomaisuuden ansioista. Ratkaiseva merkitys onkin sillä, miten työyhteisössä vuorovaikutuksen sisältö kommunikoidaan kuin itse sisällöllä. Tärkeää on panostaa työyhteisössä vuorovaikutukseen, jossa empatia kukoistaa koska silloin ihmiset tekevät mielusti yhteistyötä. (Paakkanen 2022, 68–70.)

2.5.3 Asiakaspalvelun laatu, innovatiivisuus ja oppiminen

Asiakaspalvelussa on kyse kohtaamisesta jossa kahden tai useamman ihmisen tunteet, odotukset, toiveet ja epävarmuudet törmäävät. Kun ne huomioidaan empaattisesti, koetaan asiakaspalvelu mielekkääksi. Empatia ja positiiviset tunteet auttavat myös työntekijöitä olemaan avuliaampia asiakkaita kohtaan ja tämä synnyttää asiakkaan ja työntekijän välille myönteisen suhteen, mikä saa asiakkaan palaamaan asioimaan useammin. (Paakkanen 2022, 70–71.)

Innovatiivisuus eli uuden luomisen kyky syntyy siitä, kun on kokeiltu tarpeeksi montaa epäonnistunutta ideaa ja lopulta yksi onnistuu. Se voi olla myös sitä, kun ihminen itse ei usko omaan kyykyynsä tai ideaansa ja hänen rinnallaan on silloin ihminen, joka näkee potentiaalin ja kyvyn. Näissä tilanteissa empatia muodostaa sosiaalisen ja psykologisen verkon, jolta ponnistaa. Empatia on lupaa epäonnistua ja yrittää uudelleen ja se on kykyä katsoa toisten ja omia erilaisiakin ideoita. Empatia ruokkii luovassa prosessissa tarvittavia positiivisia tunteita, jotka rakentavat kognitiivisia kyyjiä ja avartavat mieltä. Uusi tieto on silloin kiinnostavampaa ja mieli kykenee yhdistelemään ajatuksia ja tekemään luovia ratkaisuja. (Paakkanen 2022, 72.) Catalystin tutkimuksen mukaan jopa 61 % työntekijöistä kertoo voivansa olla innovatiivisia, kun he kokivat empatiaa esihenkilönsä taholta (Brower 2021).

Oppimisessa on kyse mielen mallien muuttamisesta. Tavoitteena siinä on luoda myönteistä muutosta käytökseen, tietoon tai tapaan suhtautua asioihin. Käytännössä oppiminen näkyy työpaikalla hämmennyksen tunteena, takapakkeina, harha-askelina ja virheinä. Jos työpaikalla ei sallita tätä, syntyy käsitys oppimisesta, että se tulee tapahtua omalla ajalla ja että työpaikalle voi tuoda vain valmiit ajatukset ja viimeistellyt ehdotukset. Työyhteisössä missä koetaan empatian edistämää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, uskalletaan virheet tuoda esiin ja huomioida, koska ne eivät nujerra arvokkuuden kokemusta. Tämä myös mahdollistaa virheistä keskustelemisen ja oppimisen yhdessä. Empatian suomien positiivisten tunteiden avulla on oppiminen helpompaa ja tehokkaampaa. (Paakkanen 2022, 73–75.)

2.5.4 Työn imu, työntekijöiden sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys

Työn imua koetaan, kun ollaan energisiä ja opitaan jatkuvasti uutta. Se tarkoittaa suhteellisen pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota empatia ruokkii. Tämä vaikuttaa työn imuun suoraan lisäämällä ja vahvistamalla positiivisia tunteita. Empatia myös vaikuttaa välillisesti vahvistamalla työn imuun vaikuttavia voimavaroja ja purkamalla kuormittavia tekijöitä. Voimavaroja, joita empatia lisää voivat olla esimerkiksi avoin tiedon jakaminen, keskinäinen auttaminen, positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen, työn merkityksen korostaminen ja arkinen huomioiminen, kuten hymyily, kuulumisten kysely tai tervehtiminen. Kun työntekijä kokee empatiaa, nauttii hän todennäköisesti työn imusta, sillä silloin hän uskaltaa ilmaista paremmin itseään, pääsee kehittymään työssään ja kokee välittämistä ja iloa työssä. (Paakkanen 2022, 75–76.)

Kun työntekijä tuntee, että siitä välitetään, vähentää se vaihtuvuutta ja vahvistaa aikeita pysyä työpaikassa. Sitoutumishaluun vahvin vaikutus on sillä, jos lähin esihenkilö toimii myötätuntoisesti. Kaikki osapuolet hyötyvät siis tilanteesta, jossa jo työsuhteeseen astuessa voi työpaikalle tuoda sekä ajatuksensa ja tunteensa ja jossa oma näkökulma kuullaan ja otetaan tosissaan. (Paakkanen 2022, 78.)

Yksi työssä sitoutuneisuutta ja motivaatiota lisäävä vahvin tekijä on merkityksellisyys. Se kumpuaa usein siitä, että työ itsessään auttaa työntekijää näkemään itsensä toisille hyödyllisenä ja merkityksellisenä ja että kokemus työstä kasvattaa häntä työntekijänä ja ihmisenä. Toimeentulon ja uran edistämisen lisäksi merkityksellisyyden kokemus antaa työlle syyn. Merkityksellisyys voi saada minkä tahansa työn tuntumaan hyvälle. Joskus se on voinut syntyä oikealla hetkellä lausutuista sanoista tai vuorovaikutuksen hetkestä. Kaikki ihmisten välinen kohtaaminen rakentuu hetkistä, ja noissa hetkissä mitataan empatia. Auttavatko nuo kohtaamiset tuomaan esiin toisen mahdollisuuksia, vahvuuksia ja hyvyttä vai pidättelevätkö ne niitä? (Paakkanen 2022, 80–81.)

Catalystin tutkimuksen mukaan 76 % niistä työntekijöistä, jotka kokevat empatiaa esihenkilöltä ovat paljon sitoutuneempia työpaikkaan kuin ne, jotka eivät koe. 50 % työntekijöistä kokivat työpaikan osallistavaksi, kun he tunsivat empatiaa esihenkilöltä ja 86 % työntekijöistä ilmoitti myös pystyvänsä sovittamaan työn ja vapaa-ajan paremmin yhteen, kun kokivat esihenkilönsä empaattiseksi. (Brower 2021.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusote

Laadullisella tarkoitetaan tutkimusta, jossa käytetään sanoja ja lauseita. Se mahdollistaa tutkittavan asian syvällisemmän ymmärtämisen ja antaa mahdollisuuden sen laajaan kuvantamiseen ja selittämiseen. Laadullisella tutkimuksella kerätään aineistoa asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteissa, esimerkiksi haastattelemalla. Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2017, 34–35).

Toimintatutkimus yhdistetään laadulliseen tutkimusperheeseen ja se pitää sisällään sekä toimintaa ja tutkimusta eli käytäntöä ja teoriaa. Vaikka se on käytännönläheistä, täytyy siinä silti käyttää tieteen menetelmiä systemaattisesti. Toimintatutkimukseen liittyy aina uuden oppimista ja oivaltamista ja siihen johtavan prosessin tarkkailua. Tämän seurauksena pitäisi käytännön elämässä tapahtua muutoksia ja tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kytkeytyvän teorian lisääntyä. Toimintatutkimuksella on useita koulukuntia, mutta yhteistä niille on kiinnittyminen toimintaan, toiminnan havainnointi, reflektointi ja muuttaminen. Lisäksi yhteistä on se, että tutkijat ja toimijat osallistuvat yhdessä tutkimusprosessiin. (Puusa & Juuti 2020, luku IV:17)

Opinnäytetyöni on laadulliseen tutkimukseen perustuva toiminnallinen työ. Mutta siinä oli myös määrällisen tutkimuksen piirteitä kyselyn muodossa. Määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavaa asiaa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita kuvaillaan numeroiden avulla. Tutkija voi esittää tutkitun tiedon numeroina ja taulukoina ja tulkitsee näitä sanallisesti. Hän kertoo millä tavalla asiat voivat liittyä toisiinsa ja millä tavalla eivät. (Vilkkä 2007, 14.) Toiminnallisen työn valitsin, koska halusin lähteä kehittämään omaa johtamistani. Halusin myös oppia inhimillisestä johtamisesta mahdollisimman paljon. Kehittäminen pohjautui kyselyn tuloksiin. Vastausten perusteella valikoitui kaksi inhimillisen johtamisen elementtiä, joihin keskityin johtamisessani ennen seuraavaa kyselyä.

Inhimilliseen johtamiseen lähdettiin perehtymään kirjallisuuskatsauksen avulla. Tietoa haettiin kirjoista, artikkeleista ja internetistä hakusanalla inhimillinen johtaminen. Kun käsitys käsitteestä inhimillinen johtaminen tarkentui, haettiin tietoa kirjoista, artikkeleista ja internetistä haulla esimerkiksi kuuntelu, empatia ja psykologinen turvallisuus johtamisessa.

Kysely tehtiin henkilökunnalle Microsoft Forms kyselyn avulla. Ensimmäinen kysely suoritettiin tammi-kuun alussa ja toinen kysely maaliskuun alussa. Kyselyyn tein kaksikymmentä kysymystä, neljä jokaisesta inhimillisen johtamisen elementistä. Työntekijöillä oli kyselyyn aikaa vastata viikko. Muis-
tutin vastaamisesta kaksi kertaa ja selvensin vielä joka kerta, miksi vastaaminen on minulle tärkeää ja mihin vastauksia aion käyttää. Vastauksia sain molemmissa kyselyissä kymmenen yhdestätoista, joten vastausprosentiksi tuli noin 90,9. Pidän sitä varsin luotettavana. Kyselyä käytettiin vertailevana tutkimuksena. Vertailevassa tutkimuksessa on tavoitteena vertailla samanlaisia ihmisiä koskevia asioita tai ilmiöitä eri paikoissa tai eri aikoina. Vertailla voi eri kulttuureja, asenteita, käsityksiä, uskomuksia, mielipiteitä tai ajanjaksoja. Aineistoa voi kerätä haastattelulla, havainnoinnilla, postikyselyllä tai internetkyselyllä. (Vilkkä 2007, 21.) Vertasin siis kahdella eri kyselyllä inhimillisen johtamisen to-

teutumista omassa työssäni. Kyselyt olivat identtisiä, jotta vastauksia pystyi vertailemaan. Vastaamiseen käytettiin asteikkoa 1–5, jolloin mahdollistui keskiarvon laskeminen myös yksittäisten kysymysten tasolla. Kyselyjen vastaukset purettiin taulukoihin, jotka tein Wordin Chart- toiminnolla. Vastauksia avattiin taulukoilla, joissa ovat vastaukset ensimmäisestä kyselystä elementteineen ja kehitettävät elementit erillisine kysymyksineen. Toisen kyselyn vastaukset elementteineen, vertailu ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä sekä vertailut kehitettävistä elementeistä.

