

Supportiivinen viestintä työhyvinvoinnin edistäjänä

Vilna Alanko

Tekijä Vilna Alanko	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö ja kielet	
Opinnäytetyön otsikko Supportiivinen viestintä työhyvinvoinnin edistäjänä	Sivumäärä 68
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkökulmia liittyy supportiiviseen viestintään työyhteisössä, kuinka työyhteisön viestintää voidaan kehittää supportiivisemmäksi ja millä tavoin työhyvinvointia voidaan parantaa supportiivisen viestinnän keinoin. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa supportiivisesta viestinnästä ja työnhyvinvoinnista syntyviä mielikuvia sekä käytännön elämän kokemuksia supportiivisen viestinnän ja työnhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään pääasiassa kahden henkilön välisiä suullisia viestintätilanteita.</p> <p>Supportiivinen viestintä tähtää tehokkaaseen, ihmissuhteita edistävään viestinnän tapaan. Supportiivinen viestijä ottaa huomioon toisten tunteet ja pyrkii viestinnällään osoittamaan arvostusta ja myötätuntoa keskustelukumppaniaan kohtaan tinkimättä kuitenkaan viestinnän rehellisyydestä ja täsmällisyydestä.</p> <p>Työnhyvinvointi on kokonaisvaltainen termi, joka toteutuakseen edellyttää henkilöstön hyvää toimintakykyä, viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä myönteistä yleistunnelmaa työyhteisössä. Supportiivinen viestintä ja työhyvinvointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja työhyvinvointia edistetään pitkälti nimenomaan supportiivisen viestinnän keinoin.</p> <p>Empiirinen tutkimus toteutettiin elo–syyskuun 2015 aikana laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimus oli kaksiosainen, ja siihen kuului kyselynomainen mielikuvakartoitus sekä syvemmälle luotaavat puolistrukturoidut haastattelut.</p> <p>Tutkimus paljasti tutkittavien toivovan työyhteisöissä avointa vuorovaikutusta, keskinäistä kunnioitusta, aitoa kuuntelemista, yhteistoiminnallisuutta, kiitoksen ja rehellisen palautteen antamista, joustavuutta sekä oikeudenmukaista ja toimeen tarttuvaa työnjohtoa. Tutkimustulosten perusteella on selvää, että työnhyvinvointia on mahdotonta saavuttaa ilman supportiivista työyhteisöviestintää.</p>	
Asiasanat viestintä, supportiivisuus, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Supportiivinen viestintä	4
2.1	Supportiivisen viestinnän esittely	4
2.1.1	Rehellinen viestintä	7
2.1.2	Kuvaileva ja asiakaskeinen viestintä	9
2.1.3	Arvostava viestintä	11
2.1.4	Täsmällinen viestintä	14
2.1.5	Sidosteinen ja vastuullinen viestintä	15
2.1.6	Kuunteleva viestintä	17
2.2	Supportiivinen viestintä ja tunteet	20
2.2.1	Tunneäly työyhteisössä	20
2.2.2	Myötätunnon voima	22
3	Työhyvinvointi ja supportiivinen viestintä	25
3.1	Työhyvinvoinnin esittely	25
3.2	Supportiivinen viestintä suhteessa työhyvinvointiin	27
3.2.1	Kommunikointi hyvinvoivassa työyhteisössä	27
3.2.2	Energisoiva ja lamaannuttava työyhteisö	29
4	Empiirinen tutkimus	31
4.1	Tutkimuksen menetelmävalinnat	31
4.1.1	Laadullinen tutkimus	31
4.1.2	Tutkimusaineiston analyysi	33
4.1.3	Tiedonkeruumenetelmät	34
4.2	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	35
4.2.1	Mielikuvakartoitus	35
4.2.2	Haastattelut	36
5	Tulokset	40
5.1	Mielikuvakartoituksen tulokset	40
5.1.1	Arvostava viestintä	40
5.1.2	Työhyvinvointi	42
5.2	Haastattelujen tulokset	45
5.2.1	Unelmien työyhteisö	45
5.2.2	Johdon rooli	48
5.2.3	Kiitos ja palaute	49
5.2.4	Tunteet työyhteisössä	52
5.2.5	Viestinnän haasteita	55

5.3 Tulokset suhteessa tietoperustaan.....	56
6 Pohdinta.....	61
6.1 Empiirisen tutkimuksen onnistuminen	61
6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	62
6.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	63
Lähteet	65

1 Johdanto

Tehokas viestintä on polttava puheenaihe nykytyöyhteisöissä. Organisaatioihin palkataan viestinnän ammattilaisia parantamaan viestinnän osaamista niin yritysten sisäisten kuin ulkoistenkin asioiden hoidossa. Viestintätaidot puolestaan kytkeytyvät vahvasti ihmissuhdetaitoihin. Nykyisissä yhä enemmän tiimityöskentelyyn kannustavissa työyhteisöissä ihmissuhdetaidot nähdään yhtenä työelämän merkittävänä menestystekijänä, ja työpaikkailmoituksissa korostetaan sosiaalisen kyvykkyyden ja yhteistoiminnallisuuden merkitystä.

Tämän päivän työelämässä puhutaan lisäksi usein niin sanotusta aineettomasta pääomasta, jolla viitataan organisaation henkisiin resursseihin, kuten henkilöstön kartuttamaan tietoon ja osaamiseen. Kuten Juholin osoittaa, työ ja sen onnistuminen perustuvat pitkälti tiedon saatavuuteen ja vaihdantaan sekä kykyyn soveltaa tietoa luovasti ja innovatiivisesti. Tämä puolestaan edellyttää viestintäosaamista eli kykyä kommunikoida ja vaihtaa tietoa mielekkäällä, tarkoituksenmukaisella tavalla. (Juholin 2008, 30.) Jotta organisaation arvokas aineeton pääoma pääsee hyötykäyttöön, täytyy organisaation jäsenten siis osata viestiä keskenään rakentavalla tavalla voidakseen jakaa, vastaanottaa ja soveltaa tietoa kaikkien yhteiseksi hyväksi.

Viestinnän rakentavuus on toisaalta yleinen haaste työyhteisöjen arjessa. Kiire, persoonallisuuserot ja stressi aiheuttavat helposti hankausta työtovereiden välisessä viestinnässä. Myös ongelmakohtien käsitteleminen ja korjaavan palautteen antaminen ovat tilanteita, joissa kysytään taitavaa viestintää. Työyhteisön jäsenet ovat työroolissaankin inhimillisiä, tunteita kokevia olentoja, ja tunteiden huomioiminen on osa ihmisyyden tunnustamista työyhteisöjen viestinnässä. Kun tunteet otetaan huomioon ja työyhteisössä viestitään sen mukaisesti, on yhteisöllä hyvät edellytykset saada työpaikalleen hyvä tunnelma ja sitä kautta edistää jopa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Viestintä, tunteet ja työhyvinvointi muodostavat siis tiiviin kehän, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa toiseen hyvin olennaisella tavalla.

Nykytyöyhteisöt käyvät läpi viestinnällistä murroksen aikaa, kun nykyteknologia ja globalisaatio tarjoavat jatkuvasti uusia välineitä ja mahdollisuuksia viestinnän maailmassa. Silti työyhteisöjen jäsenet – ihmiset kaikkine inhimillisine ominaisuuksineen – pysyvät pohjimmiltaan samanlaisina ja kaipaavat työssään edelleen kasvatusten käytävää vuorovaikutusta ja vapaamuotoisia jutusteluhetkiä. Tämä sai minut kiinnostumaan siitä, miten työyhteisöjen viestintää voidaan lähestyä inhimillisestä näkökulmasta ja toisaalta siitä, millä tavoin lämmin ja ihmissuhteita kehittävä viestimisen tapa vaikuttaa työyhteisöjen hyvin-

vointiin. Päätin valita opinnäytetyöni aiheeksi supportiivisen viestinnän ja sen roolin työhyvinvoinnin edistäjänä. Keskityn työssäni ennen kaikkea suullisiin, kahden henkilön välisiin viestintätilanteisiin.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoitus voidaan kiteyttää seuraaviin päätavoitteisiini:

- 1) Määrittelen ja jäsentelen supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin käsitteet ja tarkastelen niiden merkitystä työelämässä.
- 2) Raportoin empiirisen tutkimukseni toteuttamisen ja esittelen tutkimustulokset aihealueittain jäseneltyinä.
- 3) Vertailen empiirisen tutkimukseni tuloksia ja työni tietoperustaosiossa käsittelemiäni supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin näkökulmia.
- 4) Laadin kartuttamani teorian tiedon sekä empiirisen tutkimukseni tulosten perusteella supportiivisen viestinnän periaatteiden mukaisen, työhyvinvointia edistävän ohjelman.

Työni tavoitteena on siis ensinnäkin kattavasti määritellä supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin käsitteet sekä eritellä niiden luonnetta ja merkitystä työyhteisöissä. Pyrin lisäksi saamaan selville, mitä käytännön hyötyä supportiivisesta viestinnästä on, miten sitä voidaan työelämässä soveltaa ja kehittää sekä miten supportiivinen viestintä edistää työyhteisöjen hyvinvointia. Empiirisen tutkimukseni tavoitteena puolestaan on saada vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisia mielikuvia tutkittavilla on supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista?
- 2) Millaisia käytännön kokemuksia tutkittavilla on supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä?

Empiirisessä tutkimuksessani selvitän siis supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin aihepiireihin liittyviä mielikuvia sekä erilaisissa työyhteisöissä koettuja tosielämän esimerkkejä supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista. Lisäksi peilaan empiirisen tutkimukseni kautta keräämääni aineistoa teoriaosiossani käsittelemiäni supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin piirteisiin ja vertailen ja erittelen tutkimusaineistoni ja hankkimani kirjallisen tiedon välisiä yhteneväisyyksiä ja eroja.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Rakenteeltaan opinnäytetyöni on perinteinen tutkimustyyppinen raportti, joka jakautuu kahteen pääosiin: tietoperustaan ja empiiriseen osaan. Tietoperustaosiossa (luvut 2 ja 3) kokoan yhteen eri kirjallisuus- ja verkkolähteistä löytämäni tärkeimmät tiedot aiheestani. Empiirisessä osiossa (luvut 4 ja 5) perustelen valitsemani tutkimusmenetelmät ja raportoin tutkimusprosessin seikkaperäisesti tuloksineen. Pohdintaosiossa (luku 6) tarkastelen tutkimukseni onnistumista ja luotettavuutta ja kirjaan tutkimuksesta syntyneet johtopäätökseni ja jatkotutkimusehdotukseni. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä omaa oppimistani.

Opinnäytetyöni tavoitteet muodostavat punaisen langan raportin alusta loppuun asti. Ensimmäinen tavoitteeni – supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin käsitteiden määrittely ja niiden merkityksen tarkastelu – toteutuu työn tietoperustaosiossa eli luvuissa 2 ja 3. Toinen tavoite eli empiirisen tutkimukseni toteuttamisen raportointi ja tutkimustulosten esittely aiheittain jäsennehtynä saavutetaan luvuissa 4 ja 5. Samalla esittelen vastaukset kahteen empiiriseen tutkimuskysymykseeni, jotka kartoittavat tutkittavien mielikuvia ja käytännön työelämän kokemuksia supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista. Kolmanteen päätavoitteeseeni pääsen luvussa 5, kun vertailen empiirisen tutkimuksen tuloksia ja tietoperustan näkökulmia keskenään. Neljäs tavoitteeni puolestaan saavutetaan viimeisessä luvussa 6, jossa esittelen käytännöllisen vinkkilistan työhyvinvointia edistävän supportiivisen viestinnän toteuttamiseksi työyhteisöissä.

2 Supportiivinen viestintä

Supportiivisen viestinnän käsitettä käytetään usein terveydenhuoltoon ja perhesuhteisiin liittyvissä yhteyksissä, mutta sen peruseriaatteet soveltuvat hyvin myös työelämään. Työyhteisön kontekstissa supportiivinen viestintä mielletään lisäksi helposti pääasiassa organisaation johdon vastuuksi, mutta viestinnän supportiivisuuteen liittyvät käytännölliset periaatteet voivat hyödyttää aivan jokaista yksilöä työyhteisössä. Käsitteenä supportiivisuus tuo mieleen toisten ihmisten tukemisen, ja sitä se pitkälti merkitsee supportiivisen viestinnänkin yhteydessä. Supportiivinen viestintä voidaan Greenbergin (2011, 355) mukaan määritellä miksi tahansa viestinnäksi, joka on ”täsmällistä ja rehellistä ja joka edistää ihmissuhteita sen sijaan, että vaarantaisi ne”.

Käsittelen tässä luvussa tarkemmin sitä, mitä supportiivisella viestinnällä tarkoitetaan, millaisiin kategorioihin se voidaan jaotella ja miten supportiivinen viestintä liittyy tunteisiin. Päälähteenäni käytän Whettenin ja Cameronin laajaa teosta, jossa käsitellään kattavasti supportiivista viestintää ja sen osa-alueita. Monet supportiivisen viestinnän osa-alueista ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta jokaiseen niistä on mielestäni silti syytä kiinnittää erikseen huomiota, jotta supportiivisesta viestinnästä voi saada mahdollisimman selkeän ja kattavan kokonaiskuvan.

2.1 Supportiivisen viestinnän esittely

Ihmissuhteet ja toisten huomioiminen ovat supportiivisen viestinnän keskiössä. Whetten ja Cameron määrittävät supportiivisen viestinnän merkitystä monesta näkökulmasta. Ensinnäkin he tuovat esiin, että supportiivinen viestintä on sellaista henkilöiden välistä viestintää, jonka avulla voidaan ilmaista halutut asiat täsmällisesti ja avoimesti. Supportiivinen viestijä haluaa tukea, ymmärtää ja auttaa toisia, ja supportiivisen viestinnän tarkoitus on säilyttää ja edistää ihmisten välisiä suhteita. (Whetten & Cameron 2011, 242–243.)

Whetten ja Cameron korostavat supportiivisen viestimisen taitojen olevan tarpeen kaikissa työelämän viestinnän tilanteissa. Toisaalta he huomauttavat, että viestintä on ymmärrettävästi helpompi pitää luonnostaan supportiivisena silloin, kun asiat etenevät työyhteisössä toivotulla tavalla ja yhteisön jäsenet työskentelevät keskenään yhteisymmärryksessä. Eri-tyyppisen tärkeää – ja haastavaa – supportiivinen viestintä on kuitenkin sellaisissa viestinnän tilanteissa, jotka vaativat esimerkiksi negatiivisen palautteen antamista, toisen ihmisen käytöksen korjaamista tai hänen puutteidensa esiin tuomista. Viestinnän supportiivisuus mahdollistaa epämiellyttävien asioiden käsittelemisen ja tiedottamisen tavalla, joka ei saa

aikaan välirikkoa vaan päinvastoin vahvistaa viestijöiden välistä suhdetta. (Whetten & Cameron 2011, 242–244, 246.)

Supportiivinen viestinnän merkitys ja hyödyt ovat hyvin laaja-alaiset. Whetten ja Cameron huomauttavat, että supportiivisen viestimisen tavoitteena ei ole pelkästään tulla tunnetuksi mukavana, pidettynä ihmisenä tai saada sosiaalista hyväksyntää. Supportiivisella viestinnällä on sen sijaan paljon syvempi tarkoitus ja selvää käytännöllistä arvoa työyhteisöille. Supportiivinen viestintä ja sen tuomat hyvät ihmissuhteet nimittäin edistävät organisaatiossa korkeampaa tuottavuutta, nopeampaa ongelmanratkaisua ja parempaa tuloksen laatua sekä ehkäisevät henkilöstön välisiä konflikteja ja vastarintaisuutta. Sitä paitsi hyvä asiakaspalvelu on lähes mahdotonta ilman supportiivista viestintää, sillä asiakkaiden esittämien valitusten ja väärinymmärrysten tahdikkaaseen käsittelemiseen tarvitaan supportiivisen viestinnän taitoja. (Whetten & Cameron 2011, 244.)

Jos työyhteisössä ei viestitä supportiivisella tavalla, vaarana on ajautua defensiivisiin eli torjuviin viestintätilanteisiin. Supportiivinen viestintä onkin tapana asettaa vastakkain defensiivisen viestinnän kanssa. Gibb yhdistää defensiivisen viestinnän ja defensiivisen käyttäytymisen toisiinsa. Jos viestintätilanteen ilmapiiri on defensiivinen, viestijät tuntevat olonsa uhatuksi ja käyttävät huomattavan paljon energiaa itsensä puolustamiseen. He eivät pysty keskittymään itse aiheeseen ja siihen, mitä toinen yrittää ilmaista, vaan keskittävät huomionsa tilanteesta selviämiseen, arvokkuutensa säilyttämiseen, rangaistuksen välttämiseen tai hyökkäyksen estämiseen. Defensiivinen viestin vastaanottaja ei kuuntele aidosti ja hänellä on taipumus vääristää viestin lähettäjän sanoma päälaelleen. Sitä vastoin mitä supportiivisempi viestintätilanteen ilmapiiri on, sitä todenmukaisemmin viestien sisältö ja tarkoitus välittyvät ja viestinnän osapuolet pystyvät kommunikoimaan hyvässä yhteishengessä. (Gibb 1961.)

Whetten ja Cameron jakavat supportiivisen viestinnän pääperiaatteet kahdeksaan osaluokkaan (Whetten & Cameron 2011, 243). Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitetään tärkeimmät adjektiivit, joilla supportiivista viestintää voidaan kuvailla, sekä esimerkkejä siitä, millä tavoin supportiivinen viestintä voi ilmetä käytännössä. Tulevissa alaluvuissa tarkastelen lähemmin jokaista taulukossa esitettyä pääperiaatetta.