Vastausten perusteella kyselystä nousi kaksi elementtiä, oikeudenmukaisuus ja rohkeus, joita lähdin omassa johtamisessani kehittämään. Erityisesti rohkeudessa erottui kysymys, esihenkilölläni on rohkeutta puuttua asioihin ja tarvittaessa muuttaa niitä ja oikeudenmukaisuudessa saan työssäni kehittymismahdollisuuksia, ja esihenkilöni päätöksenteko on oikeudenmukaista alhaisemmillä arvioilla. Alkuun lähdin miettimään omaa toimintaani eri tilanteissa, miltä se ehkä työntekijälle näyttää. Pyrin kysymään tasapuolisemmin kaikkien mielipiteitä asioihin, jotka liittyivät koko henkilöstöön ja ottamaan mielipiteitä huomioon tehdessäni päätöksiä. Mitään suurempaa epäkohtaa, esimerkiksi henkilöiden välisiä ristiriitoja, ei kyselyiden välissä tullut vastaan, mutta pyrin hoitamaan välittömästi eteenpäin tai korjaamaan kaikki pienimmätkin epäkohdat, mistä sain palautetta. Kahdenkeskisissä kuukausittaisissa palavereissa keskityin kysymyksiin, joissa työntekijä joutui miettimään asioita, jotka auttavat häntä jaksamaan ja viihtymään työssä. Pyrin myös ottamaan suurempaa roolia ja asettamaan selkeämpiä tavoitteita päivään. Oma tekemistäni ja edistymistä seurasin muistiinpanojen avulla.

Toinen kysely tehtiin kahdeksan viikon kuluttua ensimmäisestä ja silloin toistettiin sama kysely uudestaan. Vaikka kehitettäviksi kohdiksi valikoitui kaksi elementtiä inhimillisestä johtamisesta, niin kysely oli hyvä suorittaa uudestaan kokonaisuudessaan koska kaikki elementit tukevat toisiaan jollain lailla. Toiseen kyselyyn vastasi myös 10 henkilöä yhdestätoista ja vastausprosentiksi tuli sama 90,9. On kuitenkin mahdollista, että kyselyyn eivät vastanneet kaikki samat henkilöt, koska henkilöstöä on 11 henkeä ja vastaajia oli molemmissa kyselyissä 10. Kysely tehtiin anonyyminä, joten vastaajia ei pystynyt päättelemään. Kyselyyn ohjeistettiin vastaamaan kaikki samat henkilöt, jotka vastasivat edelliseen, mutta 100 % varmuutta tästä ei ole.

3.2 Eettisyys ja luotettavuus

Peruseriaatteita hyvässä tieteellisessä käytännössä ovat vastuunkanto, arvostus, luotettavuus ja rehellisyys, nämä perustuvat eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen. Luotettavuudessa tulee varmistaa tieteellisen toiminnan laatu suunnittelussa, menetelmissä, voimavarojen käytössä sekä analyseissä. Täytyy myös varmistaa, ettei tieteellinen toiminta vaaranna tutkittavien tai tutkijoiden terveyttä tai turvallisuutta. Arvostusta tulee osoittaa tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan ja myös tutkittavia kohtaan. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan jakaa kolmeen käsitteeseen, uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin kollegat tai suuri yleisö pystyvät uskomaan siihen, että tutkimuksen tulokset ovat totia ja aineisto on kerätty

asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella viitataan siihen, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan siinä, että on pystynyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä toteuttaessaan tutkimustaan. (Puusa&Juuti 2020, luku V). Kyselyn aineistoa on analysoitu kaavioiden avulla ja avattu merkityksiä sanoin. Asteikko ja kysymysten määrä tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä muodostettiin niin että se mahdollisti keskiarvon laskemisen. Vastauksissa saatiin hyvin pieniä eroja ja niistä pystyttiin suoraan huomioimaan, että niillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Ja koska varmuutta samoista vastaajista ei ole, ei esimerkiksi p-arvon laskeminen ollut mahdollista. Myöskään t-testillä ei nähty merkittävää hyötyä.

Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkija on koko tutkimuksen ajan noudattanut eettisiä periaatteita. Tällöin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät sen kriteerin, että samoilla menetelmillä ja analyysitavoilla voitaisiin tehdä joku toinenkin tutkimus ja ne kävisivät sen tutkimuksen hyvinä ohjenuorina. Tutkimuksen täytyy myös pyrkiä saamaan hyvää aikaan sen kohteena olleille ihmisille, se ei saa vaarantaa heidän elämänsä kulkua etenkin tutkimuksen kohdistuessa arkaan aiheeseen. Tutkimuksesta ei saa siis aiheuta haittaa kenellekään, tutkimuksen kohteena oleville tai tutkimukseen liittyville muille tahoille. (Puusa&Juuti 2020, luku V). Tutkimuksessa käytetty kysely on muotoiltu niin että sitä voi mahdollisesti käyttää sellaisenaan esimerkiksi toisessa organisaatiossa tai eri alalla. Opinnäytetyöllä on pyritty saamaan aikaan hyvää kehitystä tutkimuksen kohteena olleelle esihenkilölle ja myös työntekijöille parempana johtamisena. Eettisyyteen liittyen on myös huolehdittu, että kyselyn vastauksista ei ole pystytty vastaajaa tunnistamaan, kyselyssä kuitenkin arvioitiin lähimmän esihenkilön toimintaa.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereitä on useita. Kaikki perustuvat käytännöllisesti katsoen samaan lähteeseen Lincolnin ja Guban kirjan *Naturalistic Inquiry* (1985) luokitukseen. Luotettavuuden kriteereinä pidetään muun muassa sitä, että tutkijan tulee ottaa huomioon paitsi erilaiset ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät niin myös tutkimuksesta ja ilmiöstä itsestään johtuvat tekijät. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 137–139.) Vastauksia analysoidessa huomioitiin, että esimerkiksi toisen kyselyn kohdalla oli kaupallinen ajankohta huomattavasti vilkkaampi kuin ensimmäisen kyselyn kohdalla. Samoin otettiin huomioon, että on muistettava, että tämän tyyllisissä kyselyissä vaikuttaa vastaamiseen monesti vastaajan juuri sillä hetkellä kokema tilanne.

Tutkijan tulee myös ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. On otettava huomioon tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Luotettavuutta tarkasteltaessa huomioidaan myös tehtyjen ratkaisujen ja päättelyn oikeutus; ratkaisut esitetään niin selkeästi, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös sillä, että ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimusprosessin toteutuminen. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 137–139.) Koska tutkimuksessa tehty kysely tehtiin täysin anonyyminä, on yhtenä ennustettavuuteen vaikuttavana tekijänä se, että ei voida olla varmoja, että molempiin kyselyihin vastaa samat henkilöt. Tämä on myös otettu huomioon vastauksia analysoidessa. Kyselyn kysymykset vastasivat tutkimustavoitetta ja ne oli koottu teoriaosioon kootun aineiston perusteella. Opinnäytetyön ohjaaja myös tarkasti tehdyn kyselyn, jotta se vastasi muodoltaan tieteellistä kyselyä.

Opinnäytetyössä huolehdittiin, että käytetyt lähteet olivat luotettavia ja luotettavien tekijöiden kirjoittamia. Käytetystä lähdeaineistosta löytyy viitteet ja verkkojulkaisuissa otettiin huomioon myös lähteen luotettavuus käyttämällä esimerkiksi yliopistojen tai ammattikorkeakoulujen julkaisuja, opinnäytetöitä ja työterveyslaitoksen julkaisuja. Koska opinnäytetyössä käsiteltiin pääasiassa opinnäytetyön tekijän omaa johtamista, huomioitiin se myös, kuinka henkilökohtaisista asioista kirjoitettiin.

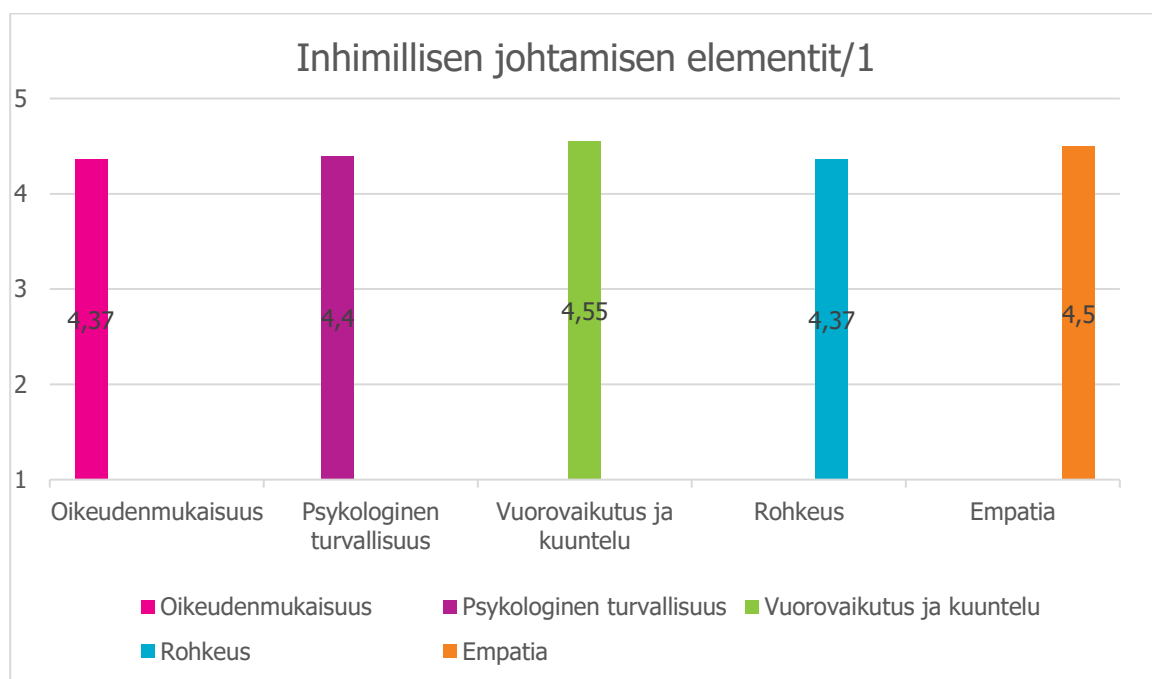
Henkilökunnalle tehtävä kysely muotoiltiin niin, että siihen oli mahdollisimman helppo ja yksinkertaista vastata. Tällä tavoiteltiin mahdollisimman monta vastaajaa. Kyselyn aluksi oli myös selvennetty, miksi kysely tehtiin ja mitä sillä tavoiteltiin. Myös kysymykset avattiin sanallisesti, jotta vastaaja ymmärsi varmasti mitä kysyttiin. Koska henkilöstö oli pieni, jolle kysely suunnattiin, tehtiin se Microsoft Forms kyselynä, jotta vastaajia ei pystytty tunnistamaan. Nimettömänä tehdystä kirjallisesta vastauksesta olisi saattanut kuitenkin tunnistaa käsialan. Luotettavampaa ja rehellisempää tietoa kyselystä saatiin, kun henkilökunta vastasi kyselyyn anonyyminä koska kyselyn kohteena oli heidän lähin esihenkilönsä.

4 KYSELYN TULOKSET

Seuraavassa on kuvattuna kyselyiden 1. ja 2. tulokset. Vertailussa on koko kysely ja kehityskohteiksi otetut elementit oikeudenmukaisuus ja rohkeus, jotka valikoituivat tulosten perusteella. Valikoituja elementtejä käydään läpi myös kysymyksittäin.

4.1 Ensimmäinen kysely

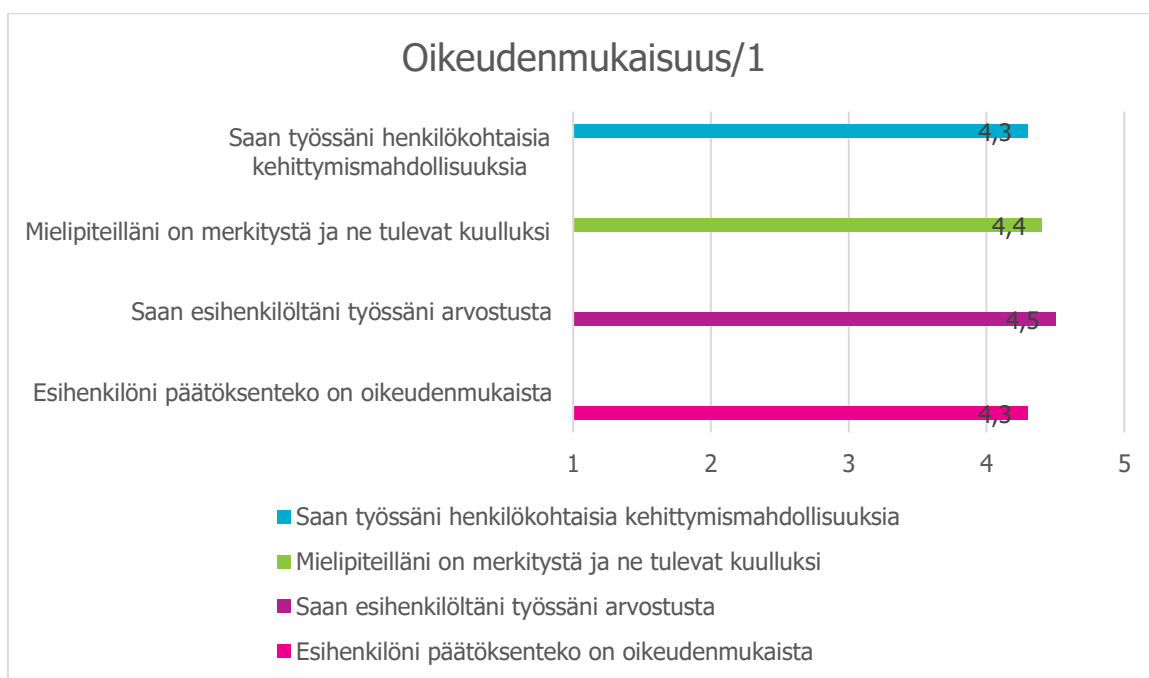
Alla kuvassa 4. on kuvattuna vastaukset ensimmäisestä kyselystä elementteittäin keskiarvolla.



KUVA 4. Kyselyn 1. tulokset

Vastaamiseen käytettävässä asteikossa 1 kuvaa ei toteudu ollenkaan, 2 toteutuu osittain, 3 toteutuu kohtalaisesti, 4 toteutuu hyvin ja 5 toteutuu täysin. Kaikkien elementtien keskiarvoksi tuli 4,44. Voidaan siis todeta, että inhimillinen johtaminen toteutuu hyvin. Vastauksia tuli kyselyyn 10/11 ja vastausprosentiksi tuli 90,9 %. Vastauksissa elementtien välillä ei ollut kovin suuria eroja, mutta silti sieltä erottui kaksi elementtiä, jotka valitsen kehitettäväksi kohteiksi. Oikeudenmukaisuus ja rohkeus erottui 4,37 keskiarvolla, joten valitsen nämä.

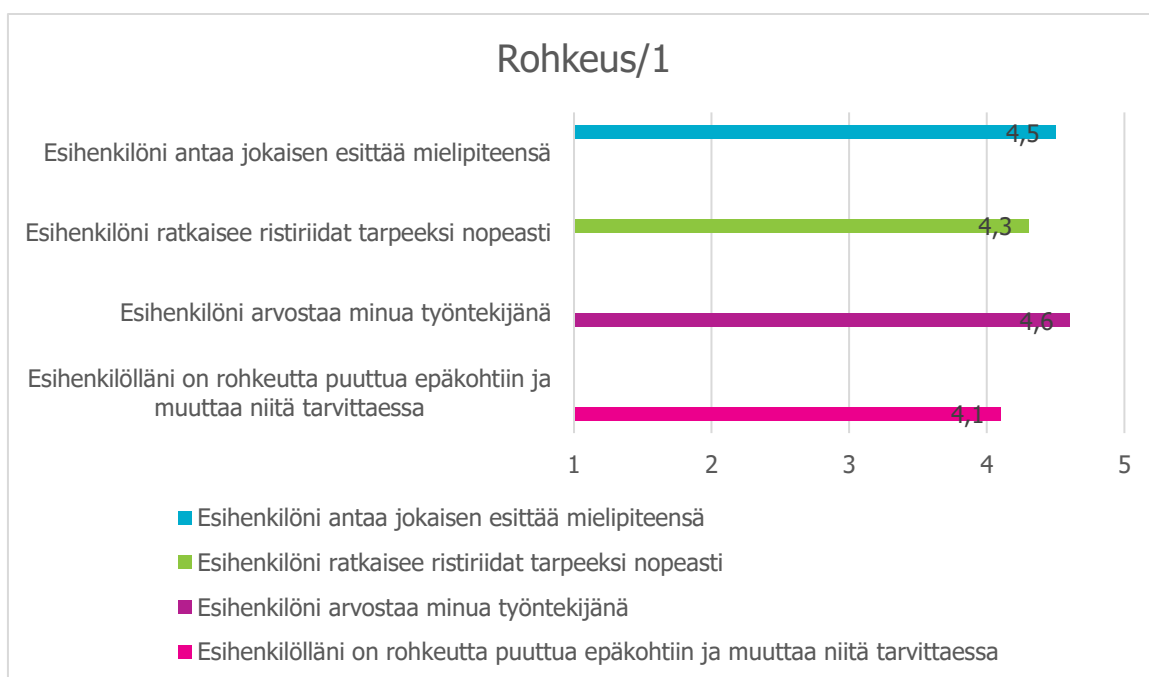
Seuraavassa kuvassa, kuvassa 5. on avattuna oikeudenmukaisuuden elementin kysymyksineen ja niiden vastausten keskiarvot.



KUVA 5. Kyselyn 1. tulokset elementistä oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuudessa vastausten perusteella koetaan, että oikeudenmukaisuus päätöksen teossa ja henkilökohtaisten kehittymismahdollisuuksien saaminen ovat eniten kehitettävää tarvitsevat asiat. Kysymykseen henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista oli kysymystä vielä tarkennettu, että niillä tarkoitetaan mahdollisuutta oppia, saada uusia työtehtäviä ja kouluttautua. Työn arvostus ja mielipiteiden merkitys koettiin vahvaksi. Vastausten perusteella on hyvä lähteä tutkimaan omaa päätöksentekoa ja sitä, kuinka se tapahtuu ja näyttäytyy henkilöstölle. Selvästi myös kaivataan osaamisen kasvattamista.

Alla kuvassa 6. on elementistä rohkeus ensimmäisen kyselyn kysymykset vastauksineen, laskettuna keskiarvolla.



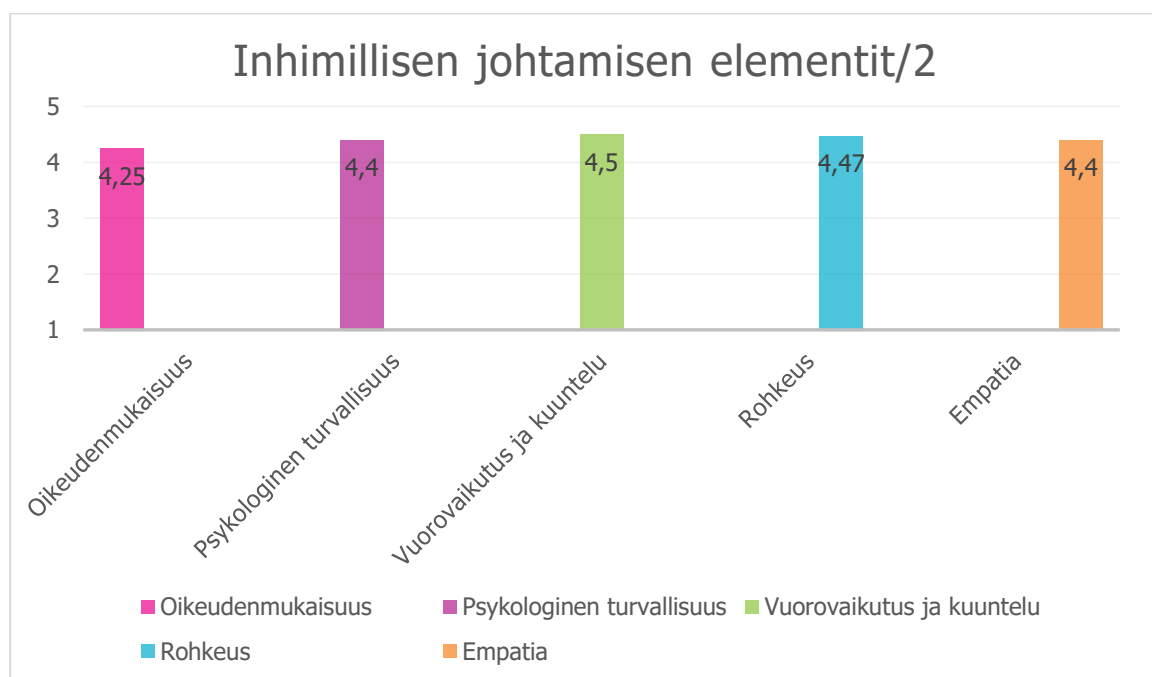
KUVA 6. Kyselyn 1. tulokset elementistä rohkeus

Rohkeudessa nousee heikoimpana rohkeuteni puuttua epäkohtiin ja tarvittaessa muuttaa niitä. Tämä oli koko kyselyn kaikkien kysymysten eniten kehittämistä tarvitseva asia. Ristiriitojen tarpeeksi nopeassa ratkaisussa on myös vastausten perusteella hieman kehitettävää. Työntekijät kokevat kuitenkin, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteitään kuullaan. Kun koetaan että ei ole rohkeutta puuttua epäkohtiin ja tarvittaessa muuttaa, vaikuttaa se varmasti myös siihen, että koetaan että ristiriitoja ei ratkaista tarpeeksi nopeasti. Myös ristiriidat voidaan kokea epäkohtina.