Taulukko 1. Supporttiivisen viestinnän kahdeksan pääperiaatetta (Mukailtu lähteestä: Whetten & Cameron 2011, 243)

Supporttiivisen viestinnän kahdeksan pääperiaatetta		
Kuvaus	Jäljiteltävä käytännön esimerkki	Varoittava käytännön esimerkki
<p>1. Rehellistä, ei peittelevää = Viestitään rehellisesti niin, että puhe on sopusoinnussa omien ajatusten ja tunteiden kanssa.</p>	<p>”Sinun käytöksesi todella järkytti minua.”</p>	<p>”Näytänkö järkyttyneeltä? Ei, kaikki on hyvin.”</p>
<p>2. Kuvailevaa, ei arvioivaa = Kuvaillaan objektiivista tapahtumaa ja omaa reaktiota siihen sekä tarjotaan vaihtoehtoinen toimintatapa.</p>	<p>”Näin tapahtui; näin reagoin tapahtuneeseen; tässä on ehdotus, joka olisi hyväksyttävämpi.”</p>	<p>”Olet väärässä ja toimit väärin.”</p>
<p>3. Asiakeskeistä, ei henkilökeskeistä = Keskitytään ongelmiin ja asioihin, jotka voidaan muuttaa, ennemmin kuin ihmisiin ja heidän ominaisuuksiinsa.</p>	<p>”Miten me voimme ratkaista tämän ongelman?”</p>	<p>”Sinun takiasi ongelma syntyi.”</p>
<p>4. Arvostavaa, ei halventavaa = Puhutaan tavalla, joka viestii kunnioitusta, joustavuutta ja yhteistyötä sekä tuo esiin asiat, joista ollaan samaa mieltä.</p>	<p>”Minulla on muutamia ideoita, mutta onko sinulla ehdotuksia?”</p>	<p>”Et kuitenkaan ymmärtäisi, joten toimitaan minun tavallani.”</p>
<p>5. Täsmällistä, ei yleismaailmallista = Keskitytään konkreettisiin tapahtumiin tai käytökseen ja vältetään yleisiä tai äärimmäisiä väittämiä.</p>	<p>”Keskeytit minut kolme kertaa kokouksen aikana.”</p>	<p>”Aina sinä yrität saada huomiota.”</p>

<p>6. Sidosteista, ei epäyhtenäistä (poukkoilevaa) = Viestitään tavalla, joka ottaa huomioon aikaisemmin sanotun ja helpottaa vuorovaikutusta.</p>	<p>”Liittyen siihen mitä juuri sanoit, haluaisin tuoda esiin toisen näkökulman.”</p>	<p>”Haluan sanoa jotakin (huolimatta siitä, mitä sinä juuri sanoit).”</p>
<p>7. Vastuullista, ei ulkoistavaa = Otetaan vastuu omista sanomisista käyttämällä henkilökohtaisia sanoja (minä).</p>	<p>”Olen päättänyt luopua ehdotuksestasi, koska...”</p>	<p>”Sinulla on aika hyvä idea, mutta ei sitä hyväksyttäisi.”</p>
<p>8. Kuuntelevaa, ei yksisuuntaista viestin lähetystä = Kuunnellaan toista aidosti ja osoitetaan kuunteleminen.</p>	<p>”Mitkä asiat sinun mielestäsi ovat esteenä parannukselle?”</p>	<p>”Kuten sanoin aikaisemmin, teet liikaa virheitä. Et vain suoriudu kunnolla.”</p>

2.1.1 Rehellinen viestintä

Merkityksellisen ja tuloksellisen viestinnän lähtökohta on rehellisyys ja luottamus. Aarnikoivu toteaa, että hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyy pyrkimys käsitellä asiat avoimesti, rehellisesti ja toista kunnioittaen. Avoimuus ja rehellisyys puolestaan edellyttävät sitä, että osataan ja uskalletaan ottaa asiat – myös vaikeat asiat – rakentavalla tavalla esiin. (Aarnikoivu 2010, 123–124.) Samaa mieltä ovat Colliander, Ruoppila ja Härkönen, joiden mukaan hyvän työyhteisön tuntomerkkejä ovat avoin vuorovaikutus ja se, että asioita voidaan ottaa puheeksi ja niihin voidaan vaikuttaa (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 73).

Whettenin ja Cameronin mukaan rehellinen viestintä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että se, mitä viestitään, on selvästi sopusoinnussa sen kanssa, mitä ajatellaan ja tunnetaan. Rehellinen ja aito viestintä on heidän mielestään aina pinnallista ja epärehellistä viestintää parempi vaihtoehto, kun pyritään rakentamaan viestijöiden välistä suhdetta. Todellisia ajatuksia ja tunteita peittelevän viestinnän haittana on, että vastapuoli vaistoo, että jotakin jätetään sanomatta. Tästä puolestaan seuraa, että viestin kuulijan luottamus viestin tuojaa kohtaan heikkenee. Vastapuoli joutuu kuluttamaan energiaansa sen pohtimiseen, mitä toinen yrittää salata, eikä siksi pysty keskittymään keskusteluun kunnolla. Viestintä voi olla aidosti supportiivista ainoastaan siinä tapauksessa, että se on luotettavaa ja että myös vastapuoli kokee sen luotettavana. (Whetten & Cameron 2011, 247.)

Rehelliseen ja luotettavaan viestintään liittyy Whettenin ja Cameronin mukaan myös se, että viestin välittäjän eleet ja äänensävy sopivat yhteen puhuttujen sanojen kanssa. Esimerkiksi näennäisen myönteiset, avuliaat tai ystävälliset sanat voivat todellisuudessa tarkoittaa jotain aivan muuta, jos ne ilmaistaan sarkastiseen sävyyn. (Whetten & Cameron 2011, 247.) Virolainenkin (2006, 3) kehottaa karttamaan kyynisyyttä ja sarkasmia ja toteaa, että toimivassa työyhteisössä asiat voidaan ottaa esille aidosti ja teeskentelemättä.

Myös Greenberg kannustaa rehelliseen viestintään työyhteisössä. Hän on huomannut, että valitettavan usein ihmisillä on taipumus peittää todelliset tunteensa ja vältellä hankalia keskustelun aiheita. Hän kuitenkin vakuuttaa, että on hyväksi kertoa tunteistaan suoraan mieluummin kuin väittää kaiken olevan hyvin, jos jokin selvästi painaa. (Greenberg 2011, 356.) Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 15–16) mukaan hyvin annettu palaute on paras keino ilmaista tunteet rehellisesti, koska siten voi yhdistää toisiinsa järjen ja tunteet ja kertoa toiselle neutraalisti, miten hänen tekemisensä vaikuttavat palautteen antajaan. Käytännössä palautteen voi onnistua kertomaan rehellisesti ja silti samalla rakentavasti hyödyntämällä esimerkiksi niin sanottua hampurilaispalautemallia, jonka mukaan keskustelukumppanille annetaan kannustavaa palautetta ennen korjaavaa palautetta ja sen jälkeen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 201). Hampurilaismallin mukainen tekniikka mahdollistaa palautteen antamisen rehellisesti mutta toista arvostaen ja auttaa palautteen saajaa säilyttämään itsekunnioituksensa.

Vaikeneminen on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mielestä työyhteisössä erittäin haitallista. Heidän mukaansa hiljaisuuskin on palautetta, koska sitä tulkitaan yhtä lailla kuin suullisesti annettua palautettakin. Itse asiassa jatkuva hiljaisuus koetaan säännönmukaisesti kielteisenä, ja se nakertaa työntekijän itseluottamusta ja motivaatiota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 53.) Vanha suomalainen sananlasku, jonka mukaan ”vaikeneminen on myöntymisen merkki” eli osoitus sanattomasta hyväksynnästä jollekin toiminnalle, ei siis pidäkään yksiselitteisesti paikkaansa.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen kiinnittävät huomiota epäsuoraan, vihjailevaan viestintään, jolla yritetään kierrellä suoran palautteen antamista ja vain oletetaan, että toinen osapuoli ymmärtää, mitä haetaan takaa. Tällainen oletaminen on kuitenkin haitallista, koska vastapuoli ei voi todellisuudessa varmasti tietää, mitä toisella on mielessään. Tuloksena on, että hän ei joko saa kuulla toimineensa väärin tehtyään virheen tai ei saa onnistumisistaan myönteistä palautetta, joka auttaisi häntä tiedostamaan ja edelleen kehittämään vahvuuksiaan. Suoran palautteen korvaaminen sanattomalla viestinnällä, kuten hymähtelyllä ja huokailulla, jättää aina varaa tulkinnalle ja arvailulle ja saa aikaan varautuneen tunnelman. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen tiivistävät asian ytimen osuvasti: ”Telepaatikoita emme ole,

telepaatikoiksi emme tule, olkaamme siis suorapuheisia!” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011; 54, 57, 58.)

Tunteiden rehellinen ilmaiseminen rakentavasti ei ole aina helppoa. Whetten ja Cameron myöntävät tämän ja korostavat, että supportiivinen, rehellinen viestintä *ei* sisällä hallitsemattomia tunteenpurkauksia. Heidän mukaansa ongelmana on kuitenkin tunteenpurkauksia yleisemmin se, että ihmiset eivät monesti uskalla olla viestinnässään täysin rehellisiä tai he eivät ole varmoja, kuinka sen voisi tehdä loukkaamatta toisia. Whetten ja Cameron huomauttavat, että mitä henkilökohtaisempaa palautetta on annettava, sitä suurempi todellakin on myös sen riski, että vastapuoli loukkaantuu. Jotta rehellinen viestintä olisi toimivaa ja tahdikasta, täytyy viestijän soveltaa myös kaikkien muiden supportiivisen viestinnän osa-alueiden periaatteita. (Whetten & Cameron 2011, 247–248.)

2.1.2 Kuvaileva ja asiakeskeinen viestintä

Kuvaileva viestintä on yksi tehokas tapa pitää viestintä samanaikaisesti rehellisenä ja rakentavana. Whetten ja Cameron tuovat esiin, että kuvailevan viestinnän päätarkoituksena on pystyä esittämään halutut viestit rehellisesti ja aidosti kuitenkin arvostelematta vastapuolta tai aiheuttamatta hänessä defensiivistä reaktiota. Kuvailevan viestinnän vastakohtana voidaankin pitää arvioivaa tai arvostelevaa viestintää, joka koetaan usein syyttävänä tai tuomitsevana ja joka johtaa helposti torjuvan käytöksen ja itsensä puolustelun noidankehään. (Whetten & Cameron 2011, 248.) Myös Gibb (1961) kiinnittää huomiota haitalliseen tilanteeseen, jossa huolimaton viestintä synnyttää vastapuolella torjuvan reaktion, joka puolestaan heijastuu suoraan viestin lähettäjään ja hänen tunteisiinsa ja saa aikaan defensiivisen viestinnän syöksykierteen.

Vastalääkkeenä arvostelevalle ja vaikeasti vastaan otettavalle viestinnälle Whetten ja Cameron (2011, 248–249) esittävät seuraavat kolme ohjetta kuvailevan viestinnän soveltamiseksi käytännössä:

1. Kuvaile objektiivisesti kyseessä olevaa tapahtumaa tai käytöstä, johon kaipaavat muutosta.
2. Kuvaile omiasi tai muiden reaktioita ja seurauksia, jotka johtuivat kyseisestä tapahtumasta tai käytöksestä.
3. Tarjoa vaihtoehtoja menettelytapaa tai ratkaisua.

Whetten ja Cameron avaavat yllä mainittuja neuvojaan ja selittävät, että on parempi keskittyä siihen, *mitä* tapahtui ja mihin sen voidaan nähdä johtaneen kuin siihen, *kuka* on vas-

tuussa tapahtuneesta. Ei ole syytä keskittyä vastapuolen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai kyseenalaistaa tämän motiiveja. On tärkeää, että kuvaillun tilanteen tai käytöksen voi vahvistaa joku ulkopuolinen henkilö ja että esitetty asia perustuu työyhteisössä yleisesti hyväksytyihin toimintatapoihin eikä pelkästään viestin tuojan henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Näin vastapuolen on helpompi ottaa viesti vastaan, eikä hän todennäköisesti koe tulevaisuutta kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Hyväksyttävämmän ratkaisun ehdottaminen puolestaan auttaa vastapuolta säilyttämään omanarvontuntonsa ja itsekunnioituksensa, sillä tarvittavan muutoksen kohteeksi osoitetaan nimenomaan henkilön käytös, ei henkilö itse ja hänen persoonallisuutensa. Vaihtoehtoisen toimintamallin ehdottaminen voimistaa lisäksi mielikuvaa yhdessä tekemisestä ja tunnetta siitä, että molemmat viestinnän osapuolet tavoittelevat yhteistä päämäärää. (Whetten & Cameron 2011, 248–249.)

Kuvailevaan viestintään liittyy hyvin läheisesti asiakeskeinen eli ongelmakeskeinen viestintä. Ongelmakeskeisestä viestinnästä tulee terminä helposti kielteinen mielikuva, ikään kuin olisi tarkoitus keskittyä ongelmiin myönteisten asioiden sijaan. Tästä ei kuitenkaan ole kysymys, vaan ongelmakeskeinen viestintä on nähtävä positiivisena keinona viestiä tehokkaasti tavoitteena kehittää työyhteisöä ja sen toimintatapoja. Greenberg (2011, 356) sanoo, että viestintä on paljon supportiivisempaa silloin, kun se keskittyy itse ongelmaan ja sen ratkaisuun kuin sen läpikäymiseen, millaisia ominaisuuksia ongelman oletetulla aiheuttajalla koetaan olevan.

Whetten ja Cameron ovat Greenbergin kanssa samoilla linjoilla ja varoittavat sortumasta henkilökeskeiseen viestintään, joka kääntää huomion pois itse käsiteltävän asian ytimestä ja luo vaikutelman, jonka mukaan toinen osapuoli on väärässä tai epäpätevä. Henkilökeskeinen viestijä antaa ymmärtää, että mahdolliset korjausehdotukset perustuvat hänen omaan auktoriteettiinsa ja että hän yrittää puristaa vastapuolta omaan muottiinsa. Vahingollisen henkilökeskeisen viestinnän sijaan Whetten ja Cameron suosittelivat ongelmakeskeistä viestintää joka tilanteessa, sillä se auttaa kiinnittämään huomion siihen, mihin voidaan vaikuttaa (yksilön käytös) eikä siihen, mitä on paljon vaikeampi muuttaa (yksilön persoonallisuus). Heidän mielestään on parasta viestiä asiakeskeisesti jopa silloin, kun annetaan myönteistä palautetta. Pelkkä henkilön kehuminen ei nimittäin itsessään ole Whettenin ja Cameronin mukaan uskottavaa tai hyödyllistä, vaan kehu on hyvä liittää yksilön osoittamaan kiitettävään käytökseen tai johonkin hänen nimenomaiseen saavutukseensa. Tällä tavoin kehu saa enemmän merkitystä. (Whetten & Cameron 2011, 220–251.)

2.1.3 Arvostava viestintä

Arvostava viestintä on erittäin tärkeä supportiivisen viestinnän osa-alue, johon liittyy monia huomionarvoisia piirteitä. Whettenin ja Cameronin mukaan arvostava viestijä ottaa huomioon toisen tunteet ja pyrkii ymmärtämään häntä ja osoittamaan, että häntä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Arvostava viestijä osoittaa huomaavansa toisen ihmisen ja hyväksyvän hänet. Arvostavan viestinnän tarkoituksena on kiinnittää huomio enemmän yhteisymmärrystä kuin erimielisyyttä edistäviin asioihin eli rakentaa yhteistä pohjaa viestijöiden välille. Näin viestintä on tuloksellista ja supportiivista ja saa keskustelijoissa aikaan positiivista energiaa. Jos viestinnällä sitä vastoin ei osoiteta arvostusta keskustelukumppania kohtaan, tämän itsetunto ja -kunnioitus kärsivät, työmotivaatio ja tulokset huononevat ja viestijöiden välinen suhde heikkenee. Tällaista halventavaa viestintää voidaan pitää arvostavan viestinnän vastakohtana. Whetten ja Cameron huomauttavat, että kritiikin antaminen tai eriävän mielipiteen ilmaiseminen itsessään eivät toisaalta ole merkkejä halventavasta viestinnästä, sillä ne osoittavat, että keskustelutoverin ajatus on otettu huomioon eikä sitä ohiteta käsittelemättä. (Whetten & Cameron 2011, 251–253.)

Arvostava viestintä voidaan määritellä tarkemmin pilkkomalla se pienempiin viestinnän osa-alueisiin. Näitä ovat Whettenin ja Cameronin mukaan *kunnioittava*, *tasa-arvoinen*, *joustava* ja *kaksisuuntainen* viestintä. Kunnioittava ja tasa-arvoinen viestintä on vastakohta omaa ylemmyyttä tai paremmuutta korostavalle viestinnälle, ja sitä on erityisen tärkeää soveltaa niissä tilanteissa, joissa toinen keskustelun osapuoli koetaan toista ylempiarvoisemmaksi. Toisaalta kunnioitus ja tasa-arvoisuus ovat tärkeitä aina silloinkin, kun keskustelutilanteessa ei ole varsinaista hierarkkisesti eriarvoiseksi koettavaa asetelmaa. Whetten ja Cameron toteavat mielenkiintoisesti, että ”Kun esimerkiksi eri kansallisuuksia, etnisiä ryhmiä tai sukupuolta edustavat ihmiset kommunikoivat, jotkut heistä ovat lähes aina herkkiä tuntemaan itsensä ulkopuolisiksi tai alempiarvoisiksi.” (Whetten & Cameron 2011, 252.)

Kunnioitusta voidaan keskustelussa osoittaa monin tavoin. Greenberg (2011, 356) neuvoo osoittamaan kiinnostusta vastapuolta kohtaan kehottamalla häntä kertomaan tarkemmin esittämistään ajatuksista. Whetten ja Cameron varoittavat ylpeilystä, joka ei millään tavoin osoita kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan, vaan pönkittää omaa ylemmyydentuntoa ja saa lähes aina toisen tuntemaan olonsa epämiellyttäväksi (Whetten & Cameron 2011, 251). Jabe (2010, 148–149) tuo esiin, että kunnioittavaan viestintään kuuluu niin sanottu stimuloiva keskustelu, jolle on tunnusomaista utelias kysyminen. Keskustelukumppanin kannustaminen vapaaseen puhumiseen vilpittömien ja innostavien kysymysten avulla on siis kätevä tapa osoittaa kunnioitusta häntä kohtaan. Toisaalta on hyvä ottaa huomioon,

että liian kärkeä kyselyminen saattaa saada vastapuolen kokemaan tilanteen kuulustele-
vaksi ja tuntemaan siten olonsa kiusaantuneeksi, joten kysymysten asettelussa on syytä
osoittaa arvostelukykyä ja tilannetajua.

Kiitoksen antelias jakaminen on oiva keino osoittaa arvostusta ja kunnioitusta toisia koh-
taan. Einhorn tuo esiin, että lähes kukaan ei koe saavansa kiitosta ja rohkaisua liikaa.
Näin on siitä huolimatta, että kiitoksen antaja ei menetä rohkaisemisen vuoksi itse mitään.
Einhorn painottaa, että kiitoksen antamiselle ei pitäisi asettaa mitään hierarkkisia rajoja,
vaan jokaisella on asemastaan riippumatta oltava oikeus antaa ja vastaanottaa kiitosta.
(Einhorn 2007, 163–164.) Lehtinen sanoo tunnustuksen antamisen kohottavan sen saajan
omanarvontuntoa ja kannustavan toivottuun toimintaan jatkossakin. Hän toteaa, että par-
haissa työpaikoissa jopa etsitään ja luodaan tilaisuuksia kiitoksen antamiseen; toisaalta
tunnustuksen tulee aina olla perusteltua, aiheellista ja aitoa. Lehtinen neuvoo antamaan
mahdollisimman personoitua kiitosta, sillä henkilökohtainen tunnustus on vaikuttavinta ja
mieleenpainuvinta. Lisäksi Lehtinen kehottaa käyttämään vaihtelevia kiitoksen antamisen
menetelmiä. Joskus esimerkiksi etukäteen tarkkaan valmisteltu kiitos on paikallaan, kun
taas oikea-aikainen, vilpitön ja spontaani kiittäminen arjen keskellä on usein omiaan li-
säämään yksilön onnistumisen tunnetta. (Lehtinen 13.3.2013.)

Tasa-arvoinen viestintä on sopusoinnussa työyhteisöviestinnän uuden agendan periaat-
teen kanssa. Juholin sanoo, että työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan työyhteisö-
n jäsenet ovat keskenään tasavertaisia. Tasavertaisessa viestinnässä ei ole sijaa van-
hanaikaiselle, niin kutsutun lääkeruiskumallin mukaiselle suoraviivaiselle ajattelulle, jonka
mukaan viestin vastaanottajat ovat pelkkiä tiedon saannin kohteita ja ainoastaan esimie-
het ovat vastuussa tiedon jakamisesta. (Juholin 2008; 58, 62.) Yksi tapa sortua epätasa-
arvoiseen viestintään on käyttää niin kutsuttua ammattislangia väärissä yhteyksissä.
Greenberg (2011, 349) varoittaa, että ammattisanojen ja -lyhenteiden viljeleminen sellai-
sen keskustelukumppanin kanssa, joka ei ymmärrä noiden sanojen merkitystä, on haital-
lista ja hämmentävää. Se ei varmastikaan osoittaisi arvostusta puhetoveria kohtaan, vaan
saisi hänet tuntemaan itsensä vähempiarvoiseksi tai jopa tyhmäksi.

Joustava viestintä voidaan Whettenin ja Cameronin mukaan määritellä halukkuudeksi
tunnustaa sen mahdollisuus, että toisella saattaa olla sellaista tietoa tai vaihtoehtoisia
toimintaideoita, joista voi olla merkittävää hyötyä viestinnän kummallekin osapuolelle. Tä-
hän vaaditaan aitoa nöyryyttä sekä halua oppia uutta ja olla avoin uusille perspektiiveille.
Joustava viestintä ei silti tarkoita päättämättömyyttä tai epämääräisyyttä, ikään kuin henki-
lö olisi aina epävarma omien mielipiteidensä järjestyksestä. Joustavassa viestinnässä on
sen sijaan kysymys yksinkertaisesti halusta ja pyrkimyksestä olla vastaanottavainen tois-

ten ihmisten ajatuksille. Joustava viestijä ei ilmaise ajatuksiaan absoluuttisina totuuksina, vaan on valmis muuttamaan näkemyksiään, jos siihen ilmenee päteviä syitä. (Whetten & Cameron 2011, 252.) Halukkuus kuulla keskustelukumppanin näkökulma jopa silloin, kun ei ole kyseisestä asiasta samaa mieltä, on Greenbergin (2011, 356) mielestä paljon supportiivisempi lähestymistapa kuin sen ilmaiseminen, että on itsepintaisesti päättänyt pysyä omassa kannassaan.

Whetten ja Cameron mainitsevat kaksisuuntaisen viestinnän olevan tulosta kunnioituksesta ja joustavuudesta, joiden ansiosta keskustelun molemmat osapuolet tuntevat voivansa vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja osallistua keskusteluun (Whetten & Cameron 2011, 253). Fennerin mukaan kaksisuuntainen viestintä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että viestin lähettäjä välittää viestin toiselle henkilölle, joka viestin saatuaan jollain tavalla ilmaisee sen tulleen perille. Kaksisuuntainen viestintä on vastavuoroista ja vuorovaikutteista, toisin sanoen arvostavaa dialogia, kuten Juholin asian tiivistää. Hän sanoo, että dialogi merkitsee vuoropuhelua, jonka kautta viestijät saavat tuoda esiin omat luonteenpiirteensä ja näkemyksensä. (Juholin 2008, 61–62.) Aarnikoivu lisää, että dialogin tuntomerkkejä ovat keskustelukumppanin arvostus ja aito kiinnostus häntä kohtaan sekä tavoite kasvattaa yhteistä ymmärrystä, ei pyrkimys vakuuttaa vastapuoli omasta pätevyydestä (Aarnikoivu 2010, 125). Juholinin mukaan kaksisuuntaisen viestinnän eli dialogin vastakohta on yksiaäninen eli monologinen viestintä, joka loitontaa ihmisiä etäälle toisistaan ja näin ollen lamaannuttaa jopa kokonaisia työyhteisöjä (Juholin 2008, 59).

Kaikkiin yllä mainittuihin arvostavan viestinnän piirteisiin kuuluu olennaisena osana keskustelussa käytetyn kielen laatu. Jotta keskustelu voisi olla supportiivista ja toista arvostavaa, tulee puheen olla huomaavaista ja rakentavaa. Rytikangas käsittelee todellisen vuorovaikutuksen piirteitä ja korostaa sen merkitystä, *miten* jokin asia sanotaan, ei pelkästään sitä, *mitä* sanotaan. Hänen mukaansa viestin ilmaisemisen tapa on vähintään yhtä tärkeää kuin itse viestin sisältö; tärkeä viesti voi nimittäin mennä hukkaan, jos sen esittämisen tapa estää viestin avoimen vastaanottamisen ja sisäistämisen. Rytikangas antaa käytännöllisen neuvon, jonka mukaan on ennen asiansa sanomista hyvä miettiä hetki vastaanottajaa ja sitä, millaiselta tuntuisi vastaanottaa kyseinen viesti. (Rytikangas 2011, 67.) Tällainen menettely varmasti auttaa asettumaan toisen ihmisen asemaan, katsomaan aihetta hänen näkökulmastaan ja valitsemaan sitten sanansa viisaasti.

2.1.4 Täsmällinen viestintä

Täsmällinen viestintä on supportiivista ja hyödyllistä, koska täsmällisesti ilmaistut viestit ovat Whettenin ja Cameronin mukaan helposti ymmärrettäviä ja näin ollen myös helposti sovellettavia. Nyrkkisääntö on, että mitä täsmällisempää ja konkreettisempaa viestintä on, sitä tehokkaammin se motivoi kehitykseen. (Whetten & Cameron 2011, 253.) Rytikangas (2011, 66) painottaa, että viestin lähettäjä – ei vastaanottaja – on aina vastuussa viestinsä perillemenosta ja ymmärrettävyydestä. Jos viestintä ei ole helposti ymmärrettävää, selkeää ja täsmällistä, on se Whettenin ja Cameronin (2011, 253) sanoin yleismaailmallista ja jopa hyödytöntä.

Davis ja Shannon käsittelevät täsmällistä viestintää sekä käytännön tapoja, joiden avulla täsmällisen viestinnän taitojaan voi kehittää. Vaikka Davisin ja Shannonin ohjeet on suunnattu ensisijaisesti kirjallisen viestinnän tilanteisiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisille, on niiden soveltamisesta varmasti paljon hyötyä missä tahansa muissakin työyhteisön viestintätilanteissa. Ensinnäkin he lainaavat tohtori Ranlyn ajatusta, jonka mukaan hyödyllisessä ja käyttökelpoisessa muodossa esitetty tieto johtaa todennäköisesti siihen, että kuulijat myös käyttävät tai hyödyntävät tuota tietoa. Davisin ja Shannonin mukaan sellaisessa muodossa ilmoitettu tieto, joka suoranaisesti vastaa kuulijan kysymykseen ”miten” eli tekee selväksi, kuinka tuota tietoa voidaan käytännössä hyödyntää, on tehokasta ja täsmällistä. Täsmällinen viestintä siis liittyy ja vaikuttaa keskustelukumppaniin henkilökohtaisesti ja tekee viestien käytännön arvon selväksi. Davis ja Shannon tiivistävät täsmällisen viestinnän ytimen toteamalla, että ” – – ihmiset kaipaavat tietoa, joka tekee asioista helpompia, yksinkertaisempia, nopeampia ja parempia.” (Davis & Shannon 2011, 72–74.)

Käytännössä viestintä muuttuu Davisin ja Shannonin mukaan täsmällisemmäksi, kun se pyritään saamaan mahdollisimman yksinkertaiseksi, havainnolliseksi ja konkreettiseksi. Havaintoesimerkkien käyttäminen tekee viestinnästä paljon konkreettisempaa ja ihmisläheisempää. (Davis & Shannon 2011, 80–82.) Whetten ja Cameron ovat samaa mieltä ja antavat esimerkkejä siitä, miten viestinnässä voi pyrkiä täsmällisyyteen. He esittävät tilanteen, jossa viestin lähettäjä toteaa vastaanottajalle: ”Sinä et yhtään välitä toisten tunteista.” Viestin vastaanottaja vastaa: ”Välitänhän. Olen aina huomaavainen.” Tilanne havainnollistaa sitä, että epätäsmällinen viestintä johtaa usein pattitilanteeseen ja saa viestin vastaanottajan puolustuskanalle. Parempana vaihtoehtona hoitaa kyseinen tilanne Whetten ja Cameron ehdottavat seuraavaa, täsmällistä ajatuksenvaihtoa: ”Käyttämällä sarkasmia vastatessasi pyyntööni annoit minulle sellaisen vaikutelman, ettet välitä tunteistani.” ”Olen pahoillani. Tiedän, että olen usein sarkastinen ajattelemta sitä, kuinka se vai-

kuttaa toisiin.” (Whetten & Cameron 2011, 253–254.) Jälkimmäinen lähestymistapa on epäilemättä aiempaan kuvailtua supportiivisempi tapa käsitellä kyseinen tilanne.

Täsmällinen viestintä ei missään nimessä tarkoita sitä, että asiat tulisi ilmaista jyrkästi tai äärimmäisesti sellaisella asenteella, että ”Näin asia on ja sillä hyvä.” Päinvastoin, Whettenin ja Cameronin (2011, 253) mukaan täsmällinen viestintä jättää tilaa vaihtoehtoisille mielipiteille eikä tukahduta keskustelukumppanin ajatuksia. Jabe (2010, 153) neuvoo karttamaan syytelyä, arvostelua ja voivottelua ja välttämään sellaisia yleistäviä ilmaisuja kuin ”aina”, ”kaikki”, tai ”te naiset/miehet”. Toisaalta Whetten ja Cameron suosittelevat täsmällistä viestintää myös silloin, kun halutaan antaa toiselle positiivista palautetta tai kiitosta. Esimerkiksi kehu ”Olet kiva ihminen” ei heidän mukaansa vielä kerro juuri mitään, vaan parempi olisi mainita joitain nimenomaisia seikkoja, jotka saivat palautteen antajan tuntemaan näin. (Whetten & Cameron 2011, 253–254.) Täsmällinen, myönteinen palaute motivoi kiitoksen saajaa ylläpitämään ja edelleen kehittämään kehuttuja ominaisuuksiaan tai käytöstään myös jatkossa.

2.1.5 Sidosteinen ja vastuullinen viestintä

Sidosteinen eli yhtenäinen ja sujuva viestintä voidaan Whettenin ja Cameronin sanoin määritellä niin, että se liittyy joillain tavoin aiempiin viesteihin ja etenee siksi luontevasti. Alla on lueteltuina kolme heidän esittämäänsä sidosteisen viestinnän pääasiallista tunto-merkkiä. (Whetten & Cameron 2011, 254.)

1. Keskustelun molemmilla osapuolilla on samanlaiset mahdollisuudet ilmaista ajatuksiaan sanoin.
2. Keskustelussa ei ole pitkiä taukoja kesken puheenvuoron tai ennen seuraavaa puheenvuoroa.
3. Kumpikaan keskustelun osapuolista ei hallitse keskustelua vaihtelemalla puheenaihetta omavaltaisesti.

Whetten ja Cameron toteavat, että edellä kuvailut sidosteisen viestinnän ominaisuudet ovat edellytys viestinnän supportiivisuudelle. Sujuvaa viestintää voi käytännössä harjoitella muun muassa siten, että välttää keskustelun dominoimista, varoo keskeyttämästä toista tai päättämästä lauseita hänen puolestaan ja puhuu itse vain kolme tai neljä lausetta kerrallaan antaen sitten puheenvuoron toiselle. Näillä keinoilla varmistetaan se, että vastapuolikin pääsee osallistumaan keskusteluun täysipainoisesti. (Whetten & Cameron 2011, 254–255.) Greenberg neuvoo, että supportiivista keskustelua voi pitää yllä viittaamalla siihen, mitä toinen osapuoli juuri sanoi ja liittämällä sen siihen, mitä itse aikoo seuraavaksi

sanoa. Esimerkiksi sanat ”Tuosta samasta aiheesta tulikin mieleeni, että...” osoittavat selvästi, että keskustelukumppanin ajatukset on otettu huomioon. Toisaalta keskustelun aiheen yllättävä vaihtaminen heti vastapuolen kommentin jälkeen ja siihen viittaamatta varmasti tyrehtyttäisi keskustelun. (Greenberg 2011, 356.)

Vastuullinen viestintä tarkoittaa Whettenin ja Cameronin mukaan sitä, että viestijä ottaa vastuun esittämistään asioista ja tunnustaa niiden olevan lähtöisin hänen omasta aloitteestaan. Käytännössä tämä näkyy muun muassa siinä, että viestijä käyttää aktiivisesti yksikön ensimmäistä pronominia ”minä”, eikä vieritä vastuuta muille käyttämällä sellaisia etäännyttäviä ilmaisuja kuin ”Me ajattelemme” tai ”He sanoivat”. (Whetten & Cameron 2011, 255.) Tämä pätee myös silloin, kun käsitellään vastaanottajan näkökulmasta katsottuna kielteisiä asioita. Greenberg mainitsee esimerkkinä sellaisen työyhteisössä esiin tulevan tilanteen, jossa joku on joutunut kieltäytymään jostakin toisen esittämästä pyynnöstä. Pyyntöä kieltäytyneen on Greenbergin mielestä tärkeää selittää kieltäytymisensä syy selvästi eikä väistellä tosiasioita sanomalla jotain ylimalkaista tai vihjailemalla päätöksen tulleen jonkun muun aloitteesta. (Greenberg 2011, 356).

Whetten ja Cameron lisäävät kiinnostavasti, että huolellisesti valituilla kysymyksillä voidaan auttaa myös vastapuolta ottamaan vastuu omasta käytöksestään sen sijaan, että hän tuntisi painetta peitellä toimintaansa viestimällä tavalla, joka siirtäisi vastuun tapahtumista toisten harteille (Whetten & Cameron 2011, 256). Esimerkkinä voidaan mainita seuraava ote Whettenin ja Cameronin esittelemästä kuvitteellisesta keskustelutilanteesta, jossa esimies on tyytymätön alaisensa käytökseen:

ESIMIES: Eli kukaan muu kuin minä ei ole koskaan ilmaissut tyytymättömyyttä työhösi tai ehdottanut, miten sitä voisi parantaa?

ALAINEN: No... Mark valitti, että oioin liikaa ja jätin hänet korjaamaan jälkeni.

ESIMIES: Oliko hänen valituksensa reilu?

ALAINEN: Joo, luulen niin.

ESIMIES: Mikä sai sinut oikomaan?

ALAINEN: Työni kasaantui, ja minusta tuntui, että minulla oli liikaa tehtävää.

(Whetten & Cameron 2011, 256.)

Edellä kuvailtu tilanne havainnollistaa harkitusti aseteltujen kysymysten merkitystä. Tilanteen esimies osoittaa olevansa taitava supportiivinen viestijä, sillä hän saa puhuttelevilla kysymyksillä keskustelukumppaninsa avautumaan ja ottamaan vastuun omasta toiminnastaan. Samalla keskustelun ilmapiiri säilyy rakentavana, avoimena ja rehellisenä, eikä alainen tunne tarvetta peitellä toimintaansa. Alainen huomaa, että esimies on todella kiinnostunut hänestä yksilönä ja haluaa päästä molempia osapuolia tyydyttävään lopputulok-

seen. Kun alainen on saanut ilmaistua ongelman pohjimmaisesta syystä, osapuolet pystyvät keskittymään yhdessä ongelman ratkaisuun, mikä kasvattaa heidän yhteishenkeään.

Whetten ja Cameron korostavat vastuullisen viestinnän olevan hyödyllistä, koska se ilmaisee keskustelukumppanille, että viestin tuoja on luottamuksen arvoinen. Viestin vastaanottaja saa heti tietää, kenen näkökulmaa tuo viesti edustaa. Vastuullinen viestijä osoittaa, että hän on sitoutunut tilanteeseen ja valmis panostamaan viestijöiden väliseen suhteeseen. (Whetten & Cameron 2011, 255–256.) Greenberg huomauttaa, että vastuullinen viestintä ei kieltämättä ole aina helppoa. Hänen mukaansa se on silti vaivan arvoista, ja se saattaa edistää keskustelukumppanin oppimista ja kehittymistä työyhteisön jäsenenä. (Greenberg 2011, 356.)

2.1.6 Kuunteleva viestintä

Supportiivinen viestintä ei ole mahdollista, jos keskustelu on yksisuuntaista eli pelkkä yhden ihmisen monologi tai jos toista ei kuunnella aidosti. Keskusteluhan tarkoittaa ihmisten välistä kanssakäymistä ja ajatuksenvaihtoa, ja sen onnistumiseksi on osattava sekä *kuunnella* että *osoittaa kuuntelevansa* tarkasti, kun vastapuoli puhuu. Whettenin ja Cameronin mukaan kuunteleminen ja vastaaminen tehokkaasti toisen esittämiin kommentteihin on ”vähintään yhtä tärkeää kuin supportiivisten viestien lähettäminen” (Whetten & Cameron 2011, 256). Puron mielestä hyvän kuuntelemisen ydin on *pyrkimys ymmärtää* kuuntelijan viestien ydin (Puro 2010, 39). Aito kuunteleminen meneekin paljon pidemmälle kuin pelkkä jonkin asian kuuleminen. Rasila ja Pitkonen (2009, 21) erottelevat kuuntelun ja kuuntelemisen toisistaan ja valaisevat niiden välistä eroa selittämällä, että kuuleminen on tahdosta riippumatonta ja automaattista, kun taas kuunteleminen on aktiivista toimintaa ja vaatii tietoista tarkkaavaisuutta.

Kuuntelemisen esteenä on monia sudenkuoppia, joita on syytä varoa. Ensinnäkin Puro osoittaa, että kuunteleminen voi olla näennäistä tai valikoivaa. Puron mukaan näennäinen kuuntelija kyllä näyttää kuuntelevan, mutta hän ei todellisuudessa keskity kuulemaansa. Hän saattaa jopa antaa sanallista tai sanatonta tukea puhujalle, mutta tuo tuki on mekaanista eikä perustu aitoihin tuntemuksiin. Valikoiva kuunteleminen on yksi näennäiskuuntelemisen ilmenemismuoto; valikoiva kuuntelija valitsee toisen puheesta sen, mitä haluaa kuunnella, ja kuuntelee muut aiheet vain näennäisesti. Joskus näennäinen kuunteleminen saattaa Puron mukaan olla jopa molempien viestinnän osapuolten tiedostamaa. Kuuntelija ilmaisee äänenpainollaan ja sanoillaan – esimerkiksi ”juu juu” tai ”Katsotaan mitä asialle voidaan tehdä” –, että viesti on todellisuudessa kuultu vain pinnallisesti eikä mihinkään toimenpiteisiin aiota oikeasti ryhtyä. (Puro 2010; 38, 42–44.)

Yleisiä kuuntelemisen haasteita ovat Puron mukaan kiire, viestijöiden erilainen tausta tai työnkuva sekä erilaiset viestintätyyli. Puron mielestä kiireessä on erityisen tärkeää keskittyä kuuntelemaan kunnolla, koska huono kuunteleminen vain lisää virheitä ja kiirettä. Viestijöiden erilainen koulutustausta ja työnkuva voivat vaikeuttaa viestien sisällön ymmärtämistä, kun viestijät puhuvat keskenään ikään kuin eri kieltä: mikä toiselle osapuolelle on jo entuudestaan itsestään selvää, voi toiselle olla täysin uutta ja ihmeellistä. Erilaiset viestintätyyli puolestaan tuovat mukanaan jokapäiväisen haasteen, koska jokaisella on luonnostaan omanlaisensa tapa ilmaista asiansa. Toiset esimerkiksi puhuvat nopeasti ja kovaan ääneen, toiset verkkaisesti ja hiljaa. (Puro 2010, 51–52.)