Kyselyn lopuksi oli mahdollisuus antaa vielä avointa palautetta missä esihenkilö voisi kehittyä kysymyksissä olleisiin teemoihin liittyen. Tähän tuli vain kolme selkeää kehittymiskohdetta. Koettiin että on rohkeutta puuttua epäkohtiin mutta niiden muuttaminen voisi tapahtua nopeammin, toivottiin että varmistettaisiin paremmin, että jokainen toimii yleisten ohjeiden ja sääntöjen mukaan ja yksi toivoi viikonloppuvapaiden tasapuolisuutta.

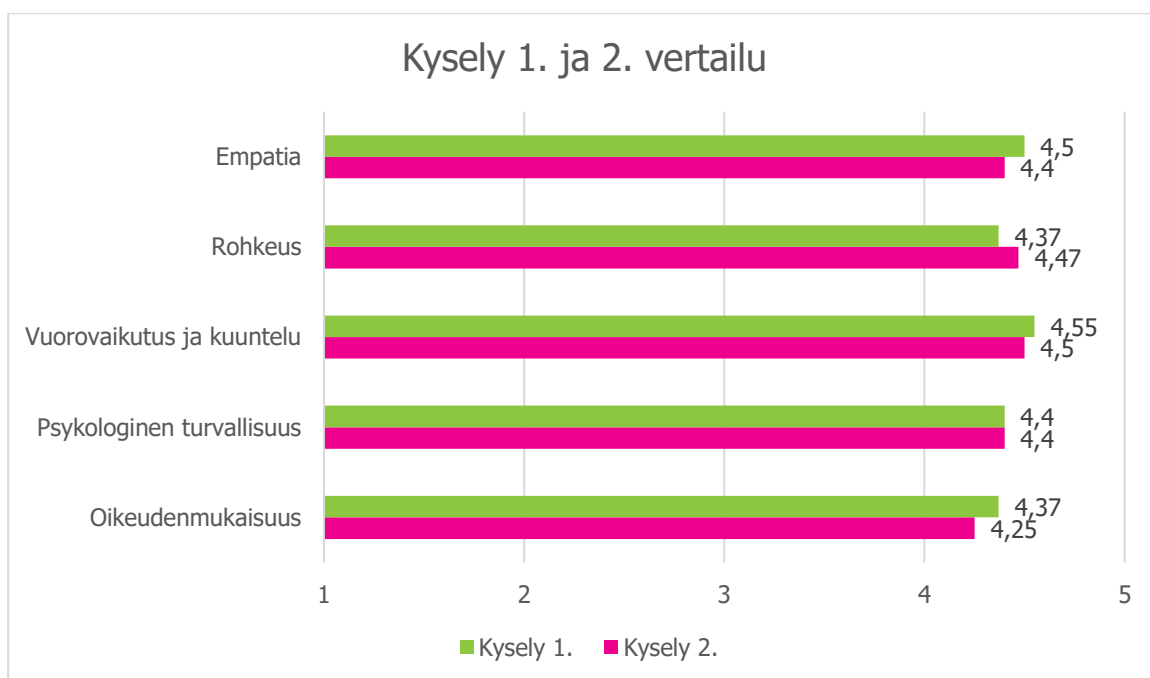
4.2 Toinen kysely

Alla kuvassa 7. toisen kyselyn tulokset kuvattuna elementteittäin keskiarvolla. Vastausprosentti oli kyselyssä sama 90,9 kuin ensimmäisessäkin.



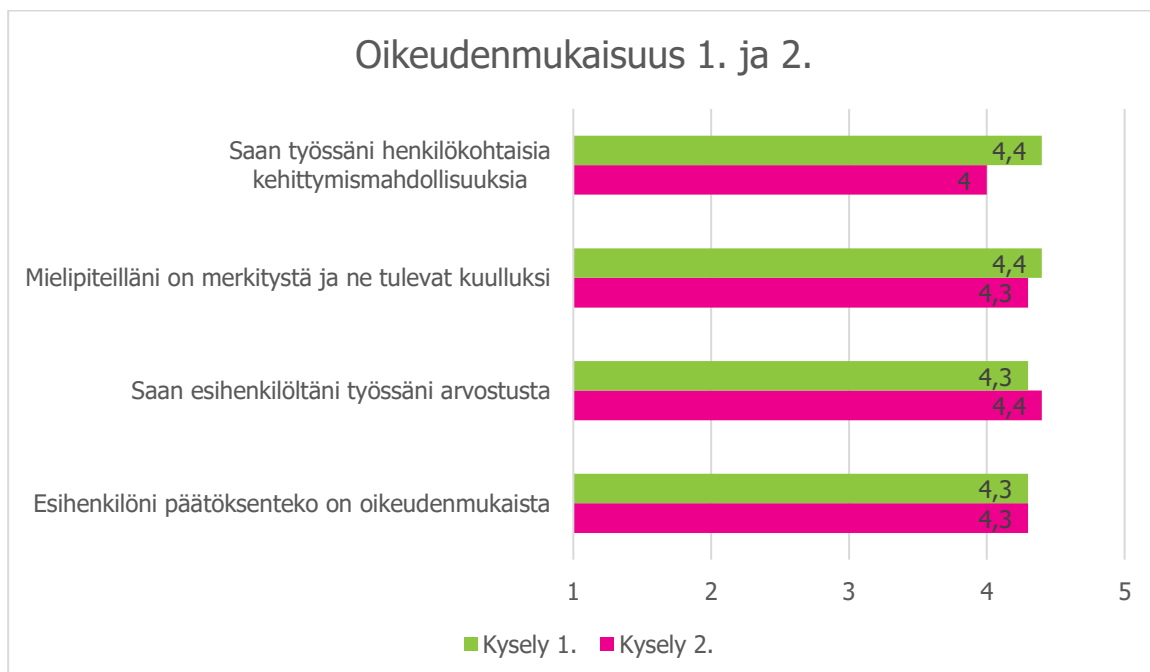
KUVA 7. Kyselyn 2. tulokset

Kaikkien elementtien keskiarvoksi tuli 4,38. Keskiarvo laski ensimmäisestä kyselystä 0,06 yksikköä. Voidaan kuitenkin todeta, että myös ensimmäisen kyselyn jälkeen inhimillinen johtaminen toteutuu johtamisessa hyvin. Alla vielä kuvattuna kyselyiden 1. ja 2. vertailu.



KUVA 8. Kyselyn 1. ja 2. vastausten vertailu

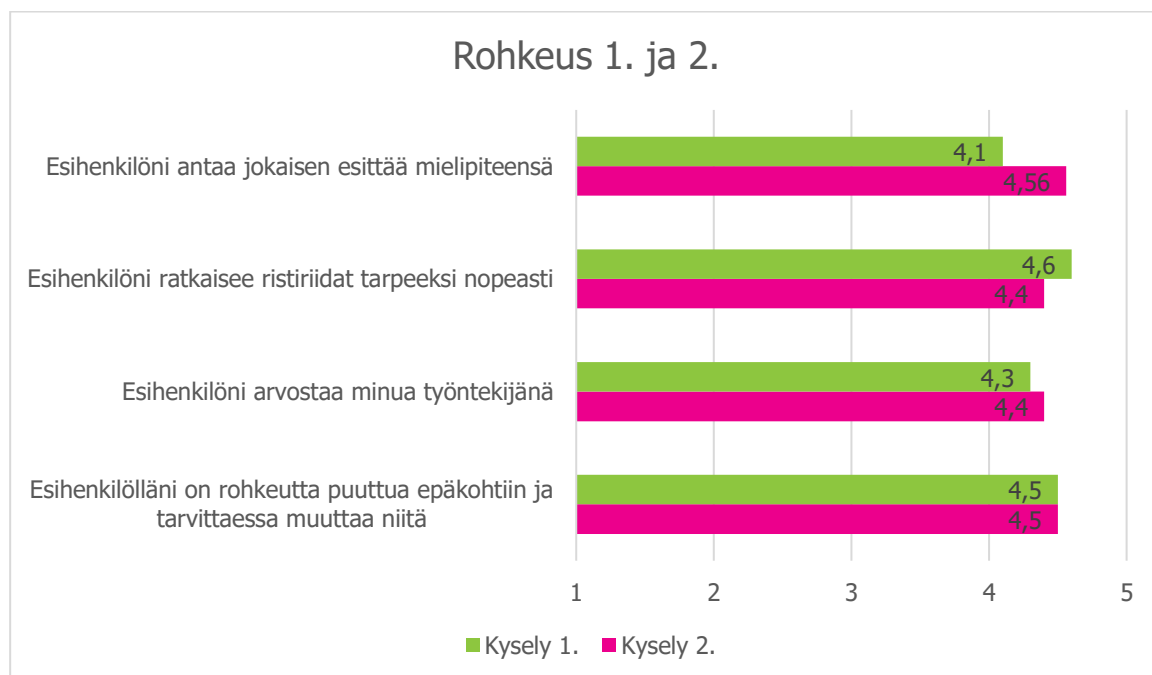
Vastausten vertailussa on nähtävissä, että elementit oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja kuuntelu ja empatia laskivat kyselyiden välillä ja psykologinen turvallisuus pysyi samana ja rohkeus nousi. Alla kuvassa 9. verrataan vielä kehitettävien elementtien kysymykset kyselyiden 1. ja 2. välillä.



KUVA 9. Kyselyn 1. ja 2. elementin oikeudenmukaisuus vastausten vertailu

Oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa on havaittavissa, että merkittävin ero, laskua 0,4 kymmenystä, vastausten välillä tuli kysymykseen henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista työssä. Pientä las-

kua oli myös mielipiteiden merkityksessä ja niiden kuulluksi tulemisessa. Työssä saama arvostus koettiin nousseen hieman. Alla kuvassa 10. on verrattuna elementin rohkeus kyselyiden 1. ja 2. vastaukset.