Puro kertoo myös eräästä mielenkiintoisesta, yllättävästä huolenaiheestaan. Hän on sitä mieltä, että vaikka kuunteleminen kiistatta onkin yksi supportiivisen viestinnän tärkeistä osa-alueista, ”tämän korostaminen liiaksi saattaa värittää kuuntelemista jo lähtökohtaisesti siten, että kuuntelemisen varsinaiset tavoitteet vääristyvät.” Puro viittaa sanoillaan siihen, että kuuntelemista ei tulisi pitää pelkkänä keskinäisen hoivan tai niin sanottujen ”pehmeiden arvojen” tukitoimintona, vaan on olennaista kiinnittää huomio ensisijaisesti kuuntelemisen pohjimmaisiiin tavoitteisiin. Toisin sanoen kuuntelijan on keskityttävä ennen kaikkea siihen, että hän pyrkii vilpittömästi ymmärtämään vastaanottamansa viestit. Puro sanoo: ”Jos keskiössä olisi kuuntelemisen osoittaminen, lähdetäisiin nurinkurisesti siitä, että ymmärtämisen osoittaminen on tärkeämpää kuin varsinainen ymmärtäminen.” (Puro 2010; 31, 39–40.) Kuunteleminen on toki mahdollista pitää samanaikaisesti supportiivisena eli ihmissuhteita tukevana että aidosti kuuntelemisen tavoitteisiin keskittyvänä. Seuraavaksi käsittelemäni käytännölliset keinot valaisevat, millä tavoin.

Rasila ja Pitkonen ovat sitä mieltä, että hyvä kuunteleminen lähtee aidosta läsnäolosta. Kuuntelija siis keskittää täyden huomionsa puhujaan ja hänen sanomaansa. (Rasila & Pitkonen 2009, 23.) Rytikangas painottaa samaa. Hänen mukaansa kuuntelijan tulee keskittyä 100-prosenttisesti kuunteluun eikä tehdä tai ajatella samanaikaisesti mitään muuta. Kuuntelemisen lähtökohtana on pyrkiä aina ensin itse ymmärtämään toista ja tulla vasta sitten itse ymmärretyksi. Tämä saattaa kuulostaa vaikealta, mutta Rytikangas kannustaa, että kuuntelemiseen keskittymistä voi tietoisesti harjoitella. Tässä auttaa aidon kiinnostuksen kehittäminen toisen viestiä kohtaan. Jos toinen esittää oudon ajatuksen, on Rytikankaan mielestä hyödyllistä ajatella mieluummin, että ”Vau, noinkin voi ajatella, ei olisi tullut omaan mieleeni ollenkaan...” kuin tuomita tai lytätä toisen näkökulma oikopäätä. Lisäksi on esimerkiksi nyökyttämällä tai kannustavilla kommentteilla tärkeää osoittaa kuuntelevansa aktiivisesti. (Rytikangas 2011, 74–75.) Näiden Rytikankaan neuvojen noudattaminen varmistaa sen, että kuunteleminen on aidosti supportiivista ja toista huomioivaa silti laiminlyömättä kuuntelemisen tärkeintä tehtävää eli viestien sisällön ymmärtämistä.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen varoittavat itsekeskeisestä kuuntelemisesta, jossa kuuntelija pyrkii siirtämään keskustelun huomion pikaisesti itseensä. Keskeyttävä kuuntelija sortuu samaan virheeseen: hän kuuntelee toisen puhetta sillä korvalla, miten voisi kääntää keskustelun valokeilan itseensä. Hän saattaa esittää toiselle kysymyksiäkin, mutta niiden tavoitteena on pelkästään ohjata keskustelua hänen haluamaansa suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 122–123.) Rasila ja Pitkonen esittävät käytännöllisen neuvon, joka auttaa välttämään itsekeskeistä ja keskeyttävää kuuntelemista. Heidän mukaansa kuuntelijan on varottava sortumasta toisen puhuessa sen miettimiseen, mitä aikoo itse sanoa seuraavaksi. Oman tulevan puheenvuoron stressaaminen tai suunnitteleminen häiritsee keskustelua ja viestin ymmärtämistä. Sen sijaan on hyvä odottaa maltillisesti omaa puheenvuoroa ja luottaa siihen, että osaa tuolloin pukea sanoiksi haluamansa ajatukset. Näin keskustelusta tulee levollinen ja rakentava. Sitä paitsi arvokasta aikaakin loppujen lopuksi säästyy, kun energiaa ei kulu turhaan puhevuorokilpailuun. (Rasila & Pitkonen 2009, 31.)

Jos kiire on syynä heikkoon kuuntelemiseen, ei kannata sivuuttaa kiireen olemassaoloa ja sen vaikutuksia kommunikointiin. Kiireen tuntu ja siitä seuraava hätäileminen johtavat luonnollisesti pinnalliseen kuuntelemiseen, jolloin on mahdotonta soveltaa ohjetta täysipainoisesta kuuntelemisesta. Rasila ja Pitkonen tuovat esiin, että kiireen keskellä ei ole häpeä myöntää, ettei juuri sillä hetkellä ole aikaa kuunnella. He neuvovat sanomaan suoraan, että ”En pysty keskittymään tähän asiaan juuri nyt. Voimmeko puhua tästä myöhemmin?” Tämän jälkeen on tärkeää ehdottaa jotain nimenomaista ajankohtaa, jolloin asiasta voidaan keskustella paremmalla ajalla. (Rasila & Pitkonen 2009, 24.) Näin puhe- toveri huomaa, että toinen ottaa aiheen vakavasti ja haluaa todella varata sille täyden huomionsa heti, kun tilanne sen sallii.

Mitä tulee viestijöiden erilaisten taustojen ja viestintätyyliin mukanaan tuomiin haasteisiin, ei ole syytä lannistua, koska ratkaisuja on olemassa. Rasila ja Pitkonen esimerkiksi neuvovat, että vaikka puhuja olisi puhetyyliltään ja -rytmiltään paljon toista hidastempoisempi, on kuuntelijan annettava hänen sanoa sanottavansa rauhassa itse loppuun. Rasila ja Pitkonen myös kannustavat kommunikoijia karttamaan väittelyjä ja keskittymään sen sijaan yhteisiin tavoitteisiin. Jos kuuntelija epäilee, ettei hän ymmärtänyt kuulemaansa oikein, hän voi toistaa sanotun ja esittää puhujalle lisäkysymyksiä. Näin hän voi varmistaa pysyvän puhujan kanssa samalla aaltopituudella. (Rasila & Pitkonen 2009; 31, 33, 35.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen huomauttavat, että on tärkeää kuunnella silloinkin, kun ei ole toisen kanssa samaa mieltä, sillä erilaiset näkemykset mahdollistavat antoisan, opettavaisen keskustelun (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 123). Kunnioittavan asenteen omaksumi-

nen sekä aito halu ymmärtää toista ovat kaiken kaikkiaan erinomainen avain kuuntelemisen taitoon liittyvien haasteiden voittamiseen.

2.2 Supportiivinen viestintä ja tunteet

Kaikille edellä kuvailuille supportiivisen viestinnän osa-alueille on yhteistä se, että ne korostavat keskustelukumppanin tunteiden huomioimisen tärkeyttä. Koska supportiivisen viestinnän tavoitteena on Greenbergin (2011, 355) sanoin rakentaa ihmissuhteita, on luonnollista, että toisen tunteille on viestinnässä annettava suuri painoarvo. Tunteet kuuluvat siis olennaisena osana supportiiviseen viestintään. Voidaan sanoa, että tunteet ja niiden huomioiminen ovat onnistuneen supportiivisen viestinnän kulmakivi.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen painottavat tunteiden merkitystä työelämässä ja sanovat, että tunteet ovat ihmisillä aina olemassa ja vaikuttavat heidän toimiinsa kiistatta myös työpaikalla. Tästä syystä niitä on heidän mielestään turhaa ja jopa haitallista yrittää tukahduttaa tai kieltää – tukahdutettuina ne vasta häiritsevätkin työntekoa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 15–16.) Myös Juholin (2008, 41–42) on sitä mieltä, että tunteet ovat erottamaton osa työelämää, ja tunteiden rooli pitäisi hänen mielestään tehdä nykyistä näkyvämmäksi työyhteisöissä. Lisäksi hän osoittaa, että työpaikalla koetut tunteet – joihin vaikuttaa työympäristön tapa viestiä – synnyttävät työyhteisön yleisen tunnelman (Juholin 2009, 149). Tunteilla on siis erittäin tärkeä osa työelämän viestinnässä, ja siksi niihin on mielestäni syytä kiinnittää huomiota erityisesti supportiivisuuden näkökulmasta. Seuraavissa alaluvuissa käsitelen sitä, miten työyhteisön viestintätilanteissa voi osoittaa tunneälyä, mitä myötätunto tarkoittaa ja miten omia empatiataitojaan voi kehittää sekä sitä, miten Myötätunnon mullistava voima -tutkimus liittyy tunteisiin ja supportiiviseen viestintään.

2.2.1 Tunneäly työyhteisössä

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen määrittelevät tunneällyn kyvyksi ”havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan”. Tunneällyyn liittyy siis kyky sekä havaita ja tunnistaa erilaisia tunteita että toimia niiden havaintojen pohjalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 92.) Jotta viestijä voisi kommunikoida supportiivisen viestinnän periaatteiden mukaisesti, hänen on välttämätöntä pyrkiä kehittämään tunneälykkyyden taitojaan. Paasivaara on sitä mieltä, että omia tunnetaitojaan voi kehittää. Tunteiden lukutaidon hiominen vaatii hänen mukaansa aikaa ja vaivaa, mutta se on varmasti vaivan arvoista. (Paasivaara 2009, 39.)

Otalan ja Ahosen mukaan tunneällyllä on hyvin suuri merkitys työpaikoilla. Tunneälykkäät työntekijät pystyvät herkästi ja tarkasti vaistoamaan erilaisia tunneviestejä, joita yrityksen

viestinnässä kulkee, mikä helpottaa vuorovaikutuksen toimivuutta ja vahvistaa niin sanotua organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa. Tunneälykkäiden ihmisten vuorovaikutustaidot ovat suureksi avuksi muun muassa työyhteisön yhteisessä ongelmanratkaisussa, muutostilanteista selviämisessä sekä ihmissuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Ojala & Ahonen 2003, 90.) Tunneälykkäät työntekijät ovat siis taitavia viestimään supportiivisella tavalla, mikä edistää sosiaalisia suhteita työpaikalla.

Lehtinen on sitä mieltä, että Suomen työelämässä punnitaan menestymistä edelleen liikaa teknisen osaamisen ja tietotason perusteella, vaikka pääpaino pitäisi asettaa tunneälylle eli sosiaaliselle älykkyydelle. Lehtinen arvioi yhdeksi syyksi tähän sen, että tunneälyä on huomattavasti vaikeampi mitata kuin eksaktimpia menestystekijöitä, kuten älykkyydosamäärää. (Lehtinen 21.2.2013.) Goleman on toisaalta aivan eri mieltä ja tuo esiin, että tunneälykkyyden korostus on lisääntynyt huomattavasti ja että nykyään jopa yritykset ympäri maailmaa kiinnittävät erityishuomiota tunneälykkyyteen muun muassa uusien työntekijöiden palkatessaan. Myös CareerBuilderin vuonna 2011 teettämässä tutkimuksessa selvisi, että ”Rekrytoinneista vastaavista henkilöstöjohtajista 71 % arvostaa tunneälyä enemmän kuin älykkyydosamäärää. 59 % heistä ei palkkasi työnhakijaa, joka on älykäs mutta jolla on heikko tunneäly.” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 92.)

Rytikangas avaa tunneällyn käsitettä. Hänen mukaansa omien tunteiden tunnistamisen jälkeen on siirryttävä toiseen vaiheeseen – tunteidensa hallitsemiseen. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi stressitilanteissa ei suostu päästämään automaattisia ja usein ylimitoitettuja reaktioitaan valloilleen, vaan pyrkii pitämään ne kurissa. Rytikangas ei kannata tunteiden tukahduttamista vaan yksinkertaisesti sitä, että työyhteisön viestijöiden kannattaa miettiä sitä, millä tavalla he tunteensa ilmaisevat. Tunneälykkäät viestijät tuovat tunteensa esille vilpittömästi ja aidosti mutta samalla hallitusti. Omien tunteidensa lisäksi tunneälykäs ihminen osaa lukea muidenkin ihmisten tunteita. Hän pystyy tekemään johtopäätöksiä siitä, mistä toisen tunnetilat johtuvat – esimerkiksi työtoverin ärtyisyyden syynä saattaa olla uupumus, loukatut tunteet tai yksityiselämän ongelmat. (Rytikangas 2011, 52–53.)

France esittää havainnollisen esimerkin siitä, miten työyhteisössä voi pyrkiä havainnoimaan toisen ihmisen tunteita ja kuinka niiden havaintojen pohjalta voi ryhtyä käytännön toimiin. Hän selittää, että assistentin toimessa työskentelevän työyhteisön jäsenen on hyvä pyrkiä asettumaan esimiehensä asemaan ja huomioimaan tämän olosuhteet, esimerkiksi kiire. Sitten hän voi toimia havaintojensa mukaan pyrkimällä huomioimaan esimiehensä tilanteen ja tekemään parhaansa, jotta voisi helpottaa tämän työtä. (France 2012, 20.) Tähän kuuluu epäilemättä käytännön avun lisäksi pyrkimys mahdollisen supportiiviseen viestintään, jonka ansiosta assistentti pystyy edistämään tehokasta asioiden hoitoa

ja ajatuksen vaihdantaa. Hyvä assistentti on Francen mielestä myös taitava kuuntelija, ja hän osaa ikään kuin kuunnella rivien välistä myös sen, mitä ei varsinaisesti sanotakaan. Taitava assistentti kiinnittää huomiota vastapuolen tunteisiin ja siihen, mitä niiden avulla viestitään. (France 2012, 36–37.)

Tunneälykkääseen viestintään liittyy se, että osaa tarkkanäköisesti ajoittaa viestintänsä sopivaan hetkeen. Rasilan ja Pitkosen (2009, 35) mukaan on tärkeää osata tunnistaa ja tiedostaa toisen tunnetila. Rasila ja Pitkonen korostavat tunnetilan tunnistamisen merkitystä yhteisymmärryksen saavuttamisessa silloin, kun viestintä on jo käynnissä, mutta ajatus voi varmasti soveltaa myös aikaan *ennen* puhuttua viestintää. Onhan selvää, että kukaan ei esimerkiksi kireässä tai suuttuneessa mielentilassa ole parhaassa terässä keskittyäkseen toisten puheeseen – etenkin, jos käsiteltävä aihe koetaan negatiivisena. On siksi hyödyllistä huomioida keskustelukumppanin tunnetila etukäteen varsinkin silloin, kun viestin sisältö on arkaluontoinen. Muinoin eläneen kuningas Salomon ohje kuuluu: ”Kaikelle on määräaika, niin, aika joka asialle taivaiden alla: – – aika pysyä hiljaa ja aika puhua - - ” (Saarnaaja 3:1, 7. Pyhä Raamattu).

2.2.2 Myötätunnon voima

Yksi tunneälykkyiden ilmenemismuodoista on empatia eli myötäelämisen taito, myötätunto. Goleman kuvailee, että empatia on kykyä nähdä asiat toisen näkökulmasta ja asettua hänen asemaansa. Hän sanoo, että empatia on ”ihmisen sosiaalinen tutka” – tunne-elämän nuottikorva, joka havaitsee toisten tunnetiloja ja auttaa pääsemään heidän kanssaan samalle aaltopituudelle. Golemanin mielestä empatia on kaikkien työelämässä ja työyhteisössä tarvittavien sosiaalisten taitojen perusta. (Goleman 2006; 159, 161, 164.)

Golemanin mukaan ihmisillä on luonnostaan kyky tulkita toisten tunteita ja osoittaa empatiaa heitä kohtaan, mutta suurelta osin tunnetaidot ovat elämän varrella opittuja. Kuten muitakin tunnetaitoja, empatiaa voi harjoitella esimerkiksi varta vasten suunniteltujen koulutusohjelmien avulla. (Goleman 2006; 163, 301.) Einhorn on samaa mieltä siitä, että omia empatiataitojaan voi parantaa. Hänen mukaansa tärkein lähtökohta empatiataitojen kehittämiselle on tietoinen päätös tulla empaattisemmaksi ihmiseksi. Tämän jälkeen empatiakykyä voi harjoitella jokapäiväisissä ihmiskohtauksissa pyrkimällä kuuntelemaan ja ymmärtämään toisten tarpeita, toiveita ja ongelmia ja ottamalla ne huomioon. Keskustelukumppanin asemaan asettumisen avuksi voi kysyä itseltään seuraavia valaisevia kysymyksiä: ”Kuinka hän ajattelee? Kuinka hän haluaisi minun toimivan? Mikä on hänelle tärkeää?” (Einhorn 2007, 186–188.)

Golemanin (2006, 163) mukaan empatiakyvyn kehittäminen edellyttää omaa motivaatiota. Motivaation merkitystä empatian osoittamisessa havainnollistavat Ickesin johtamat miesten ja naisten empatiakykyä mittaavat tutkimukset. Tutkimuksissa kävi ilmi, että kun niiden aikana korostettiin tutkimuksen tarkoitusta selvittää tutkittavien empatiakykyä, naiset osoittautuivat testitulosten mukaan huomattavasti miehiä empaattisemmiksi. Kun empatiatutkimusten tarkoitusta puolestaan ei korostettu, miesten ja naisten todettiin ilmaisevan yhtä hyviä empatiataitoja sukupuolestaan riippumatta. Ickes päätelee, että naiset eivät ole empatiataidoiltaan miehiä kyvykkäämpiä, vaan he yksinkertaisesti ponnistelevat empatian osoittamisessa enemmän, koska haluavat täyttää naisiin kohdistuvat stereotyyppiset käsitykset hyvistä empatiataidoista. Ickesin johtopäätöksen mukaan motivaatiolla on siis tärkeä merkitys empatian osoittamisen onnistumisessa. (Ickes 2009.)

Mediassa on hiljattain saanut huomiota myötätuntoa työelämässä käsittelevä tutkimushanke nimeltä Myötätunnon mullistava voima. Merimaa kertoo, että tämä sosiologian professori Pessin johtama tutkimusohjelma pyrkii selvittämään myötätunnon merkitystä yritysten kilpailukyvyn edistäjänä (Merimaa 2015, B8). Rautio lisää, että Pessin omien sanojen mukaan hankkeen tarkoituksena on muun muassa ”synnyttää uutta, kestävää osaamista myötätunnon johtamisen ja ylläpitämisen myötä”. Pessin mielestä Suomella on tutkimushankkeen ansiosta loistava mahdollisuus päästä edelläkävijäksi myötätunnon sanansaattajana liiketalouden saralla. Pessi korostaa, että vaikka myötätunto on tällä hetkellä kasvava teema liiketoiminnassa, ei myötätunnosta silti vielä ole käytännössä lainkaan suomalaista yritys- tai tutkimustietoa. Hanke tarjoaa siis aivan uutta suomalaista tutkimustietoa, joka on myös kansainvälisesti ajankohtaista ja käyttökelpoista. Hanke on käynnistynyt tammikuun alusta 2015 ja kestää kesäkuun 2017 loppuun. (Rautio 2014.)

Merimaan mukaan Myötätunnon mullistava voima -tutkimuksen toteuttamisessa käytetään esimerkiksi kyselyitä ja syvähaastatteluja. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota muun muassa kiitoksen antamisen merkitykseen ja järjestetään myötätuntoharjoitteita, joissa harjoitellaan kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamista toisia kohtaan. (Merimaa 2015, B8.) Rautio toteaa, että Pessin mukaan myötätuntoharjoitteiden tarkoituksena on tutkia niiden aikaansaamaa vaikutusta yrityksissä. Harjoitteiden vaikutusta tarkastellaan muun muassa suhteessa organisaatioissa koettuun luovuuteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Myötätunnon vaikutuksia tarkastellaan siis organisaatioiden arkielämän tasolla ja erilaisissa vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa. Lisäksi tutkitaan, miten myötätunnon ilmapiiri saadaan aikaan, miten sitä voi ylläpitää ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatioiden tuottavuuteen. (Rautio 2014.)

Pessi, Paakkanen ja Spännäri (s. 10) ovat sitä mieltä, että myötätunto on valttia viestintätilanteissa ja avuksi verkostoitumisessa. Myötätunnon mullistava voima -tutkimukseen yhdistyykin väistämättä myös viestinnän tutkimusta, sillä myötätuntoa toisia kohtaan ilmaistaan suurelta osin nimenomaan viestinnän keinoin. Tutkimuksessa käytettäviin myötätuntoharjoitteisiin soveltuvat edellä käsittelemäni supportiivisen viestinnän hyödylliset periaatteet, jotka korostavat esimerkiksi sellaisia myötätuntoa edellyttäviä ominaisuuksia kuten arvostusta, kiinnostusta, kunnioitusta ja kuuntelemisen taitoa. Tutkimuksen edetessä on mielenkiintoista nähdä, millaisia tuloksia siinä paljastuu ja miten niitä voi hyödyntää arjen viestinnän kehittämisessä työyhteisöissä.

3 Työhyvinvointi ja supportiivinen viestintä

Jokainen organisaatio on luonnollisesti kiinnostunut työyhteisönsä ja työntekijöidensä hyvinvoinnista ja sitä kautta saatavasta hyödystä ja tuottavuudesta. Kokonaisuudessaan hyvinvoiva työyhteisö on tietysti mahdollinen ainoastaan silloin, jos sen jäsenet viestivät keskenään tehokkaasti. Käsittelen tässä luvussa työhyvinvoinnin merkitystä sekä sitä, miten työhyvinvointia voidaan parantaa supportiivisen viestinnän avulla.

3.1 Työhyvinvoinnin esittely

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka voidaan määritellä monella eri tavalla. Mönkkönen ja Roos osoittavat, että työhyvinvointi on monen tekijän summa. He liittävät työhyvinvointiin henkilöstön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn, joka puolestaan on suoraan sidoksissa työnhallintaan, motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Mönkkönen ja Roos esittelevät niin sanotun tasapainomallin, jonka perusteella henkilöstön työhyvinvointi laskee, kun työn kuormitustekijät eli vaatimukset ylittävät työn voimavaroitekijät eli resurssit. (Mönkkönen & Roos 2009, 226–227.)

Mönkkösen ja Roosin mukaan työhyvinvoinnin edistämiseen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työhyvinvoinnin edistämisen lisääntynyttä tarvetta he perustelevat muun muassa masennuksesta johtuvilla hälyttävillä työkyvyttömyyseläketilastoilla sekä työssä jaksamista vaikeuttavien tekijöiden jatkuvalla lisääntymisellä. Mönkkösen ja Roosin mielestä henkilöstön hyvinvointi on tärkeää työyhteisöjen ja jopa kokonaisten organisaatioiden toimintakyvyn kannalta, sillä työhyvinvointi vaikuttaa organisaatioiden tulokseen. (Mönkkönen & Roos 2009, 225–226.) Työhyvinvoinnista on seikkaperäisiä säädöksiä laissa (Ojala & Ahonen 2003, 25).

Työhyvinvointi on ilmiö, joka parhaassa tapauksessa on selvästi nähtävissä työyhteisön arjessa ja yleisessä tunnelmassa. Ojala ja Ahonen luettelevat tyypillisiä lausahduksia siitä, miten ihmiset usein määrittelevät työhyvinvoinnin. Näitä ovat Ojalan ja Ahosen mukaan muun muassa seuraavat kuvaukset:

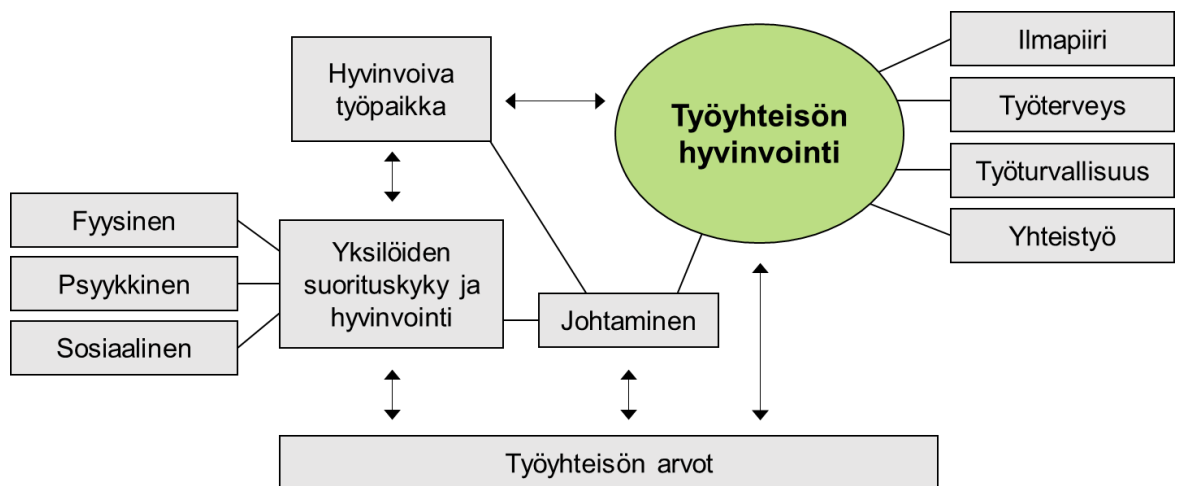
”Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin.”

”Työhyvinvointi on sitä, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu.”

”Työhyvinvointi on sitä, että ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssä kauemmin ja että työpaikan henkilöstökustannukset pysyvät kurissa.”

(Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Otala ja Ahonen painottavat, että kokonaisen työyhteisön hyvinvointi edellyttää kaikkien yhteisön jäsenten hyvinvointia, johon sisältyy yksilön henkilökohtainen tunne- ja vireystila. Yksilöiden suorituskykyä ja hyvinvointia voidaan työpaikalla edistää sekä hyvän johtamisen että sellaisten työhyvinvointia tukevien asioiden ja järjestelmien kuten työterveyshuollon, työturvallisuustoiminnan, virkistystoiminnan, työpaikkaruokailun ja työympäristön viihtyvyyden avulla. Otalan ja Ahosen mukaan päätökset työhyvinvointiresurssien käyttämisestä ovat pitkälti johdon käsissä, minkä vuoksi johtamisella on hyvin suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Toisaalta myös jokainen työntekijä yksilönä on itsekin vastuussa omasta halustaan ylläpitää ja kehittää hyvinvointiaan. Työyhteisön arvot ovat lähtökohtaisen hyvinvoinnille, sillä hyvät arvot antavat motiivin tehdä työhyvinvointia edistäviä ratkaisuja niin johtotason päätöksenteossa kuin jokaisen yksilön arjessakin. (Otala & Ahonen 2003; 19, 23, 24.) Oheinen kaavio (kuvio 1) havainnollistaa eri tekijöiden suhdetta työyhteisön hyvinvointiin.



Kuvio 1. Työyhteisön hyvinvointi (Mukailtu lähteestä: Otala & Ahonen 2003, 24)

Suomalaisten työhyvinvointiin ja työoloihin on kiinnitetty huomiota jo pitkään tilastollisesti. Tilastokeskus on toteuttanut työolotutkimuksia vuodesta 1977 lähtien, ja vuoden 2013 tutkimustulokset paljastavat mielenkiintoista tietoa suomalaisten suhtautumisesta työhönsä. Tutkimuksen mukaan suomalaisten epävarmuus työelämässä on kasvanut viime vuosina huomattavasti, mutta toisaalta työoloissa on havaittu myös paljon myönteistä kehitystä. Palkansaajat pelkäävät irtisanomista ja lomautuksia, mutta epävarmuus on lisännyt työn arvostusta ja palkansaajien tyytyväisyyttä nykyiseen työhönsä. (Tilastokeskus 26.11.2014.)

On kiinnostavaa, että Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan on parantunut erityisesti. Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat lujittuneet, ja työpaikan ilmapiiri koetaan avoimeksi ja kannustavaksi. Myös kiireen kokemus on hellittänyt jossain määrin, minkä Tilastokeskus arvioi olevan seurausta tämän hetken yleisestä taloustilanteesta. Kansainvälisessä vertailussa käy ilmi, että Suomen työyhteisöissä hierarkiataso on matala, tietotekniikkaa sovelletaan hyvin ja tiimityö on yleistä. Lisäksi suomalaiset työntekijät ovat muiden Euroopan maiden työntekijöitä tyytyväisempiä mahdollisuuksiinsa kehittyä työssään, kouluttautua ja vaikuttaa työtehtäviinsä. (Tilastokeskus 26.11.2014.)

3.2 Supporttiivinen viestintä suhteessa työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin ja toimivan viestinnän välillä on selvä yhteys. Juholinin (2009, 54–55) esittelemän, viestinnän tehtäviä jaotteluvan sateenvarjomallin mukaan yksi yhteisöviestinnän perustehtävistä on tukea työhyvinvointia ja luoda sitoutumisen edellytykset. Virolainen (2012, 134) puolestaan esittää, että työhyvinvoinnin tärkeydestä viestiminen organisaation arjessa on avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät siis taitavaa viestintää. Kuten edellisessä luvussa osoitettiin (ks. kuvio 1), työhyvinvointiin vaikuttaa yksilöiden henkilökohtaisen hyvinvoinnin lisäksi työntekijöiden välinen yhteistyö ja yhteisön jäsenten hyvinvointi kokonaisuudessaan. Supporttiivinen viestintä tukee hyviä ihmissuhteita, joten se on arvokas osa työhyvinvoinnin edistämisen prosessia. Käsittelen seuraavassa alaluvussa tarkemmin sitä, miten supporttiivinen viestintä edistää työhyvinvointia. Lisäksi tarkastelen energisoivan ja lamaannuttavan työyhteisön ominaispiirteitä ja sitä, millä tavoin supporttiivisesta viestinnästä on apua energisoivan työyhteisön edistäjänä.

3.2.1 Kommunikointi hyvinvoivassa työyhteisössä

Supporttiivinen viestintä peräänkuuluttaa viestijöiden välistä avoimuutta ja luottamusta. Nämä ominaisuudet sopivat hyvin yhteen työyhteisön hyvinvoinnin kanssa. Kylliäisen (2009, 48) mukaan hyvinvoivassa yhteisössä vuorovaikutus toimii ja yhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja tuntevat voivansa avoimesti puhua asioista. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 61) puolestaan tuovat esiin, että hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä työntekijät tulevat kuulluiksi, voivat vaikuttaa asioihin ja uskaltavat kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Kun yhteisön viestintäkanavat ovat auki ja työpaikalla luotetaan toisiin, työhyvinvointi saa hyvän kasvualustan päästäkseen kukoistamaan.

Yksi supporttiivisen viestinnän tärkeimpiä osa-alueita on arvostuksen osoittaminen keskustelukumppania kohtaan. On selvää, että arvostus ja kunnioitus ovat omiaan lisäämään

työyhteisön viihtyvyyttä ja yleistä hyvinvointia. Paasivaara (2009, 102–103) toteaaakin, että hyvässä työyhteisössä ihmisten erilaisuutta arvostetaan ja heitä kohdellaan sen mukaisesti. Maslow'n tarvehierarkian mukaan arvostuksen tarve on jopa yksi ihmisen viidestä tärkeimmästä perustarpeesta (Rauramo 2008, 29).

Hyvinvoivassa työyhteisössä kommunikoidaan supportiivisen viestinnän periaatteiden mukaisesti myös rehellisesti ja täsmällisesti. Rissa käsittelee Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisussa työyhteisöviestinnän vaikutusta hyvinvointiin ja viittaa tekstissään viestintätutkija Juholinin kommentteihin aiheesta. Rissa toteaa ensinnäkin, että työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi on huolehdittava siitä, että yhteisön jäsenille tarjotaan laajasti tietoa. Työntekijät tarvitsevat muun muassa perustietoa organisaatiosta, tietoa työn terveellisistä ja turvallisista suorittamisen tavoista sekä suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Juholinin suosituksen mukaan työhyvinvointia edistävä viestintä on proaktiivista ja keskinäiseen vuoropuheluun kannustavaa, ja ennakoivalla viestinnällä tulevia tapahtumia voidaan prosessoida yhdessä jo etukäteen. (Rissa 2009, 7.)

Juoruilu on yksi tyypillinen viestinnällinen este työyhteisön hyvinvoinnille. Juorut saavat usein alkunsa tietämättömyydestä, joka puolestaan saattaa olla seurausta ajantasaisen viestinnän laiminlyömisestä ja sellaisten asioiden pimeyttämisestä, jotka kuuluisivat yleiseen tietoon. Rissa korostaa varsinkin muutostilanteiden avointa ja tehokasta viestintää vastalääkkeenä työyhteisössä alkavien huhujen leviämislle. Hän varoittaa, että tietämättömyys lamauttaa työntekijöitä. Kun työyhteisön viestintä on sitä vastoin supportiivista eli vuorovaikutteista, kaikkia työntekijöitä arvostavaa ja toisten mielipiteitä kunnioittavaa, viihtyvät työntekijät selvästi paremmin työpaikallaan ja saavat iloa työstään. Hyvä työyhteisöviestintä voi hänen mukaansa jopa vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa. (Rissa 2009, 7.)

Virtasen ja Sinokin mielestä alati muuttuvassa työelämässä arvostetaan entistä enemmän hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 162.) Kuten Mönkkönen ja Roos (2009, 248) toteavat, hyvät ihmissuhteet ovat yksi keskeinen perusta työn tekemisen onnistumiselle. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja ja ennen kaikkea ilman ihmissuhteita tukevia supportiivisen viestinnän taitoja on mahdotonta tarjota miellyttäviä puitteita tyydyttävään, hyvinvointia edistävään työntekoon. Siksi nykyajan työelämässä, jossa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja korostetaan yhä enemmän, on entistä tärkeämpää panostaa supportiivisen viestinnän kehittämiseen.

3.2.2 Energisoiva ja lamaannuttava työyhteisö

Nykypäivän ihannetyöpaikkaa kuvailee Juholinin mukaan hyvin sana *energisoiva*. Ei riitä, että työyhteisö ainoastaan tarjoaa puitteet elannon hankkimiselle, vaan työyhteisön toivotaan olevan aidosti yhteisöllinen ja inspiroiva. Energisoivan työyhteisön jäsenet tuntevat olevansa arvostettuja, luottavat ja tukeutuvat toisiinsa ja saavat tukea oman ammatti-identiteettinsä rakentamisessa. Energisoivan työyhteisön vastakohta on Juholinin mukaan *lamaannuttava* työyhteisö. Lamaannuttavalle eli välinpitämättömälle työyhteisölle on ominaista kilpailuhenkisyys, itsekeskeisyys ja hierarkkisuus, ja yhteisön tunnelma on lukkiutunut ja varauksellinen. Työntekijät eivät puhalla yhteen hiileen, vaan he kilpailevat tiedolla ja tekevät töitä mieluiten erillään toisistaan. (Juholin 2008; 52, 54.)

Energisoiva työyhteisö on pitkälti tulosta hyvin toimivasta supportiivisesta viestinnästä. Juholinin mukaan energisoiva työyhteisö on vuorovaikutteinen ja keskusteluun kannustava, mikä edistää keskinäistä yhteyden kokemusta. Juholin jopa sanoo, että ”Työyhteisö on – – viestinnällinen käsite, ja työyhteisö elää viestinnällä ja viestinnästä.” Työyhteisöä energisoivaa viestintää Juholin kuvailee lähentäväksi viestinnäksi, sillä se lähentää yhteisön jäseniä toisiinsa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Lähentävä viestintä sallii erilaisten näkemysten esittämisen ja avoimen ajatusten vaihdannan. (Juholin 2008; 54–55, 60–61.)

Lamaannuttavassa työyhteisössä ei viestitä supportiivisesti ja lähentävästi vaan loitontavasti. Loitontavalle viestinnälle on Juholin mukaan tunnusomaista yksinäisyys, välinpitämättömyys ja joustamattomuus. Loitontava viestintä saa työyhteisössä aikaan muun muassa erillisyyttä ja yksilösuorittamista, eikä se kannusta yhdessä tekemiseen, tiedon vaihdantaan ja luontevaan keskusteluun. Tästä johtuen työyhteisön jäsenet eivät pysty suoriutumaan tehtävistään täysipainoisesti. (Juholin 2008; 54, 59.) Loitontava viestintä on läheistä sukua Gibbin määritelmän mukaiselle defensiiviselle viestinnälle, joka ohjaa viestijöiden energian itsensä puolustamiseen ja saa aikaan uhkaavan ja lukkiutuneen tunnelman. (Gibb 1961; ks. opinnäytetyön luku 2.1.) Toisaalta Juholin huomauttaa, että minkään työyhteisön viestintä ei ole mustavalkoisesti aina pelkästään joko loitontavaa tai lähentävää; jokaiseen yhteisöön kuuluu väistämättä silloin tällöin kummankin viestintätyyppin piirteitä. Viestinnän laatuun voi kuitenkin tietoisesti vaikuttaa ja sitä on tärkeää pyrkiä jatkuvasti kehittämään, jotta työyhteisö voisi lamaannuttavan sijaan olla mahdollisimman energisoiva. (Juholin 2008, 55.)

Rauramo valaisee energisoivan työyhteisön merkitystä kiinnittämällä huomiota ihmisen luontaiseen yhteisöllisyyden tarpeeseen. Jotta ihminen voi hyvin ja hän kokee itsensä arvostetuksi, hänen on tärkeää saada tuntea yhteenkuuluvuutta työelämässään. (Raura-

mo 2008, 122–123.) Juholinin mukaan yhteyden kokemukset työyhteisössä vaikuttavat vahvasti siihen, mitä mieltä työntekijät ovat työyhteisöstään kokonaisuudessaan (Juholin 2008; 55). Rauramo (2008, 122) liittää yhteisön määritelmään olennaisesti vuorovaikutuksen; yhteisöä – varsinkaan hyvinvoivaa yhteisöä – ei voi muodostua ilman toimivaa vuorovaikutusta. Tiivistyksenä voidaan sanoa, että yksi hyvinvoivan, energisoivan työyhteisön reseptin tärkeimpiä ainesosia on tehokas viestintä, jota pyritään jatkuvasti kehittämään soveltamalla supportiivisen viestinnän käytännöllisiä periaatteita.