KUVA 10. Kyselyn 1. ja 2. elementin rohkeus vastausten vertailu

Rohkeutta tarkasteltaessa voidaan huomata, että suurin muutos, nousua 0,46 kymmenystä, koettiin että esihenkilö antaa jokaisen esittää mielipiteensä. Myös arvostus oli noussut kymmenyksen, kun taas ristiriitojen ratkaisussa laskua oli kaksi kymmenystä.

Vastauksiin oli saatu eroja, vaikka aika kyselyiden välillä oli varsin lyhyt. Todelliseen muutokseen tarvittava aika tulisi olla varmasti pidempi. Molemmissa elementeissä oli kysymys mielipiteen esittämisestä ja elementissä oikeudenmukaisuus koettiin, että mielipiteiden merkitys ja niiden kuulluksi tuleminen laski hieman, kun taas rohkeudessa oli nähtävissä, että koettiin että esihenkilö antoi enemmän jokaisen esittää mielipiteensä. Tästä voidaan päätellä, että kun on kuunneltu enemmän jokaisen mielipidettä, niin kokeeko ne, joiden on ennenkin kuultu, että heidän mielipiteillään ei ole enää niin suurta merkitystä. Molemmissa elementeissä oli myös kysymys arvostuksesta, ja ne olivat nousseet molemmat kymmenyksen kyselyiden välillä. Voidaan siis todeta, että työntekijät kokivat hieman enemmän arvostusta toisen kyselyn kohdalla. Tämän nousun voidaan myös ajatella johtuneen siitä, kun koetaan että mielipiteitä kuullaan enemmän.

Kahden kymmenyksen lasku kyselyiden välillä koettiin ristiriitojen tarpeeksi nopeassa ratkaisussa. Koska koettiin että esihenkilö antoi jokaisen esittää mielipiteensä huomattavasti korkeammaksi, niin voidaan ajatella, että silloin koettiin, että ristiriitojen ratkaisu venyi. Kun otetaan aikaa enemmän mielipiteiden huomioon ottamiselle, voi osa kokea, että asioiden ratkaisu viivästyy. Kuitenkin rohkeus puuttua epäkohtiin ja tarvittaessa muuttaa niitä koettiin pysyneen samana. Samoin koettiin, että päätöksen teko oli yhtä oikeudenmukaista kyselyn yksi ja kaksi kohdalla.

Vastauksia analysoidessa on hyvä myös huomioida, että kyselyihin vastataan aina sen hetkisen olotilan mukaan. Kokonaisuutta tarkasteltaessa olisi kysely hyvä suorittaa esimerkiksi kolme kertaa vuodessa ja laskea tästä keskiarvoa. Myös kehitystä esihenkilön työssä on vaikea nähdä näin lyhyellä aikavälillä. Muutos vie aikaa ja yksikössä, jossa kysely suoritettiin, eletään vuodenaikoihin nähden hyvin erilaisia kaupallisia aikoja.

4.3 Johtopäätökset

Kuuselan (2013,122) mukaan oikeudenmukaisen johtamisen ydin on siinä, kuinka työntekijä tuntee saavansa hyödyntää ammatillista potentiaaliaan ja jos näin ei ole, niin siitä tulisi keskustella työntekijän kanssa ja hänen tulisi kuulla perustelut. Koska kokemuksessa saada henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia oli laskua peräti neljä kymmenystä, voidaan ajatella, että toisen kyselyn hetkellä ei ole koettu, että työntekijöillä olisi aivan kaikki potentiaali käytössä. Kysymys liittyy kokemukseen oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Ensimmäinen kysely tehtiin hyvin rauhalliseen kaupalliseen aikaan, jolloin myös aikaa oli annettavana enemmän esimerkiksi uusien työtehtävien opettelulle. Toisen kyselyn ajankohta oli jo huomattavasti kiireisempää ja silloin työtä tehdään enemmän henkilöiden vahvuuksilla. Vastatessa varmasti peilataan paljon juuri siihen hetkeen, joten voidaan päätellä, että siinä hetkessä koettiin, että mahdollisuutta kehittyä ei ollut niin paljoa. Voidaan myös miettiä, että jos olisi enemmän sanoitettu syitä vahvuuksien käytölle, olisiko silloin koettu kehittymismahdollisuudet paremmiksi tai vähintään yhtä hyväksi.

Molemmissa elementeissä kysymys arvostuksen kokemisesta oli noussut muutaman kymmenyksen. Sippolan (2023, 169) mukaan työntekijä kokee esihenkilön antavan arvostusta, jos esihenkilö osoittaa kiinnostusta työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia kohtaan kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Samoin oli noussut kokemus siitä, että esihenkilö antaa jokaisen esittää mielipiteensä. Voidaan siis ajatella, että on pysähtytty kuuntelemaan henkilöstöä tasapuolisemmin ja on koettu, että esihenkilö on läsnä siinä tilanteessa.

Vähäistä laskua koettiin ristiriitatilanteiden riittävän nopeassa ratkaisussa. Rinteen (2021, 186–188) ristiriitatilanteissa on tavoitteena aina ymmärryksen lisääminen. Kaikille tulee etsiä mahdollisuutta tulla kuulluksi. Ristiriitatilanteissa ei siis etsitä välttämättä totuutta vaan mahdollisuutta tulla kuulluksi. Samoin esittää Jabe (2017, 228), ristiriitatilanteissa täytyy muistaa, että kukaan ei ole oikeassa tai väärässä vaan asiat tulee pyrkiä ilmaisemaan selvästi ja konkreettisesti. Ketään ei pidä koskaan tuomita tai kritisoida. Kun taas voidaan nähdä selkeää nousua tuloksissa kysymyksessä esihenkilöni antaa jokaisen esittää mielipiteensä, niin voidaan ajatella, että mielipiteitä tai näkemyksiä on selkeästi kuultu paremmin mutta ymmärrys siitä, että ristiriitatilanteissa tulee kaikkien saada esittää mielipiteensä ja tulla kuulluksi ei toteudu. Voidaanko ajatella, että ristiriitatilanteessa ajatellaan, että vain minä itse olen oikeassa ja jos esihenkilö ei ratkaise tilannetta heti vaan lähtee kuuntelemaan muiden mielipiteitä niin silloin asia hoituu liian hitaasti.

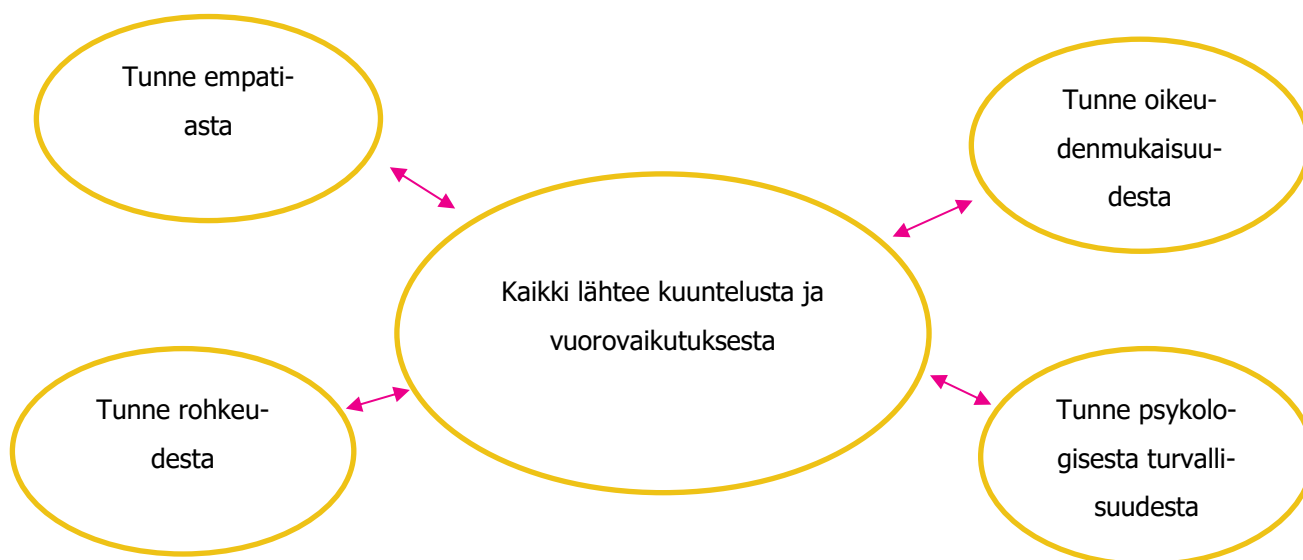
Kuuselan (2013, 118) mukaan kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa kokemus vaikuttamisesta päätöksen tekoon. Esihenkilön on tärkeää huolehtia että, kaikkien mielipiteet otetaan huomioon eli ne oikeasti vaikuttavat päätöksen tekoon. Kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti ja antaa mah-

dollisuus kommentoida ehdotusta ennen päätöstä. Tulee kertoa kaikki päätöksen takana olevat taustat perusteet ja vaikutukset ja informoida henkilöstöä aina yhtä aikaa ja tasapuolisesti. Koska pientä laskua koettiin mielipiteiden merkityksessä ja niiden kuulluksi tulemisessa, voidaanko ajatella, että kun nyt useampi kokee, että mielipiteet tulevat kuulluksi, niin osa tuntee, että niillä omilla ei ole enää niin paljoa merkitystä.

Jatkossa on hyvä selvästi sanoittaa tilanteita enemmän. Ristiriitatilanteissa on hyvä lisätä ymmärrystä siitä, että niissä ei kukaan välttämättä ole oikeassa tai väärässä, vaan jokainen tuntee asioita eri tavalla. Ihmiset ovat erilaisia ja tämän ymmärryksen lisääminen varmasti auttaisi asiassa. Myös sanoitusta päätösten takana tarvitaan jatkossa vielä enemmän. On hyvä muistaa kertoa syyt päätöksille niiden takana ja perustella ratkaisuja vielä enemmän. Samoin on hyvä perustella työtehtävien jakamista tilanteissa, joissa se sitä vaatii. On myös hyvä kertoa missä hetkessä on hyvä opetella uusia työtehtäviä ja missä hetkessä on tarpeellista mennä työntekijöiden vahvuuksilla.

4.3.1 Inhimillisen johtamisen keskeiset huomioid

Alla kuvattuna kuvassa 11. opinnäytetyöstä esiin nousseet inhimillisen johtamisen keskeiset huomioid.