4 Empiirinen tutkimus

Empiirisen tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin aihepiireihin liittyviä mielikuvia ja käytännön työelämän kokemuksia. Tavoitteenani on lisäksi vertailla tutkimuksessa selville saamiini mielikuvia ja kokemuksia tietoperustassa käsittelemäni supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin näkökulmiin. Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Millaisia mielikuvia tutkittavilla on supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista?
- 2) Millaisia käytännön kokemuksia tutkittavilla on supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kiinnittää huomion opinnäytetyöni aiheesta kumpua viin mielikuviin pintatasolla. Toinen tutkimuskysymykseni menee sen sijaan syvemmälle aiheeseen ja pyrkii selvittämään, miten supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välinen yhteys koetaan käytännön työelämässä. Tässä luvussa käsitelen toteuttamaani tutkimusprosessia. Esittelen ja perustelen käyttämäni tutkimusmenetelmien valinnan ja kuvaan empiirisen tutkimukseni toteutustavat.

4.1 Tutkimuksen menetelmävalinnat

Tutkimusmenetelmien huolellinen valitseminen on tärkeä lähtökohta onnistuneelle tutkimukselle. Kuten Hakala tuo esiin, tutkimuksen tavoite on menetelmävalintoja harkittaessa avainasemassa: täsmällisesti määritelty tavoite antaa suunnan sille, millaiset tutkimusmenetodit kannattaa valita (Hakala 2015, 17). Tarkastelen siksi erilaisia tutkimusmenetelmiä siitä näkökulmasta, mitkä niistä ovat empiirisen tutkimukseni tavoitteiden saavuttamisen kannalta mielekkäimpiä. Tulevissa alaluvuissa käsitelen valitsemieni tutkimusmenetelmien yleispiirteitä ja perustelen menetelmien soveltuvuuden omaan tutkimukseeni.

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan erilaisia ilmiöitä (Haaga-Helia 2015, 15). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys kuvata todellista elämää. Laadulliselle tutkimukselle on tavallista, että tiedon keruun välineenä suositaan ihmisiä ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; 161, 164.)

Eskolan ja Suorannan mukaan voidaan pelkistetysti sanoa, että laadullisen tutkimuksen aineistona käytetään materiaalia, joka on ilmiänsä tekstiä. Tällaisen aineiston skaala on hyvin laaja, sillä se voi koostua esimerkiksi erimuotoisista haastatteluista, havainnoinneista tai äänimateriaalista. Heidän mielestään laadullista tutkimusta ei ole syytä pitää tilastollisia tutkimisen menetelmiä vähemmän tieteellisinä. Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyskriteeri on käytetyn aineiston laatu, ei sen määrä. Laadullisen tutkimuksen vastaparinä voidaan pitää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Eskolan ja Suorannan mielestä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välinen raja ei kuitenkaan ole täysin suoraviivainen, sillä esimerkiksi laadullisen aineiston analysoimisessa voi käyttää sekaisin myös määrällisiä menetelmiä ja lukutapoja. (Eskola & Suoranta 2005; 13, 15, 18.)

Eskolan ja Suorannan mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkimys keskittyä suhteelliseen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle suhteellista vapautta, jonka rajoissa hän voi tilastollista tutkimusta joustavammin suunnitella ja toteuttaa tutkimuksensa. Tutkittavaa joukkoa ei kannata valita sattumanvaraisesti, vaan kannattaa valita sellaisia tutkittavia, joilla on jonkinlaista kosketuspintaa tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksessa on kuitenkin tähdellistä lähteä liikkeelle mahdollisimman objektiivisesti ja ilman ennako-oletuksia. Tässä auttaa oman subjektiivisuutensa tunnistaminen, minkä jälkeen tutkija voi ottaa aikaisemmat kokemuksensa huomioon ja välttää niiden rajoittavaa vaikutusta tutkimuksessa eri vaiheissa. (Eskola & Suoranta 2005, 17–20.)

Tulin siihen tulokseen, että laadullinen tutkimus on luontevin tapa selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiini. Tarkoitukseni on tutkia ja ymmärtää käytännön elämän ilmiöitä, ei niinkään keskittyä määrällisiin tunnuslukuihin tai yleistyksiin. Tärkeää on siis tutkimusaineistoni laatu ja huolellinen analysointi, ei tutkittavien määrä. Lisäksi koen henkilökohtaisesti inspiroivampana ajatuksen ihmisläheisestä, yksilön ajatuksia painottavasta tutkimisen tavasta verrattuna tilastollisempiin ja määrällisempiin tutkimusmenetelmiin. Hakala mainitseekin, että tutkijan oma persoonallisuus vaikuttaa osaltaan siihen, kokeeko hän mielekkäämmäksi tukeutua laadullisiin vai määrällisiin tutkimusmetodeihin (Hakala 2015, 19–20). Laadullisen tutkimusotteen ansiosta pystyn valitsemaan tutkimusaineistoni harkintani mukaan omasta tuttavapiiristäni ja keräämään tietoa luonnollisesti ja keskustelumaisesti.

4.1.2 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkittavan aineiston onnistunut analysointi on edellytys tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Heidän mukaansa sisällönanalyysi tarkoittaa yksinkertaisesti ”pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti”, ja sen tarkoituksena on tehdä mielekkäitä johtopäätöksiä ja luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen, selkeä kuvaus. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen muotoon säilyttämällä samalla sen sisältämä informaatio. Aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Kyseisten analyysitapojen väliset erot eivät kuitenkaan ole täysin tarkkarajaiset tai lukitut, vaan samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia sisällönanalyysin keinoja. (Tuomi & Sarajärvi 2003; 105, 107, 110, 116–117.)

Hakala korostaa tutkijan oman ajattelun merkitystä tärkeimpänä aineiston analyysimenetelmänä. Hänen mukaansa nimittäin ”paraskin yksittäinen tutkimusmenetelmä tuottaa ainoastaan luokiteltua materiaalia, ajattelun raaka-ainetta”, eikä mikään voi korvata tutkijan omaa ajatustyötä ja taitoa tehdä osuvia päätelmiä. Hakala tuo esiin, että tutkijalta edellytetään aineiston analysoinnin osaamista usein jo tutkimuksen aineistonkeruun vaiheessa, sillä aineistoa on luontevaa tulkita alustavasti jo sitä koottaessa. Aineistonkeruun yhteydessä suoritettu alustava analyysi voi esimerkiksi rajata kohdejoukkoa, mikä on erityisesti laadullisia menetelmiä hyödyntävässä tutkimuksessa olennainen tekijä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. (Hakala 2015; 18, 20.)

Päätin valita pääasialliseksi analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, jossa on paljon aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin piirteitä. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisprosessin vaihe vaiheelta. Vaiheisiin kuuluu muun muassa haastattelujen tai muun aineiston sisältöön perehtyminen, tutkimuksen kannalta epäolennaisten seikkojen karsiminen pois aineistosta, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen jäljelle jääneestä aineistosta sekä aineiston luokittelu mielekkäiksi asiakokonaisuuksiksi. Tuomi ja Sarajärvi kertovat, että sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkitaan ja päättelyyn. Analyysissa yhdistellään käsitteitä, edetään kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä ja pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003; 111, 115.) Nämä piirteet soveltuvat hyvin oman aineiston analysoimisen ja tutkimuskysymyksiini vastaamisen avuksi. Toisaalta sisällönanalyysissäni on myös teorialähtöisen eli deduktiivisen analyysin piirteitä, sillä lähestyn aineistoani peilaten sitä viitekehukseen eli tietoperustassa käsittelemääni valmiiseen teorianäkökulmaan (Tuomi & Sarajärvi 2003, 116).

4.1.3 Tiedonkeruumenetelmät

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tiedonkeruun menetelmät ovat empiirisessä tutkimuksessa aina keskeisessä asemassa, jotta saadaan tyydyttävä vastaus tutkimuskysymyksiin. Tiedonkeruumenetelmiä suunniteltaessa on otettava huomioon muun muassa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä. On syytä kartoittaa erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja ratkaista sen jälkeen, mikä vaihtoehdoista on tutkimuksen tavoitteen kannalta mielekkäin. Lisäksi on otettava huomioon käytännön seikat, kuten tutkimuksen tekemiseen käytössä oleva aika ja resurssit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 184–185.)

Päätin käyttää tutkimuksessani kahta tutkimuskysymyksiini tähtäävää aineistonhankinnan menetelmää. Ennen haastatteluja päätin toteuttaa pintatason kartoituksen, joka johdattelee sopivasti aiheeseen ja auttaa tarkastelemaan supportiivista viestintää ja työhyvinvointia mahdollisimman ennakkoluulottomista näkökulmista. Tutkimukseni toinen osa koostuu haastatteluista. Haastattelut syventävät mielikuvakartoituksen tietoja ja avartavat aiheeseen liittyviä käytännön elämän kokemuksia.

Ensimmäinen tiedonkeruumenetelmäni, tutkittaville laadittu mielikuvakartoitus, muistutti luonteeltaan kyselyä. Valitsin tuttavapiiristäni harkinnanvaraisesti joukon, jolle lähetin matkapuhelimen pikaviestisovelluksella pyynnön kertoa mielikuvista, joita viestissä esittelin. Aiheet heissä herättivät. Kyselytyyppisen aineistonhankinnan etuna on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan muun muassa se, että se on tehokas, nopea ja vaivaton tapa kerätä tietoa. Toteuttamani mielikuvakartoitusta ei tosin voi suoranaisesti rinnastaa perinteiseen kyselyyn, sillä kyselyn tuntomerkinä pidetään yleensä tarkkaan standardoitua lomaketta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; 193, 195.) En käyttänyt mielikuvakartoituksessani lomaketta, vaan tutkittavat saivat ilmaista ajatuksiaan vapaasti omin sanoin.

Valitsin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, 11) toteavat, haastattelu on hyvin joustava ja moneen tilanteeseen sopiva aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla voidaan saada syvällistä tietoa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 185) toteavat, että haastattelu soveltuu sen selville saamiseen, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Tämä oli mielestäni tarkoituksenmukaista toisen tutkimuskysymykseni kannalta, jonka tarkoituksena oli nimenomaan saada selville tutkittavien omakohtaisia työelämän kokemuksia.

Puolistrukturoidun haastattelun tuntomerkinä on Eskolan ja Suorannan (2005, 86) mukaan se, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta haastattelija ei

tarjoa haastateltaville valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan he esittävät vastauksensa omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme tuovat esiin, että puolistrukturoidun haastattelun määritelmästä on hieman erilaisia näkemyksiä, mutta ominaisinta puolistrukturoiduille haastattelumenetelmille on se, että vain jokin haastattelun näkökohta – ei suinkaan kaikkia – on määritelty tarkasti etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

Puolistrukturoitu haastattelu oli mielestäni perusteltu haastattelumenetelmä osana tutkimukseni toteuttamista, sillä se helpotti omaa tutkijan rooliani tarjoamalla minulle mahdollisuuden tukeutua valmiiksi laatimiini haastattelukysymyksiin, mutta antoi silti tarpeeksi vapautta voidakseni edetä haastattelutilanteessa suhteellisen joustavasti. Saatoin haastateltavien vastauksista ja kiinnostuksen kohteista riippuen esittää tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä tai kannustaa haastateltavia kertomaan lisää jostakin nimenomaisesta aiheesta. Näin haastattelulla oli hyvät edellytykset edetä sopivan johdonmukaisesti mutta samalla joustavasti.

4.2 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Valittuani empiirisessä tutkimuksessani käytettävät tutkimusmenetelmät siirryin soveltamaan noita menetelmiä käytäntöön. Toteuttamani empiirinen tutkimus koostui kahdesta osasta: mielikuvakartoituksesta ja haastatteluista. Tulevissa alaluvuissa raportoin molempien empiirisen tutkimuksen vaiheiden toteuttamisen vaihe vaiheelta ja kirjaan tavat, joilla analysoin aineistoani.

4.2.1 Mielikuvakartoitus

Mielikuvakartoitukseni tarkoituksena oli saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: Millaisia mielikuvia tutkittavilla on supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista? Kartoituksessa minua kiinnosti myös sen selvittäminen, kuinka vahvasti vastaajat yhdistäisivät supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toisiinsa. Tavoitteeseen päästäkseni perustin keskusteluryhmän pikaviestisovellus WhatsAppilla yhteensä 48 tutkittavalle, joista 28 henkilöä osallistui keskusteluun jollain tavalla. Valitsin ryhmän jäsenet tuttavaverkostani sen perusteella, keillä arvelin olevan kiinnostusta osallistua kyseiseen keskusteluun. Pyrin myös saamaan vastaajien joukkoon vaihtelua valitsemalla ryhmään sekä miehiä että naisia eri ikäryhmistä ja eri asuinalueilta Suomesta. Kaikilla valitsemillani viestin vastaanottajilla on omakohtaista kokemusta jonkinlaisessa työyhteisössä työskentelemisestä.

Saadakseni mielekkään vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni päätin pyytää keskusteluryhmän jäseniä esittämään sanoja, adjektiiveja, tunteita tai mitä tahansa muita

mielleyhtymiä heille tulee mieleen sanaparista ”arvostava viestintä” sekä sanasta ”työhyvinvointi”. Koin, että koska supportiivinen viestintä on terminä suurimmalle osalle todennäköisesti vieras ja vaikeasti hahmotettava, oli tärkeää tiivistää supportiivisen viestinnän käsite lyhyeksi ja napakaksi ilmaisuksi. Minusta ”arvostava viestintä” oli tässä hyvä ratkaisu, koska arvostavuus käsittää mielestäni monet supportiivisen viestinnän osa-alueista ja pitää näin ollen sisällään koko supportiivisen viestinnän ydinsanomana. Uskoin, että ”arvostava viestintä” herättäisi vastaajissa melko helposti mielikuvia. ”Työhyvinvointi” sopi mielestäni toiseksi ilmaukseksi sellaisenaan, koska se on puhekielessäkin varsin tuttu, yleisesti käytetty ja vaivattomasti ymmärrettävä sana.

Ryhmän perustettuani selitin ensin ryhmän tarkoituksen ja kerroin, mistä tutkimuksessani on kyse ja mihin vastauksia käytetään. Painotin vastaamisen vapaaehtoisuutta ja selvitin, että kaikki vastaajat pysyvät tutkimuksessani anonyymeina. Vastaamiskynnystä laskeakseni kehotin vastaanottajia kommentoimaan aihetta aivan vapaasti. Kaikki vastaukset laidasta laitaan olisivat tervetulleita. Silloin tällöin osallistuin itse keskusteluun kirjoittamalla väliin jonkin lyhyen kommentin ja kiittämällä vastaajia hyvistä ajatuksista. Pääpainon halusin kuitenkin antaa vastaajien kommenteille, joten pysyttelin tarkoituksellisesti melko huomaamattomana ryhmän jäsenenä. Ryhmäkeskustelu oli aktiivisimmillaan ensimmäisenä ja toisena päivänä ryhmän luomisesta ja hiipui sitten hiljakseen, kun kaikki halukkaat olivat saaneet sanottua ajatuksensa. Neljäntenä päivänä lakkautin ryhmän.

Lähetin käymämme viestiketjun itselleni sähköpostitse, jotta sain aineiston luettavakseni helposti tarkasteltavassa ja tallennettavassa muodossa. Tämän jälkeen ryhdyin erittelemään ja lihavoimaan kommenttien ydinajatuksia sekä tarkastelemaan kommenttien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Karsin aineistosta tutkimuskysymykseni kannalta epäolennaisia seikkoja saadakseni hyvän kokonaiskuvan vastaajien ajatuksista ja luokittelin vastauksia tietoperustaosion teoriaan pohjautuen.

4.2.2 Haastattelut

Valitsin tuttavaverkostostani neljä ihmistä haastateltavaksi. Tarkoituksenani oli haastateltujen avulla vastata toiseen tutkimuskysymykseeni: Millaisia käytännön kokemuksia tutkitavilla on supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä? Valitsin haastateltavat tarkoituksellisesti siten, että he edustaisivat eri ikäluokkia, sukupuolta ja työtaustaa, sillä toivoin saavani mahdollisimman laaja-alaisia vastauksia ja kokemuksia eri näkökulmia edustavilta ihmisiltä. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kaksi naisia, ja heillä kaikilla on käytännön kokemusta työyhteisöissä työskentelemisestä. Haastattelemani nai-

set ovat iältään 21- ja 54-vuotiaita ja miehet 39- ja 54-vuotiaita. Kaikki haastateltavat tulevat eri aloilta ja heidän työhistoriansa on siksi hyvin erilainen.

Toteutin haastattelut rauhallisissa tilanteissa, joissa ei ollut mainittavia häiriötekijöitä tai kiireen tuntua. Käytin haastatteluni pohjana etukäteen valmistelemääni haastattelukysymysrunkoa, minkä lisäksi esitin haastateltaville tilanteen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä ja kannustavia kommentteja. Kaksi haastattelua kesti reilu puoli tuntia, kun taas kaksi muuta venyivät noin tunnin mittaisiksi. Tein haastattelujen aikana muistiinpanoja, mikä auttoi minua keskittymään, jäsentelemään ajatuksiani ja havaitsemaan kohtia, joihin kaipasin tarkennusta. Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne pian kunkin haastattelun jälkeen kirjalliseksi tekstiksi.

Aloitin jokaisen haastattelun selittämällä haastateltavalle, mihin haastattelu liittyy ja millaisista teemoista se koostuu. Kerroin, että ainoastaan haastateltavien ikä ja sukupuoli mainitaan lopullisessa opinnäytetyössäni. Selitin, että kenenkään haastateltavan tai hänen edustamansa yrityksen nimi ei käy työstäni ilmi. Lisäksi totesin, että haastateltavat voivat kertoa kokemuksiaan mistä tahansa työyhteisöstä, jossa he ovat tähänastisen työelämänsä kuluessa työskennelleet, eli kokemusten ei tarvitse pohjautua tämän hetken työyhteisöön.

Tutkimushaastattelujeni kysymysrunko koostuu kahdesta pääasiallisesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia, ja toinen osio sisältää supportiiviseen viestintään liittyviä kysymyksiä. Opinnäytetyöni tietoperustassa olen tutkinut aiheita päivittäisessä järjestyksessä, mutta haastatteluissani päätin lähteä liikkeelle työhyvinvoinnin teemasta. Päädyin tähän ratkaisuun, koska huomasin aiemmin toteuttamani mielikuvakartoituksen tuloksia analysoidessani, että suuri osa vastaajista koki työhyvinvoinnin helpommin lähestyttäväksi aiheeksi kuin arvostavan viestinnän. Näin ollen päätin, että haastattelut lähtisivät todennäköisesti sujuvammin liikkeelle työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Ajattelin, että haastattelujen edetessä ja tunnelman rentoutuessa olisi sen jälkeen luontevaa siirtyä käsittelemään supportiivisen viestinnän teemaa. Alla esittelen haastatteluissa käyttämäni kysymysrunгон kahteen pääkategoriaansa jaoteltuna:

1) **Työhyvinvointi**

- Kuvailisitko ensin unelmiesi työyhteisöä?
- Mitä mielestäsi sisältyy hyvinvoivaan työyhteisöön?
- Miltä sinusta on tähänastisissa työyhteisöissäsi yleensä tuntunut mennä töihin?