KUVA 11. Inhimillisen johtamisen keskeiset huomioid

Inhimillisessä johtamisessa kaikki lähtee kuuntelusta ja vuorovaikutuksesta. Se on itsessään yksi inhimillisen johtamisen elementti, mutta onnistuessaan hyvin, se on asia millä kehitetään ja onnistutaan myös muissa elementeissä. Empatiaan, oikeudenmukaisuuteen, psykologiseen turvallisuuteen ja rohkeuteen, liittyy kaikkiin vahvasti kuuntelu ja vuorovaikutus.

Oikeudenmukainen kohtelu koetaan, kun tullaan kuulluksi, saadaan osallistua päätöksen tekoon ja koetaan ystävällisyyttä sekä kunnioittamista (Kuusela 2013, 216–217). Ihmiselle on tärkeää siis tulla kuulluksi ja saada osallistua päätöksentekoon omassa työssään. Oikeudenmukaisuuden tunteessa on kuulluksi tuleminen kokemus tärkeä samoin kuin vuorovaikutus ja keskustelu. Kun asioista ei yhte-

sesti puhuta eikä keskustella, näyttäytyy ne työntekijöille salamyhkäiseltä ja suosikkijärjestelmiä tukevalta toiminnalta (Ristikangas & Ristikangas 2022, 263). Käytännössä oikeudenmukainen esihenkilö on riittävästi läsnä työyhteisössä, keskustelee ja kuuntelee kahden kesken ja ryhmässä, osoittaa kiinnostusta ihmisiä ja tehtäviä kohtaan, antaa palautetta, tarttuu ongelmatilanteisiin, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun, on jämäkkä ja tasapuolinen (Kuusela 2013, 125–126). Eli esihenkilön tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa, hänen tulee olla jatkuvasti tietoinen mitä tapahtuu, olla siellä missä tapahtuu ja osoittaa mielenkiintoa työyhteisöä kohtaan.

Psykologista turvallisuutta on jaettu käsitys siitä, että työyhteisö on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle. Se näkyy työyhteisössä vuorovaikutustilanteissa, jolloin uskalletaan tuoda avoimesti esille omia ideoita, mielipiteitä ja ongelmia (Työterveyslaitos). Esihenkilön on siis omilla vuorovaikutustaidoillaan osattava luoda työyhteisöön sellainen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa esittää omia mielipiteitään ja ideoitaan. On kannustettava jokaista puhumaan ja avoimesti tuoda esille kipeitäkin asioita yhteisesti ja jakaa ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta. Asioista on kyettävä olemaan erimielistä syylistämättä toista.

Kaikki lähtee luottamuksesta, luottamuksesta työntekijän ja esihenkilön välillä. Hyvä tapa rakentaa luottamusta on esihenkilön kertoa itse omista mokistaan tai ongelmistaan mitä on työelämässä kohdannut. (Työterveyslaitos) Ensin on rakennettava luottamus työntekijän ja esihenkilön välille avoimella vuorovaikutuksella ja sillä että työntekijä kokee tullessa kuulluksi. Tämän jälkeen voi lähteä kehittämään työyhteisön psykologista turvallisuutta tuomalla esille esimerkiksi sen, että erilaisuus voidaan nähdä voimavarana, on hienoa, että jokainen voi omilla vahvuuksillaan tuoda työyhteisöön niitä asioita, joilla se saadaan menestymään. Olennaisinta tässä on se, kuinka esihenkilö toimii, tuo asioita avoimesti esille ja kannustaa työntekijöitä toimimaan.

Rohkeus liittyy vahvasti psykologiseen turvallisuuteen. Kun koetaan työympäristö psykologisesti turvalliseksi, on ihmisillä rohkeutta olla omia itsejään ja ilmaista mielipiteitään. Kuten (Rinne 2021, 91) sanoo, rohkeutta on, kun uskaltaa tehdä asioita huolimatta, että pelkää. Inhimillisessä johtamisessa rohkeus näyttäytyy tekoina. Se on rohkeita keskustelun avauksia, puuttumista erimielisyyksiin ja asioiden molempien puolien tuomista esiin. Ristiriitatilanteissa on tavoitteena aina ymmärryksen lisääminen. Kaikkien tulisi ymmärtää, että ristiriitoja ei ratkaista etsimällä totuutta vaan etsimällä kaikille mahdollisuutta tulla kuulluksi (Rinne 2021, 186–188). Ristiriitatilanteissa esihenkilön rooli on siis johtaa keskustelua rohkeasti niin että se on rakentavaa ja että lopputulos on molempia osapuolia miellyttävä. Rohkeus näkyy myös uskalluksena asettaa tiukat rajat sille mikä on työyhteisössä sallittua ja mikä ei. Ja kuten (Rinne 2021, 91–92) sanoo, rajat merkitsevät sitä, että työyhteisöllä on kyky ylläpitää arvojen ja moraalien mukaista käyttäytymistä ja yksilötasolla se on sitä, että arvolähtöisyyden lisäksi on kykyä johtaa itseään eli tunnistaa omat jaksamisen ja osaamisen rajat.

Kuuntelun taito liittyy vahvasti empatiaan. Empatia on ymmärtämistä ja myötäelämistä ja jotta pystyy oikeasti asettumaan työntekijän asemaan, on pystyttävä kuuntelemaan. On osattava pysähtyä ja asettua kuulemisen tilaan, ja on osattava ilmaista ymmärrystään työntekijälle. Se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Brower (2021) mukaan parhaiten esihenkilö onnistuu empatiassa, kun ilmaisee huolensa haasteista suoraan ja kysyy niistä työntekijöiltä ja tämän jälkeen kuuntelee mitä he vastaavat.

Esihenkilöllä tulee olla sanat ja teot linjassa. Kaikki ymmärrys työntekijän tilanteesta tulee kääntyä myötätunnoksi ja toiminnaksi. Käytännössä empatia on vaikeuksien ymmärtämistä ja avun tarjoamista.

5 POHDINTA

Selvittäessäni mitä inhimillisellä johtamisella tarkoitetaan, jo alkuun huomasin, että varsinaisesti käsitteestä inhimillinen johtaminen löytyy verrattain vähän materiaalia, mutta siinä on paljon elementtejä valmentavasta johtamisesta, palvelevasta johtamisesta ja eettisestä johtamisesta. Käsittelin myös mitä ihminen tarvitsee viihtyäkseen työssään. Pystyin toteamaan, että ihmisen tarpeet työssä viihtymiseen täyttyvät hyvin pitkälti inhimillisen johtamisen kautta. On olemassa tiettyjä perustarpeita ihmisillä ja jotta ihminen viihtyy työssään edellyttää se niiden täyttymistä.

Elementtejä inhimilliseen johtamiseen valitsin sen kautta, kuinka itse näen inhimillisen johtamisen tai mitä pidän itse tärkeänä, jotta inhimillinen johtaminen toteutuu. Opinnäytetyötä kirjoittaessani koin tekeväni tutkimusmatkan myös itseni. Jotta voi johtaa inhimillisesti, on löydettävä itsestään ne kipukohdat ja mentävä epämukavuusalueelle. On opeteltava ymmärtämään esihenkilön roolissa henkiöstöä, katseltava asioita monelta eri kantilta. Inhimillisuus johtamisessa ei kuitenkaan tarkoita kaiken hyväksymistä vaan rajojen ja tavoitteiden asettamista ja niistä kiinni pitämistä.

Työn vaikuttavuus

Toiveenani oli, että tästä opinnäytetyöstä saisivat työkaverit apua oman johtamisensa tueksi toteuttaessaan uutta strategiaa. Oman päällikkötiimin kanssa pääsimme tästä työstä keskustelemaan palaveripäivässä. Keskusteluissa tuli ilmi, että työ nähtiin selkeänä ja hyvänä kokonaisuutena, josta voi ammentaa tietoa omaan työhön. Oman johtamisen mittaamista itse tehdyn kyselyn avulla pidettiin mielenkiintoisena ja nähtiin että sen voisi toteuttaa myös omassa työssään.

Inhimillinen johtamisen käsitteineen koettiin keskusteluissa varsin tuttuina ja asioiden nostaminen esille säännöllisin väliajoin koettiin hyväksi. Oman oppimisen ja kehittymisen kannalta on hyvä muistutella itselle, kuinka toimia eri tilanteissa, jotta inhimillisuus johtamisessa säilyy. On aivan selvää, että yhtä lailla johtamisessa poisoppiminen tietyistä tavoista toimia on haastavaa kuin se on työntekijöilläkin joissain työtehtävissä. Työelämä muuttuu ja johtamista on opittava muuttamaan sen vaatimusten mukaan myös, loppupeleissä johtaminen on hyvin yksinkertaista myös inhimillisesti, kun vain osaa ymmärtää kuinka siihen tuodaan se inhimillinen puoli esille.

Kyselyä tehdessäni huomasin, että olin valinnut varsin henkilökohtaisen aiheen, ymmärsin että kyselyiden vastaukset tulevat olemaan julkista tietoa. Aihetta valitessani koin asian hyvin tärkeänä, inhimillinen johtamistyyli oli juuri sitä, mitä ennen esihenkilöuraani ajattelin esihenkilönäni noudattavani. Opinnäytetyön aihe on minulle henkilökohtaisesti hyvin tärkeä. Esihenkilönä on minulle tärkeää, että ihmiset viihtyvät työssään. Ajattelen myös, että inhimillisen johtamisen kautta on mahdollisuus saada marketkaupan ala isompaan arvostukseen. Se on alana kuitenkin sellainen, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

Kyselyiden vastaukset yllättivät minut myös. Olin aina ajatellut heikon kohdan itsessäni esihenkilönä olevan kuuntelu. Itse olen kokenut, että en osaa kuunnella tarpeeksi hyvin. Kuitenkin kyselyssä oli nähtävissä, että henkilöstö kokee, että he tulevat kuulluiksi. Olen pitänyt itseäni aina hyvin rohkeana

ihmisenä puuttumaan epäkohtiin ja nostamaan asioita keskusteluun ja kyselyn perusteella tämä koettiin heikommaksi kuin olen itse ajatellut. Tämä pisti miettimään omaa tekemistä työntekijöiden näkökulmasta ja etsimään niitä tilanteita, joissa tulee kehittyä.

Kävi myös hyvin pian selväksi ensimmäisen kyselyn kohdalla, että aika oli ajateltu liian optimistisesti. Selvästi tällainen tutkimus olisi tarvinnut pidemmän ajan kehittymisen kannalta, jotta olisi voinut todeta selkeää kehittymistä tapahtuneen. Vastauksista oli tulkittavissa muutosta parempaan ja huonompaan mutta muutokset olivat hyvin vähäisiä. Pienet erot voivat syntyä sen hetkisestä tunteesta työntekijällä. Lyhyt aika vastausten välillä ei antanut mahdollisuutta peilata tilannetta pidemmällä aikavälillä.

Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Kun lähdin näihin opintoihin, oli minulle jo alusta alkaen selvää aihe, josta haluan opinnäytetyöni tehdä. Valinnaisia opintoja valitsin jo niin että ne tukisivat opinnäytetyöni aihetta ja sitä kautta jo kehittymistäni valitsemassani aiheessa. Opinnäytetyö prosessina opintojen alussa tuntui ajatuksena helpolta mutta jo suunnitelma vaiheessa huomasin, että olin ajatellut asiaa liian optimistisesti. Tiesin aiheen, mutta sen rajaaminen ja työstämisen aloittaminen oli todella haastavaa. Keskustelut ohjaavan opettajan kanssa, menetelmäkirjallisuuteen tutustumisen lisäksi, auttoivat ymmärtämään mitä opinnäytetyöltä oikeasti haetaan ja mihin sillä pyritään. Aiheen rajaamiseen sain myös apua. Olen oppijana sellainen, että minun tulee ensin ymmärtää koko kokonaisuus, jotta pystyn sitä lähteä pilkkomaan.

Kokonaisuuden ymmärtämisen, aiheen rajaamisen ja työhöni valikoitujen elementtien jälkeen teorian etsimisen koin varsin helpoksi. Työn edetessä myös oleellisen tiedon löytäminen helpottui. Lähteiden etsiminen tuntui myös alkuun haastavalta, koska suoraan inhimillisellä johtamisella sitä löytyi varsin vähän. Kun ymmärrys kasvoi mitä sillä tarkoitetaan, oli teorian etsiminen helpompaa. Tässä myös ohjaava opettaja auttoi paljon. Teoriaosuuden kirjoittaminen kaiken tämän jälkeen oli todella mielenkiintoista ja pohdin paljon samalla omaa johtamistani, peilasin myös teoriaa paljon siihen, kuinka minua on johdettu.

Selvittäessäni kirjallisuuskatsauksen kautta mitä inhimillisellä johtamisella tarkoitetaan, jo alkuun huomasin, että varsinaisesti käsitteestä inhimillinen johtaminen löytyy verrattain vähän materiaalia, mutta siinä on paljon elementtejä valmentavasta johtamisesta, palvelevasta johtamisesta ja eettisestä johtamisesta. Käsittelin myös mitä ihminen tarvitsee viihtyäkseen työssään.

Ajatus itselläni siitä, että kun teoriaosuus on valmiina, olisi opinnäytetyöni lähes valmis, oli myös varsin harhaanjohtava. Itse kyselyn tekemisen koin varsin helppona, mutta vastausten analysointi oli haastavaa. Myös vastausten saaminen vaati paljon muistuttelua ja perusteluita, miksi ne ovat minulle tärkeitä. Se että johtamiseni inhimillisyyttä koetaan hyvänä, oli tietenkin positiivinen asia, mutta ymmärsin että tuloksissa näkyvää selkeää kehittymistä olisi vaikea saada tapahtumaan niin lyhyessä ajassa kuin kyselyiden väliin jäisi. Koska näen että kehittymiseni alkoi varmasti jo opinnäytetyön alkuvaiheessa, näkyi tämä varmasti myös jo ensimmäisen kyselyn vastauksissa.

Jälkeenpäin ajateltuna, tästä aiheesta työstetty opinnäytetyö olisi ollut hyvä aloittaa esimerkiksi vuotta aiemmin. Tällöin olisi ollut mahdollista tehdä useampi kysely pidemmällä aikavälillä, jolloin

kehittyminen olisi ollut paremmin havaittavissa. Muutenkin aikataulullisesti olin kovin positiivinen ajan riittämisen suhteen. Luulen että tähän vaikutti myös ymmärtämättömyyteni mitä opinnäytetyöltä vaaditaan. Aikataulussa pysymiseen auttoi kuitenkin ohjaavan opettajan antamat tavoitteet työn edistymiselle.

Opinnäytetyö prosessina oli todella mielenkiintoinen ja mielestäni onnistuin siinä varsin hyvin, aika-tauluhaasteista, ymmärtämisen haasteista ja tekstin tuottamisen haasteista huolimatta. Teoriaa olisi löytynyt lopulta, vaikka kuinka paljon lisää ja se tuntui todella mielenkiintoiselta. Ajatellen että teki-sin joskus toisen opinnäytetyön, rajaisin varmasti aihetta vielä lisää. Näin olisi mahdollista syventyä tutkittavaan aiheeseen vielä paremmin.

Ammatillinen kasvu

Uskon että lähdin johtamisessani kehittymään jo heti opinnäytetyöprosessin alussa ja kehityin varmasti teoriaosuutta kirjoittaessani. Uusia oivalluksia syntyi paljon ja on aivan selvää, että muutin tai vahvistin johtamistani nämä huomattessani.

Vaikka tuloksista on nähtävissä varsin pieniä eroja kyselyiden välissä, koin silti kehittyneeni ja oppineeni ymmärtämään johtamisen merkitystä enemmän. Kiinnitin tekemisessäni enemmän huomiota kyselyssä nousseisiin kohtiin. Ymmärrys syveni inhimillisestä johtamisesta ja opin tunnistamaan omia heikkoja kohtia, joihin johtamisessa minun tuli kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön aikana ja yhteisessä palaverissa käydyt keskustelut opinnäytetyö prosessista esihenkilöni ja kollegoiden kanssa myös vahvistivat oppimaani.

Kirjallisuutta lukiessani ja teoriaa kirjoittaessani peilasin sitä koko ajan omaan tekemiseeni. Mieleeni nousi eri tilanteita ja tapahtumia, kuinka näissä olin toiminut ja kuinka jatkossa on toimittava. Vastaavasti ymmärsin, että toimin joissain tilanteissa juuri oikein ja tämän ymmärtäminen auttoi vahvistamaan omaa johtamistani.

Käytännössä lähdin pitämään pienimuotoista päiväkirjaa, johon muutamilla lauseilla kirjasin päivän tapahtumia ylös. Kiinnitin tekemisessäni huomiota siihen, että varmasti pysähdyin kuuntelemaan työntekijöitä ja heidän mielipiteitään ja kyselin myös suoraan mielipidettä niiltä, jotka tavallisesti ovat hiljaisempia. Pyrin käymään keskustelua mielipiteistä ja esitin tarkentavia kysymyksiä. Tällä pyrin vaikuttamaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen työntekijöillä. Kaikki todella tuntuivat kuuluvansa joukkoon ja tuntuivat että jokaisen mielipiteellä on väliä. Unohdan herkästi asioita, varsinkin jos hoidettavia tai korjattavia asioita on tullut ilmi peräjälkeen useampia. Tätä lähdin korjaamaan sillä, että hoidin sen välittömästi, kun asiasta minulle sanottiin. Liian helposti aiemmin sanoin vain, että kyllä, hoidan asian ja sitten se saattoi unohtua. Oma toimintaani tarkasteltua, ymmärsin että tämän asian voi joku kokea niin että hänen sanomisellaan ei ole merkitystä. Tästä syytä päätin, että minun on lähdettävä toimimaan välittömästi, jotta varmasti huomioin kaikki riittävän nopeasti. Tästä tulikin palaute yhdeltä työntekijältä, että toiminpa tällä kertaa nopeasti. Viestin myös kaikille yhteisesti säännöllisemmin hoidetuista asioista, esimerkkinä viallisten laitteiden korjauspyynnöistä ja niiden korjaamisen aikatauluista.

Otin myös käyttöni kalenterin suunnitelmallisemmin, lähdin kalenteroimaan esimerkiksi one to one-esihenkilö- alaiskeskusteluja. Jokaiselle työntekijälle merkitsin lisäksi keskustelun työvuorolistaan,

jotta se oli myös hänelle nähtävissä ajoissa. Keskusteluissa käytiin läpi mm. fiilistä ja jokaisen henkilökohtaista tekemistä. Nyt jälkeenpäin huomioin, että keskusteluihin olisi ollut hyvä lisätä myös kasvu ja kehittyminen paremmin. Sillä varmasti tunne siitä, että saa uusia työtehtäviä ja mahdollisuuksia paranisi, kun toiveita käytäisiin kuukausittain läpi. Voitaisiin myös kartoittaa kuinka ne ovat toteutuneet.

Itse koin että johtamisessa otin suoraviivaisempaa roolia enemmän. Kiinnitin siihen enemmän huomiota, kuinka toimin, mutta oli tilanteita, joissa huomasin jälkeenpäin, että olisi pitänyt toimia toisin. Välillä oli haastavaa tilanteiden tullessa eteen, muistaa siinä vaiheessa, että toimimalla toisin, olisi se ollut inhimillisempi tapa toimia. Jälkeenpäin kirjauksia tehdessä tai käydessä tilannetta mielessä läpi, muisti että siinä olisi voinut toimia toisin. Seuraavalla kerralla sen muisti paremmin. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa viestiminen kaikille tasapuolisesti, huomasin että saatoin kertoa jollekin asian, minkä ymmärsin olevan sellainen, että se olisi tullut viestiä kaikille yhtä aikaa. Tiedot lähtevät kuitenkin äkkiä leviämään työntekijöiden keskuudessa. Koin myös, että en tehnyt mitään kovin suurta kehittymistä, mikä oli nähtävissä myös tuloksista. Mitattava aika oli liian lyhyt selvemmän kehittymisen kannalta.

Erityisesti ymmärsin johtamisen merkityksen siihen, kuinka ihminen viihtyy työssään. Opinnäytetyö prosessi auttoi minua ottamaan uudenlaisen otteen esimerkiksi one to one – esihenkilö - alaiskeskusteluihin työntekijöiden kanssa. Koen että kehityin niissä ja kehittymiseni näkyi myös työntekijöissä. Osasin esittää paremmin tarkentavia kysymyksiä ja näiden kautta syntyi uudenlaista keskustelua ja vuorovaikutusta. Oli mahtavaa huomata, kuinka työntekijä on työssään uudenlaisella asenteella, oppii ja uskaltaa opetella uusia asioita. Muutos työntekijän asenteessa oli merkittävä keskustelumme jälkeen. Tämä myös antoi itselle rohkeutta jatkaa toimintaa samalla tavalla.

Sen lisäksi että opin itsestäni ja johtamisestani, opin myös ymmärtämään opinnäytetyön prosessina. Kuinka teorian ja tiedon keräämisellä on iso merkitys opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Kerätyn tiedon tulee myös olla luotettavaa ja tutkittua. Prosessina kvantitatiivinen tutkimus oli varsin mielenkiintoinen. Kurssi tutkiva ja kehittävä toiminta avasi prosessia jo hyvin ja tutkimusmenetelmästä lukemalla lisää opin ymmärtämään tutkimuksen kokonaisuuden. Teorian tärkeyden merkitys avautui teoriaa kirjoittaessa. Kuinka on tärkeää olla hyvä teoria pohjalla, jonka perusteella voi laatia kyselyn kysymykset ja vastausten perusteella peilata omaa tekemistään teoriaan. Tämä auttaa kehittymään valitussa aiheessa. Huomasin omassa työssäni palaavani mielessäni teoriaan erilaisten tilanteiden tullessa esiin työntekijöiden kanssa tai keskusteluissa kollegoiden kanssa. Tämä kaikki oli sitä oppimisen prosessia opinnäytetyön aikana.

Koen että kaikinensa tämä opinnäytetyö on auttanut minua kehittymään johtamisessa ja ymmärtämään mitä inhimillisellä johtamisella tarkoitetaan. Yhtenä isoimpana oivalluksena myös pidin sitä, että inhimillisessä johtamisessa ei ole todellakaan kyse kaiken hyväksymisestä vaan lähes päinvastaisesta toiminnasta. Tämä prosessi on opettanut minua näkemään johtajuuden selkeämmin ja ymmärtämään mitä se kaikessa yksinkertaisuudessaan kuitenkin on. Johtamisessa ei kuitenkaan koskaan ole koskaan valmis, joten on selvää, että kehittyminen myös itsellä jatkuu. Näen myös, että kehittymiseen tarvitaan johtamisen työvuosia paljon, teoriaa on hyvä olla pohjalla.

Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuksena olisi hyvä tehdä sama kysely vielä uudestaan puolen vuoden ja vuoden kuluttua. Tästä nähtäisiin pidemmällä aikavälillä mahdollinen kehittyminen, ja saataisiin vastauksia koko vuoden kierron mukaan. Vastauksiin saattaa kuitenkin vaikuttaa sen hetkinen tilanne työssä, työpaikka, jossa kysely suoritettiin, on hyvin kausipainotteinen asiakasmäärien ja tavaramäärien suhteen.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi ajatella samanlaisen kyselyn suuntaamista markketoimittajille, jossa päästäisiin näkemään inhimillisen johtamisen toteutuminen keskiyhteisöissä. Strategisena tavoitteena on olla haluttavin työnantaja vuonna 2032 ja se merkitsee johtamisen tarkastelua koko organisaatiossa.

LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2023. ChatGPT for iOS. 1.2023.249 (5571). käytetty kysymykseen mitä on inhimillinen johtaminen? 9.10.2023.

Yllä olevat tiedot muodostuvat seuraavista tiedoista:

Palvelu Vuosi. Yritys. Versio. Miten hyödynnetty, milloin.

Alarotu, Anne 2020. Ymmärrys, tunteet ja auttaminen, koronakeväänä teimme empatialoikan. Verkkojulkaisu. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/microsoft/ymmarrys-tunteet-ja-auttaminen-koronakevaana-teimme-yhdessa-empatialoikan/e8b8bf75-1104-43d6-80eb-16ae3ac6a7ee> Viitattu 3.1.2024

Aro, Antti, 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Brower, Tracy 2021. Empathy is the most important leadership skill according to research. Verkkojulkaisu. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=48ca2f503dc5> Viitattu 5.1.2024

Brown, Brene 2019. Rohkaiseva johtaja. Helsinki: Viisas Elämä Oy

Edmondson, Amy C. 2019. The fearless organization, creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: John Wiley&sons, inc.

Dunderfelt, Tony 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Viro, Printon, Helsingin seudun kauppakamari

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

Ahonen, Emmi, Inkinen, Anna, Pussinen, Sanna, Santamaria, Pia, Syväkangas Petri&Suikkala, Arja, 2022. Dialogi Inhimillinen johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://dialogi.diak.fi/2022/11/04/inhimillinen-johtaminen/> Viitattu 6.10.2023

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OU

Juuti, Anu & Puusa, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Viitattu 14.4.2024

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Tampere: Suomen yliopistopaino oy

Koppa. Jyväskylän yliopisto, julkaisuaika tuntematon. Toimintatutkimus. Toimintatutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus> Viitattu 7.4.2024

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Känsälä, Marja 2019. Voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa? Henry-blogi. 2.12.2019. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/12/voiko-psykologista-turvallisuutta-olla-liikaa> Viitattu 5.12.2023.

Leiviskä, Pekka 2023. Hyvä työilmapiiri vaatii hyvää johtamista – tämä lannistava tapa voi myrkyttää työyhteisön. Duunitori verkkojulkaisu. päivitetty 11.4.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/psykologin-turvallisuus-johtaminen/> Viitattu 5.12.2023.

Leppänen, Sirpa 2007. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja sen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Sosiaalipolitiikan pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94375/gradu01699.pdf?sequence=1> Viitattu 2.1.2024

Lifeclass Official, julkaisuaika tuntematon. Psykologinen turvallisuus – avain tiimin psyykkiseen hyvinvointiin ja menestykseen. You Tube- videopalvelu, julkaisuaika tuntematon https://www.youtube.com/watch?v=43OPcVOpA_E Viitattu 6.12.2023

Majaniemi, Niina 2022. Empatia työelämässä- muutakin kuin mukavuutta. Verkkojulkaisu. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/microsoft/empatia-tyoelamassa-muutakin-kuin-mukavuutta/> Viitattu 3.1.2024

Paakkanen Miia 2022. Empatian voima työssä. EU: WSOY

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena, 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja

Nuoret ja johtajuus Frankly Partners kyselytutkimus 01/2022. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Ravishankar, Rakshitha Arni 2022. A guide to build psychological safety on your team. Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2022/12/a-guide-to-building-psychological-safety-on-your-team> Viitattu 5.1.2024

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2022. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi. Helsinki: Tammi

Sippola, Petra 2023. Inhimillisyyden voima työelämässä, kohti menestystä ja hyvinvointia. EU: Basam Books oy

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 7.10.2023

Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon. Mitä on psykologinen turvallisuus? Video. Työterveyslaitoksen internetsivut. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus> Viitattu 5.12.2023.

Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon. Miten luoda peloton ilmapiiri? Video. Työterveyslaitoksen internetsivut. Julkaisuaika tuntematon. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiri> Viitattu 6.12.2023

Vilkka, Henna 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkokirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 14.4.2024

Virta, Sampsa 2019. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja organisaatioon sitoutuminen: Psykologiset perustarpeet välittävinä tekijöinä. Pro-gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Psykologia. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21083/urn_nbn_fi_uef-20190347.pdf?sequence=1 Viitattu 2.1.2024

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

WGU 2020. What is ethical leadership? <https://www.wgu.edu/blog/what-is-ethical-leadership2001.html#close> Viitattu 9.10.2023

LIITTEET

Kysely:

Inhimillisen johtamisen kehittäminen marketkaupassa

Teen opinnäytetyötä aiheesta inhimillisen johtamisen kehittäminen market kaupassa. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa inhimillisen johtamisen toteutumista omassa työssäni. Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut inhimillisen johtamisen elementeistä oikeudenmukaisuuden, vuorovaikutuksen ja kuuntelun, psykologisen turvallisuuden, rohkeuden ja empatian. Kysymyksiin vastataan asteikolla 1–5 jossa

- 1 kuvaa ei toteudu ollenkaan
- 2 toteutuu osittain
- 3 toteutuu kohtalaisesti
- 4 toteutuu hyvin
- 5 toteutuu täysin.

Kysely tehdään anonymyminä, jolloin kukaan ei pääse näkemään kenenkään vastauksia ja vastauksista ei pysty päättämään vastaajaa.

1.Oikeudenmukaisuus: Esihenkilöni päätöksenteko on oikeudenmukaista.

1 2 3 4 5

2.Oikeudenmukaisuus: Saan esihenkilöltäni työssäni arvostusta.

1 2 3 4 5

3.Oikeudenmukaisuus: Mielipiteillääni on merkitystä esihenkilölleni ja ne tulevat kuulluksi.

1 2 3 4 5

4.Oikeudenmukaisuus: Saan työssäni henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia (mahdollisuus oppia uutta, kouluttautua ja tehdä uusia työtehtäviä)

1 2 3 4 5

5.Psykologinen turvallisuus: Koen että voin luottaa esihenkilööni ja hänen tekemiseensä

1 2 3 4 5

6.Psykologinen turvallisuus: Koen että voin olla töissä omana itsenäni ilman että tulen arvostelluksi.

1 2 3 4 5

7.Psykologinen turvallisuus: Voin vapaasti esittää esihenkilölleni oman mieltäni.

1 2 3 4 5

8.Psykologinen turvallisuus: Esihenkilöni ei tuomitse virheitä.

1 2 3 4 5

9.Vuorovaikutus ja kuuntelu: Esihenkilöni on läsnä vuorovaikutustilanteessa.

1 2 3 4 5

10.Vuorovaikutus ja kuuntelu: Esihenkilölläni on aikaa kohdata minut ja kuunnella aidosti.

1 2 3 4 5

11.Vuorovaikutus ja kuuntelu: Esihenkilöni ymmärtää myös minun näkökulmani.

1 2 3 4 5

12.Vuorovaikutus ja kuuntelu: Esihenkilöni on kiinnostunut mitä minulla on sanottavaa.

1 2 3 4 5

13.Rohkeus: Esihenkilölläni on rohkeutta puuttua epäkohtiin ja tarvittaessa muuttaa niitä.

1 2 3 4 5

14.Rohkeus: Esihenkilöni arvostaa minua työntekijänä.

1 2 3 4 5

15.Rohkeus: Esihenkilöni ratkaisee ristiriidat tarpeeksi nopeasti.

1 2 3 4 5

16.Rohkeus: Esihenkilöni antaa jokaisen esittää mielipiteensä.

1 2 3 4 5

17.Empatia: Esihenkilöni ymmärtää tunteeni ja kokemukseni.

1 2 3 4 5

18.Empatia: Esihenkilöni välittää työhyvinvoinnistani (työvuorot, työvälineet, työturvallisuus, työn mielekkyys)

1 2 3 4 5

19.Empatia: Esihenkilöni ottaa huomioon toiminnassaan tarpeeni (huomioi jaksamiseen/terveyteen/perhetilanteeseen vaikuttavat työvuorot ja tehtävät, mielenkiinnonkohteeni työtehtävissä)

1 2 3 4 5

20.Empatia: Esihenkilöni ymmärtää mahdolliset vaikeuteni ja auttaa tarvittaessa.

1 2 3 4 5

21.Kerro muutamalla sanalla missä esihenkilösi voisi vielä kehittyä kysymyksissä oleviin teemoihin liittyen:

Kirjoita vastaus