- Millainen suhde työntekijöillä on ollut toisiinsa tähänastisissa työyhteisöissäsi?
- Ovatko työntekijät luottaneet ja tukeutuneet toisiinsa työyhteisöissäsi?
- Onko sinulla kokemusta siitä, miten työhyvinvointia on tavoitteellisesti pyritty parantamaan?
- Millä tavoin hyvä viestintä voisi mielestäsi edistää työyhteisöjen hyvinvointia?

2) **Supportiivinen viestintä**

- Oletko saanut kiitosta tähänastisissa työyhteisöissäsi?
- Miten työyhteisöissäsi on annettu palautetta?
- Tuntuuko sinusta, että olet saanut työyhteisöissäsi arvostusta?
- Onko työyhteisöissäsi uskallettu viestiä rehellisesti?
- Koetko, että olet työyhteisöissä voinut ilmaista tunteitasi vapaasti?
- Millaisissa tilanteissa hyvä viestintä on mielestäsi kaikkein vaikeinta työpaikalla?
- Millaisia ehdotuksia sinulle tulee mieleen työyhteisöjen viestinnän edistämiseksi?

Pyrin muotoilemaan kysymykseni mahdollisimman ymmärrettäviksi ja selkeiksi. Valmistin kumpaankin haastattelun osioon seitsemän pääkysymystä. Haastattelujeni ensimmäisellä kysymyksellä pyrin johdattelemaan haastateltavat työhyvinvoinnin teemaan ja herättelemaan ajatuksia hyvin toimivasta työyhteisöstä. Tämän jälkeen kiinnitin tarkemmin huomiota siihen, mitä haastateltavat yhdistävät hyvinvoivaan työyhteisöön ja millaisina he ovat kokeneet tähänastiset työyhteisönsä ja miksi. Lähestyin työhyvinvoinnin aihepiiriä liittämällä haastattelukysymyksiini tietoperustassa käsittelemiäni hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluvia näkökulmia, kuten työntekijöiden välisen suhteen ja keskinäisen luottamuksen. Halusin ammentaa haastateltavilta kokemuksia siitä, miten kyseiset hyvinvoivaan työyhteisöön olennaisesti sisältyvät piirteet ovat käytännössä toteutuneet – vai ovatko. Seuraavaksi suuntasin huomion haastateltavien kokemuksiin työhyvinvoinnin edistämiseksi toteutetuista ponnisteluista heidän tähänastisissa työyhteisöissään. Mielestäni oli mielenkiintoista pyrkiä saamaan selville, olisiko heidän työyhteisöissään sovellettu tietoperustasani tutkimiani työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. Haastattelujen työhyvinvointiin liittyvän osion lopuksi pyysin haastateltavia pohtimaan nimenomaisia viestinnän keinoja, jotka heidän työelämän kokemustensa perusteella voisivat edistää työyhteisöjen hyvinvointia.

Haastattelujeni toiseen eli supportiivisen viestinnän kokemuksia kartoittavaan osioon sisällytin yksinkertaisia kysymyksiä, jotka ankkuroin vahvasti tietoperustassani käsittelemiini näkökulmiin. En käyttänyt haastatteluissani käsitettä ”supportiivinen viestintä” sellaisenaan, sillä termi olisi ilman syvempää taustatietoa ja määrittelyä vaikuttanut haastateltavista todennäköisesti varsin abstraktilta ja etäiseltä. Kysymyksilläni pyrin saamaan haastateltavat esittämään kokemuksiaan kiitoksen saamisesta, palautteen antamisesta, arvostuksen osoittamisesta, viestinnän rehellisyydestä sekä tunteiden ilmaisemisesta. Mielestäni nämä aihealueet käsittävät mielekkäällä tavalla supportiivisen viestinnän ydinteemat. Lisäksi pyysin haastateltavia miettimään tilanteita, joissa hyvä viestintä on heidän kokemuksensa mukaan kaikkein vaikeinta työpaikalla sekä esittämään ehdotuksia siitä, kuinka heidän mielestään työyhteisöjen viestintää voidaan pyrkiä edistämään.

Kun olin saanut kaikki haastattelut toteutettua ja litteroitua, perehdyin haastattelujen sisältöön ensin yksi kerrallaan. Visualisoin tekstin ydinajatuksia ja -kokemuksia merkitsemällä niitä väreillä, alleviivauksilla ja marginaalimerkinnoillä, ja karsin tutkimukseni kannalta epäolennaisia seikkoja aineistosta. Havainnollistaakseni kunkin haastattelun pääajatuksia kokosin erilliseen tiedostoon jokaisesta haastattelusta tiivistelmän aihealueittain haastattelukysymyksiä mukaisesti. Tiivistelmän avulla minun oli helpompi eritellä haastattelujen välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä ja tehdä niistä päätelmiä.

5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastelen monipuolisesti ja havainnollisesti sekä mielikuvakartoituksen että haastattelujen tuloksia kattavana vastauksena kahteen empiiriseen tutkimuskysymykseeni. Lopuksi vertailen mielikuvakartoituksen ja haastattelujen tuloksia tietoperustaosiossa käsittelemiini supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin piirteisiin.

5.1 Mielikuvakartoituksen tulokset

Tutkittavien vastaukset olivat mielestäni kattavia ja melko monipuolisia. Työhyvinvointi koettiin ilmeisesti arvostavaa viestintää helpommaksi aihealueeksi, sillä siihen tuli hieman enemmän vastauksia. Osittain aihealueet myös sekoittuivat keskenään, mikä ei oikeastaan ollut mielestäni yllättävää. Kuten eräs vastaajista antoi selvästi ymmärtää, arvostava viestintä vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin ja työhyvinvointi puolestaan on pitkälti seurausta arvostavasta viestinnästä. Piirteitä, joiden koettiin liittyvän sekä arvostavaan viestintään että työhyvinvointiin, olivat muun muassa kiitoksen antaminen, avoin ja suora kommunikointi sekä erityisesti esimiesten valmius kuunnella muiden ajatuksia.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen vastaajien esiin tuomia mielikuvia arvostavasta viestinnästä, jonka valitsin mielikuvakartoituksessani käytettäväksi supportiivisen viestinnän alakäsitteeksi, sekä työhyvinvoinnista. Esitän siis vastauksen empiirisen tutkimukseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia mielikuvia tutkittavilla on supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista? Sisällytän alalukuihin suoria lainauksia arvostavaan viestintään ja työhyvinvointiin liittyvistä vastaajien kommentteista.

5.1.1 Arvostava viestintä

Muutama mielikuvakartoituksen vastaaja pohdiskeli arvostavaa viestintää käsitteenä ja pyrki löytämään sille selkeää määritelmää. Toiset puolestaan suhtautuivat termiin kepeämmin ja kirjasivat mielikuviaan sen kummemmin käsitteeseen tarttumatta. Muutama vastaaja erotteli arvostavan viestinnän kirjallisiin ja suullisiin tilanteisiin. Keskityn opinnäytetyössäni supportiivisen viestinnän suullisiin soveltamistilanteisiin, mutta mielestäni vastaajien jaottelu oli mielenkiintoinen ja osuva.

Vastaajien kommentteista kävi ilmi, että heidän mielikuviansa mukaan arvostavaan viestintään kuuluu tilanteesta riippumatta pyrkimys yhteisymmärrykseen ja kunnioitus toista kohtaan. Tämä oli toistuva tema vastauksissa. Yhteisymmärrykseen ja kunnioitukseen liittyvät mielestäni kiinteästi muun muassa seuraavat vastaajien esittämät arvostavaa viestint-

tää kuvaavat adjektiivit: tasa-arvoinen, selvä, asiallinen, kohtelias, lempeä ja ystävällinen. Seuraavat lainaukset valaisevat vastaajien mielikuvia siitä, miten arvostava viestintä liittyy yhteisymmärrykseen ja kunnioitukseen:

Arvostava viestintään tulee mieleen: yhteisymmärrys.

Arvostava viestintä : mietitään miten ilmaista asiat niin että toinen ymmärtää kunnolla, vältetään ammattijargonia.

Arvostava viestintä suullisesti on avoimuutta ja selkeyttä - -.

Mulle tuli arvostavasta viestinnästä mieleen kuuntelu ja toisten kunnioitus. Niillä pääsee aika pitkälle tiimityössä ja asiakaspalvelussa.

Arvostava viestintä: kasvotusten toisen kuuntelemista aidosti ja mielipiteiden ja näkökulmien kunnioittaminen. Vastavuoroisesti omien ajatusten esittäminen ja kuulluksi tuleminen. Sähköisesti tai kirjallisesti asiallisuus, selkeys ja ymmärrettävyys. Kompromissit.

Aito kuunteleminen, kaksisuuntainen kommunikointi ja rakentava palaute korostuivat vastaajien mielikuvissa arvostavasta viestinnästä. Rakentavaan palautteeseen puolestaan liitettiin rehellisyys, huomaavaisuus ja kiitos. Nämä arvostavan viestinnän piirteet käyvät ilmi oheisista vastaajien kommentteista:

Asiallinen ja arvostava viestintä sisältää myös molemminpuolisen viestinnän. Siis niin että syntyy dialogi eikä että toinen puhuu ja toinen kuuntelee. Että pyynnöt otetaan huomioon.

Arvostava viestintä: Huonotkin uutiset kerrotaan rehellisesti.

Arvostava viestintä: rakennusehdotukset ja kriittisempi palaute kerrotaan kahden kesken, ei kaikkien kuullen (jos liittyy tiettyyn työntekijään) ja samalla annetaan positiivista palautetta myös.

Arvostavasta viestinnästä tulee mieleen kuunteleminen ja kiitos.

Arvostava viestintä: rehellisyys, ei huudeta toiselle, katsotaan silmiin kun puhutaan, kohdellaan tasa-arvoisesti ihmisiä.

Erään vastaajan mielikuvan mukaan arvostava viestintä on pitkälti asennekysymys. Arvostavan viestinnän toteutuminen edellyttää siis arvostavaa asennetta keskustelukumppania kohtaan. Vastaaja pohtii:

Arvostavuudesta tulee - - teknisen viestinnän sijaan ennemminkin mieleen asenteet. Kai siihen voisi liittyä ajatus siitä, ettei esimerkiksi työpaikan hierarkiasysteemin tulisi haitata inhimillisten periaatteiden noudattamista, esimerkiksi esimies-alainen - suhteessa.

Edellinen vastaaja yhdisti arvostavan asenteen myös matalaan hierarkiatasoon työpaikalla. Hierarkia-asetelmien ei tulisi estää työyhteisöjen inhimillistä tunnelmaa ja avointa kanssakäymistä. Tämä mielikuva saa tukea myös seuraavasta, erään toisen vastaajan esittämästä kommentista:

Arvostavasta viestinnästä tulee munkin mieleen se että saa rehellistä palautetta työstä, kiitosta ja rakentavaa palautetta miten voisi kehittyä työssään. Se että kunnioitetaan työkaveria tai alaista ihmisenä ja riippuu tietysti vähän työpaikasta mutta työkavereina [a]jattellaan työt meidän töinä eikä minun tai sinun töinä, turha nipottelu hierarkia pois. Kaikki pyrkii antamaan töissä parhaansa.

5.1.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi puhutteli tutkittavia ja herätti heissä paljon mielikuvia. Esille tulleet mielikuvat työhyvinvoinnista voi karkeasti jakaa kahteen pääkategoriaan: fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Henkisen hyvinvoinnin voidaan puolestaan ajatella koostuvan psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Osa vastaajista kiinnitti huomiota sekä fyysiseen että henkiseen näkökulmaan, osa vain toiseen. Fyysiseen hyvinvointiin liitettiin sellaisia piirteitä kuin hierontapalvelut, ergonomia, kunnolliset sairauslomat, tauot, viihtyisä työympäristö, virkistyspäivät sekä mahdollisuus liikunta- ja lounasseteleihin. Esimerkiksi seuraavat vastaajien lainaukset kiinnittävät huomion mielikuviin fyysisestä hyvinvoinnista työpaikalla:

Työhyvinvoinnista tuli mieleen paitsi henkinen myös fyysinen hyvinvointi: työ ei ole liian raskasta tekijälleen, ei vaadita liikaa! Siskolleni, joka on hammashoitaja, maksetaan hieroja kerran kuussa. Se on yksi keino pitää yllä hyvinvointia työssä.

Mulle työhyvinvoinnista tulee nyt ekana mieleen tauot, parhaillaan itsekin tässä nautin lounastauosta.

Työhyvinvointi: Kokee että palkitaan vähän jotenkin muutenkin kuin vaan palkalla. Esim. mahdollisuus liikuntaseteleihin -> kun liikkuu niin tottakai pitää aivot virkeäm-

pinä ja ehkä jaksakin paremmin. Ja yks kiva mikä oli siellä mun työssäoppimispaikassa toimistossa: kerran kuussa työpaikalle tuli hieroja, mikä maksoi ainakin puolet vähemmän kuin jos itse järjestäisi menevänsä jonnekin. Ja kerran viikossa pidettiin aamulla jossain vaiheessa taukojumppa, mikä tietysti etenkin toimistossa hyvä kun koko päivän istuu koneella.

Työhyvinvointiin liittyy ehkä se että on turvallinen ja viihtyisä työympäristö ja hyvä henki työntekijöiden välillä. Hyvät henkilöstöedut on kyllä plussaa ja ehkä myös motivoi jossain määrin. Ja jos sairaslomalle ja lomalle voi jäädä hyvin mielin tuntematta syyllisyyttä tai stressiä omien töiden hoitumisesta..

Kartoituksessa ilmeni, että vastaajien mielikuviin työhyvinvoinnista kuuluu monia arkisia ja nopeasti ajateltuna varsin vähäpätöisiltäkin vaikuttavia seikkoja. Esimerkiksi kaksi vastaajaa – kenties puolihumoristisesti – mainitsi kahvin tärkeyden ja kaksi muuta puhui limuau tomaatin tai laadukkaan teen puolesta. Myös hyvä ruoka ja tarpeeksi lyhyt työmatka mainittiin työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

Mun työhyvinvointiin vaikuttaa jos on tarjolla parempaa teetä kuin Liptonia.

Työhyvinvointi: - - Hyvä Ruoka

Työhyvinvointi : Mukava työporukka , annetaan työaika, pitää huolta fyysisestä ja henkisestä kunnosta, aamukahvi .

Työhyvinvointi: Lounasseteli

Työhyvinvointi: tarpeeksi lyhyt työmatka - - .

Mielikuvakartoituksessa esiin tulleita, selkeämmin henkiseen työhyvinvointiin liittyviä piirteitä olivat muun muassa tasapuolinen työnjako, hyvä ilmapiiri, vaihtelevat työtehtävät, ystävälliset työkaverit sekä hyvä johtaminen. Eräs vastaaja toi esiin, että työhyvinvointia edistää se, että työntekijät ovat motivoituneita ja kokevat työnsä merkitykselliseksi.

työhyvinvoinnista mieleen tuli et työkaverit ystävällisiä ettei ketään kiusata jne

Työhyvinv: Jos mahdollista vaihtelevat työtehtävät

- - pohjimmiltaan tulee mieleen hyvä johtaminen. Koska ne työhyvinvoinnin keinot varmaan riippuu paljon tilanteesta ja olosuhteista ja vaihtelee paljon. Mut ilman hyvää johtamista on puhdasta sattumaa, jos työhyvinvointi on korkeella tasolla.

Sekin varmaan liittyy asiaan, että on sopiva määrä töitä - ei liikaa eikä liian vähän. Myös se että töihin meneminen ei ole pakkopullaa vaan siitä nauttii edes jossain määrin, kokee tekevänsä jotain hyödyllistä.

Oli kiinnostavaa, että usea vastaaja koki joustavuuden liittyvän vahvasti työhyvinvointiin. Osa mainitsi joustavuuden sellaisenaan, kun taas toisten kommentteista se heijastui rivien välistä. Esimerkiksi toive omasta päätösvapaudesta, toimivasta vastuunjaosta ja luvasta pitää lomat itse haluamanaan ajankohtana kertovat siitä, että vastaajat arvostavat joustavuutta työyhteisöissä.

Työhyvinvointi: - - saa pitää lomansa silloin kun itse haluaa.

Työhyvinvointi: joustavat työajat ja tasapuolinen työnjako.

Työhyvinvointi: tauot, joustavuus.

työhyvinvointi: hyvä ilmapiiri, joustavuus, mahdollisuus itsemääräämisoikeuden ainakin jonkinlaiseen toteutumiseen.

Työhyvinvoinnin nähtiin vaativan jokaisen työyhteisön jäsenen panostusta. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että vaikka työhyvinvoinnista puhutaan paljon, sitä on vaikea saada käytännössä toteutumaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä ei vastaajien mielikuvien mukaan ole sijaa kiusaamiselle tai selän takana pahan puhumiselle. Vastuutehtävissä olevat henkilöt ovat helposti lähestyttäviä ja valmiita kuuntelemaan, ja muutosta kaipaavat asiat uskalletaan ottaa esille. Henkisiin työhyvinvoinnin piirteisiin jaoteltavien mielikuvien kohdalla oli mielestäni havaittavissa selkeä yhteys supportiiviseen viestintään. Esimerkiksi vastaajien mainitsema toisten kuunteleminen, kiitoksen antaminen ja hyvä työilmapiiri ovat selvästi sidoksissa toimivaan viestintään. Seuraavat lainaukset valaisevat sitä, että vastaajien mielikuvien mukaan työhyvinvointiin liittyy supportiivisen viestinnän piirteitä:

Työhyvinvointi: siitä puhutaan paljon, mutta niin vaikea toteuttaa oikeasti toimivaksi ilmapiiriksi. Vaatii jokaisen työyhteisön jäseneltä panostusta. Vaikkei töissä ole kivaa, eikä tarviikaan olla, peruspositiivisen asenteen ylläpitäminen. Välttää puhumasta selän takana. Puhuminen silloin kun jokin ahdistaa, ärsyttää tai vaatii muutosta. Kiitos on harmillisesti pantattu sana työelämässä, mutta sillä pidetään positiivista fiilistä yllä, kun siihen on aihetta.

Työhyvinvointi: Kiitos hyvästä työstä motivoi jatkamaan...

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se että esimies ja muut johtotehtävissä tai vastuutehtävissä olevat henkilöt on helposti lähestyttäviä. Että mielipiteitä kysytään ja kuunnellaan. Ja tämä vaikuttaa molemmiin puolin! Vastuutehtävissä olevistakin on mukavaa jos heitä kuunnellaan.

5.2 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa esittelen haastattelujen kautta saamani vastauksen toiseen tutkimuskysymykseeni: Millaisia käytännön kokemuksia tutkittavilla on supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä? Kuten aikaisemmin toteuttamassani mielikuvakartoituksessa, haastatteluissakin työhyvinvoinnin ja supportiivisen viestinnän teemat sekoittuivat osittain keskenään. Työhyvinvoinnin teeman alle sijoittamani kysymykset johtivat ajoittain viestinnän pohtimiseen, ja toisaalta supportiivisen viestinnän teemakysymyksistä käydyt keskustelut sivusivat silloin tällöin työhyvinvoinnin näkökulmaa. Kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että työhyvinvointi ja hyvä viestintä liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Tulevissa alaluvuissa käyn läpi haastatteluista tekemiäni päähuomioita ja raportoin haastateltavien omia, kirjalliseen muotoon litteroituja kommentteja ja käytännön kokemuksia. Alaluvut muodostuvat teemoista, jotka olivat haastattelujen aikana eniten esillä ja jotka herättivät eniten ajatuksia.

5.2.1 Unelmien työyhteisö

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että hyvinvoiva työyhteisö ei heidän kokemustensa mukaan ole helposti saavutettavissa. Ihanteellisessa työyhteisössä on heidän mielestään toimiva vuorovaikutus, avoin tunnelma ja yhdessä tekemisen henki. Kolme haastateltavaa otti puheeksi ikäjakauman merkityksen työyhteisössä. Kaksi haastateltavista koki, että nuoremmat työntekijät edistävät usein avointa ja innovatiivista tunnelmaa työyhteisöissä, kun taas iäkkäämmät saattavat helposti suhtautua kriittisesti ja epäilevästi esimerkiksi työpaikan muutos- ja kehittämisehdotuksiin.

Työyhteisössä – mä itte oon 54 vee – ni suunnilleen mun ikäsiä ja nuorempia. – – Jos siellä on huomattavasti vanhempia ihmisiä töissä, ni niillä on tämmöset, niin konservatiivinen ajattelutapa, monella hyvin suppea ajattelutapa maailmasta – – että ne ei sit siedä erilaisuuksia ja ovat hyvin jäykkiä ottamaan uusia asioita vastaan. Tää perustuu kokemukseen.

No kylhän se usein ikä tuo vähän sellasta skeptisyyttä helposti ja sellasta että tuodaan monesti asioita vähän negatiivisesti ni se saattaa sitä niinku masentaa sitä työilmapiiriä jos kauheen ollaan kriittisiä kaikkia kohtaan.

Kaikki haastateltavat korostivat hyvän vuorovaikutuksen tärkeyttä ihanteellisella työpaikalla. Heidän mielestään avoin kommunikointi on edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. Vapaa, säännöllinen ajatuksenvaihdanta ja sujuva tiedonkulku koettiin hyvin tärkeäksi, ja rehellisen viestinnän nähtiin nopeuttavan asioiden hoitoa ja ehkäisevän ongelmien patoutumista ja kasvamista liian suuriin mittasuhteisiin. Yksi haastateltavista kiinnitti huomiota ennakoivan viestinnän rooliin stressin vähentämisessä. Toisaalta eräs haastateltava toi esille, että liikaviestintäkin on haitallista: informaation tulisi aina olla olennaista, ja tukahduttavaa tietotulvaa tulisi välttää. Toistuva puheenaihe haastatteluissa oli se, että työyhteisössä tulee pystyä keskustelemaan myös vaikeista asioista. Haastateltavat painottivat työyhteisöjen ongelmakohtien esiin ottamista ja ratkaisujen etsimistä yhteisvoimin.

Hyvä vuorovaikutus. Ja että asioista voidaan puhua – vaikeistakin asioista työyhteisössä – niin että kukaan ei loukkaannu ja ota nokkiinsa. Ja sitten se, että kenestäkään ei puhuta takanapäin eikä etsitä niitä vikoja vaan niitä hyviä ominaisuuksia. Ja jos sitten joku asia toisessa ihmisessä vaivaa, niin siitä on pystyttävä puhumaan hänen kanssa kahden kesken avoimesti. Jos on semmosta joka koskettaa kaikkia siinä työyhteisössä tai jotain tiettyä porukkaa niin että pystyttäis heidän kanssa yhdessä miettimään ratkaisua.

Ja myös ongelmista täytyy tiedottaa ja, ja mahdollisista uhkakuvista, niin että työntekijöillä on kokonaiskuva yrityksen – – toiminnasta, sen eteenpäin viemisestä, kehittämisestä ja myös kaikista haasteista – –.

Haastateltavien mielestä pelkkä ongelmakohtien keskusteleminen ei vielä riitä, vaan hyvin toimiva työyhteisö edellyttää valmiutta työskennellä parannusten hyväksi. Kaikkien vastauksista kävi ilmi, että kehitysehdotuksista viestiminen koetaan lopulta turhauttavaksi ja ärsyttäväksi, elleivät työyhteisön jäsenet näe, että ehdotuksia todella vietään eteenpäin ja niiden toteuttamiseksi ponnistellaan. Haastateltavilla oli kokemusta tilanteista, joissa he itse tai muut työyhteisöjen jäsenet ovat ärsyyntyneet laahaavasta asioiden hoidosta ja viestinnän tehostamuksesta. Tällaisen tyhjän puheen koettiin vaikuttavan kielteisesti työyhteisöjen hyvinvointiin. Eräs vastaajista oli erityisen tuhtunut tähänastisten työyhteisöjensä viestinnän tuloksettomuuteen ja vertasi ongelmaa tiiliseinään. Kun johonkin ongelmaan on pyydetty ratkaisua ja viestin vastaanottaja on ehdottanut toimintasuunnitelmaa, hänen ehdotuksiaan ei ole noteerattu millään tavalla. Kun tämä toistuu tarpeeksi monta kertaa, seurauksena on haastateltavan mukaan tiiliseinän kaltainen viestinnällinen pattitilanne, joka johtaa turhautumiseen, paatumiseen ja välinpitämättömyyteen asenteeseen.

Kyl se kommunikointi on aika tärkeätä, se että jos joku ei niinkun toimi työyhteisössä, että siitä voidaan puhua ja että sille tehdään jotain, ettei se jää vaan puheen tasolle.

No siis joka vuoshan meil on, montaki kertaa vuodessa, työhyvinvointikysely. Sitten niitä – – koitetaan käytäntöön tuoda, että miten hyvin siinä sit oikeesti onnistutaan, ku joka vuosi melkeen ne samat asiat siellä pyörii – –.

No ehkä tuntuu että se työhyvinvointipäivä, et siel on hyvii faktoja ja näin, mut ehkä toivois enemmän niihin ongelmiin mitkä on oikeesti pinnalla, niin johtotasolta huomiointia, että aiotaanko asioille oikeesti tehdä mitään. Että teoriassahan on kaikkee hirveen kiva kuulla, mut sit jos sä huomaat et käytännössä ei mikään, ne ei sit tuu toteutumaan, ni ei sua sit se teoriapuoli sit jaksa kiinnostaa loppujen lopuks.

Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia työyhteisöissä vallitsevasta tunnelmasta ja työntekijöiden välisestä keskinäisestä suhteesta. Työyhteisön hengellä koettiin olevan olennainen vaikutus työssä viihtymiseen. Yleisesti ottaen haastateltavien mielestä on selvästi mukavampi mennä töihin, jos ilmapiiri työyhteisössä on avoin, vapautunut ja yhteistoiminnallinen. Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia myönteisestä työyhteisön tunnelmasta, mutta kahdella haastateltavalla oli lisäksi valitettavan ikäviä kokemuksia työpaikan ilmapiiriin liittyen. Toinen heistä kertoi työyhteisönsä tunnelman ajautuneen kerran niin huonolle tasolle, että hänellä oli jopa psykofyysistä oireilua ja oksetuksen tunnetta töihin mennessään. Hän kuvaili reagointinsa johtuneen työyhteisönsä lukkiutuneesta, painostavasta ilmapiiristä. Toinen puolestaan kertoi havainneensa työyhteisössään kilpailevaa asennetta esimerkiksi erilaisten oikeuksien saamiseen liittyvissä tilanteissa sekä taipumusta painaa toisia alaspäin noustakseen itse muiden silmissä korkeammalle.

[Työntekijöiden välinen suhde on ollut] välillä semmonen, riippuen työpaikasta niin, kyräilevä, kilpaileva tai tukeva. Et kyl sitä on niinku kaikenlaista nähny.

– – sitte on myönteisemmät kokemukset ku on hyvä ilmapiiri, on tosiaan mukava mennä töihin ja esimerkiks työpäivät kuluu paljon nopeemmin – –.

– – sellanen positiivinen ilmapiiri vie niinku eteenpäin, se vaikuttaa niin paljon mielenalaan päivän aikana.

– – jos on semmosia samanhenkisiä työkavereita jotka tulee ikään kun kaverisuhde niin, työkaverisuhde, niin sillon voi avautua ja uskoutua työkaverille. Ja se on kyllä ihan hyvä piirre. Se tavallaan niinkun keventää sitä työilmapiiriä.

Joustavuus koettiin yhtenä merkittävänä, unelmien työyhteisöön kuuluvana piirteenä. Haastateltavat toivoivat, että työyhteisöiden jäsenillä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja että työntekijöiden tarve yksityiselämän asioiden hoitamiseen tunnustettaisiin. Eräs haastateltava mainitsi hyvänä kokemuksena sen, että erään hänen yksityiselämässään sattuneen tragedian yhteydessä työyhteisössä suhtauduttiin tilanteeseen joustavasti ja ymmärrettiin, että hänen työkykynsä ei tuolla hetkellä voinut olla normaalilla tasolla. Työyhteisöjen joustavuuteen liittyen haastateltavat toivoivat lisäksi säännöllisiä tilaisuuksia, joissa kannustettaisiin vapaamuotoiseen keskusteluun ja ajatuksenvaihdintaan.

Niin riippumatta mikä se homma olis, tarvis olla – – joustava, ymmärtäs että on joutain muutaki elämää ku työ.

Ehkä se tietynlainen joustavuus että – – että sä pystyt myöskin sitten sun oman yksityiselämän asioita niinkun, tietyl tavalla, et jos täytyy vaikka kesken työpäivän hoitaa joku asia, niin se on niinku neuvoteltavissa, että se ei oo niinku sellanen että sä et ikinä pysty esimerkiks kesken työpäivän lähtemään mihinkään tai olisit ns. niin korvaamaton jotenkin, että sä et ikinä pysty olemaan – – poissa.

– – sillonhan työ on paljon mielekkäämpää kun sä voit siihen jollain lailla vaikuttaa.

5.2.2 Johdon rooli

Haastateltavat korostivat mielestäni yllättävän paljon esimiesten roolia viestijöinä ja työhyvinvoinnin edistäjinä. Erityisesti kaksi vastaajaa painotti toistuvasti, että työhyvinvointi lähtee toimivasta esimiestyöstä. Heidän kokemustensa mukaan työhyvinvointia on mahdoton saavuttaa ilman johtotason sitoutunutta, aktiivista myötävaikutusta.

– – työyhteisön hengestä ja hyvinvoinnista on vastuussa ylin johto. Se on ihan ehdoton tosiasia. Ja jos ylin johto ei hoida omaa työnkuvaansa asianmukaisesti, siitä seuraa aina väistämättä ruohonjuuritasolla ongelmia, se on selvä. Ylimmän johdon vastuulla on se, että miten hyvin yritys menestyy, ja yritys menestyy juuri niin hyvin kuin miten hyvä on siellä työntekijöillä henki.

Unelmien työyhteisö lähtee liikkeelle esimiehestä, pomosta, siitä joka tekee ne isot päätökset. Koska usein niistä isoista päätöksistä johtuu monet ongelmat työpaikalla, tai siitä ettei kuunnella alaisia.

Erään vastaajan mielestä ylimmän johdon vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijöille järjestetään säännöllisesti tilaisuuksia vapaaseen keskusteluun. Lisäksi hänen mukaansa johdon tulee varmistaa, että kaikki työntekijät saavat ilmaista mielipiteitään ja näkemyksi-

ään. Tämä voi edellyttää sitä, että esimies hillitsee keskustelutilanteissa äänekkäämpiä osanottajia ja kannustaa hiljaisempia työntekijöitä kertomaan ajatuksistaan kyselemällä heidän mielipiteitään. Tämän lisäksi esimiehen tulee varoa, ettei kukaan työyhteisön jäsen pääse myrkyttämään työpaikan ilmapiiriä. Mikäli ilmenee, että jollakin työntekijällä on työyhteisön tunnelmaan haitallinen vaikutus, tulee johdon puuttua tilanteeseen viipymättä ja keskustella asianomaisen kanssa rakentavasti kahden kesken.

Aidon kuuntelemisen taito koettiin merkittäväksi esimiehen ominaisuudeksi. Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia siitä, millä tavoin vuorovaikutus on työyhteisöissä sujunut esimiehen ja alaisten välillä. Osa vastaajista vaikutti varsin tyytyväiseltä johtotason ja työntekijöiden väliseen viestintään, kun taas toisten kertoman mukaan siinä olisi paljon parantamisen varaa. Varsinkin miespuoliset haastateltavat vaikuttivat kaipaavan työssään liikumavaraa ja kuuntelevaa esimiestä, joka ei käytä alaisilleen yksioikoista sanelupolitiikkaa.

Esimerkiks kun töissä näin että tietty työtapa oli huono ja sitten kun valmistettiin jostain konkreettista laitetta asiakkaalle, johto ei kuunnellu ku huomasin että piirustuksissa on virhe, tää työ tulee takas, tää ei toimi. Ni sanottiin, että tee vaan juuri niin kuvissa sanotaan – –.

– – heti sitte ku työpaikan työhenki meni huonoksi, alin johto ei enää tehny mitään ylimäärästä, hoiti vaan oman hommansa eikä puuttunu mihinkään, ja sitte ylin johto ei sitten suostunu niihin menetelmiin, jotka oli aikasemmin ollu vallalla, elikkä työntekijät olis tehny itsenäisemmin hommia, niin astu kuvaan mukaan tällanen sanelupolitiikka ja sitten rupes töitä tulee takasin ja kaikki oli tyytymättömiä ja rahaa palo ja hermoa palo ja kaikkea palo.

5.2.3 Kiitos ja palaute

Kiitokseen ja palautteeseen liittyvät kysymykseni synnyttivät haastateltavissa hyvin paljon ajatuksia. Kaikki vastaajat kokevat saaneensa työyhteisöissään kiitosta, mikä pääsääntöisesti nähtiin hyvin myönteisenä seikkana. Eräs haastateltava mainitsi suoranaisesti kiitoksen antamisen, kun pyysin häntä miettimään hyvinvoivaan työyhteisöön liittyviä piirteitä. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että kiitosta on saatu niin esimiehiltä kuin työtovereiltakin, ja usein kiitos on ollut spontaania, sanallista ja konkreettista eli jostakin nimenomaisesta seikasta annettua. Yksi haastateltava koki, että kiitosta saa erityisesti silloin, kun tekee enemmän kuin odotetaan tai kun käyttää varsinaisen alalla vaaditun tietotaidon ylittävää erikoisosaamistaan työtehtävien suorittamiseen. Eräs toinen oli sitä mieltä, että työntekijät jopa odottavat saavansa kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Joo kyllä ihan kaikissa työyhteisöissä olen saanu kiitosta.

Kyllä sillä [kiitoksella] on myönteinen vaikutus.

Tottakai se [kiitos] vaikuttaa myönteisellä tavalla työn tekemiseen ja kaikella tavalla motivoi työntekoon.

Työntekijä kyllä tietää sen, millon on hoitanu homman hyvin. Ja kun sitte annetaan kiitosta, niin ei työntekijä siitä yleensä sillon mee hämilleen. Että kyllä työntekijä myös kun on tehnyt asiat hyvin tai erinomaisesti niin myös tavallaan niinkun odot- taakin sitä kiitosta, että jos ei kiitosta saa, niin kyllä se työmotivaatioon vaikuttaa kyl- lä, jos ei tätä hyvää työtulosta oo huomioitu millään tavalla, niin se vaikuttaa kyllä heikentävästi siihen työmotivaatioon ja tulokseen – –.

Eräs haastateltava toi mielenkiintoisesti esille, että erilaisia yksilöitä motivoivat luonnos- taan erilaiset kannustimet. Hänen tapauksessaan kiitoksella on todettu olevan voimakas motivoiva vaikutus. Toisaalta eräs toinen haastateltava koki, että rahallinen kiitos olisi työntekijöille tehokkain motivoiva tekijä. Haastateltavat toteavat työelämän kokemuksiinsa vedoten seuraavasti:

Siis motivointi on just se mikä pitäis jollain tavalla saada, et pitäis saada selvill, että mikä olis kullakin yksilöllä se motivoiva tekijä, että yhellä tämmösellä hengenkehit- tämissysteemillä me oltiin risteilyllä, ni siellä – – me tehtiin tämmönen pikapsykoana- lyysi kaikista, ja todettiin että mulla esimerkiks kiitos on semmonen mitä mä kaipaan, ja jos mä saan kiitosta, niin se motivoi mua. Jollain se voi olla joku muu. Esimerkiks raha, mä oon puhunu siitäki et se myös on hyvin motivoiva tekijä, tai lisävastuu tai mikä tahansa muu. Et pitäis löytää se ihmisen motivoiva tekijä ja positiivisella tavalla käyttää sitä hyväksi saadakseen ihmisen niinkun sitoutumaan siihen työyhteisöön.

Mutta sitten tulee myös semmonen että jos on merkittäväällä tavalla pystyny vaikuttaa yrityksen tulokseen parantavasti, elikkä joku yksittäinen työntekijä tai työntekijät yh- dessä on pystyny vaikuttamaan yrityksen talouteen parantavasti, merkittävälläki ta- valla, ni siitä kyllä tulisi yrityksen myös palkita työntekijät rahallisesti. Koska se on se paras kiitos, konkreettinen kiitos, koska senhän takia töissä ollaan että sieltä rahaa saadaan. Ja se on se kaikista suurin kiitos. Tottakai sanallinenkin kiitos on hyvä, mutta kyllä kaikista tehokkain tapa on kiittää työntekijöitä, on, jonkunlainen bonus tai rahallinen kiitos, korvaus.

Kiitoksen myönteisyydestä huolimatta varsinkin kaksi haastateltavaa oli vahvasti sitä miel- tä, että kiitoksen antamiseen liittyy myös monia sudenkuoppia ja että kiitoksen antaminen

itsessään ei vielä riitä edistämään työhyvinvointia. Heidän mielestään kiitoksen antamisen syyllä ja tavalla on merkitystä. Toinen heistä esimerkiksi toi esiin, että kiitosta ei pitäisi antaa pelkästään hyvin suoritetusta työstä, vaan myös pyrkimyksestä kehittää omia työtapoja ja työympäristöä. Toinen puolestaan ilmaisi, että kiitoksen on oltava aitoa vaikuttaakseen saajaansa toivotulla tavalla. Hän on kokenut työyhteisössään sekä niin sanottua teatraalista että sarkastista kiitosta. Teatraalinen kiitos ei tuntunut aidolta, vaan se oli väkinäistä ja liioiteltua, eikä sillä siksi ollut toivottua, motivoivaa vaikutusta. Sarkastinen kiitos puolestaan liittyi seuraavaan tilanteeseen, jossa esimies toi kiitoksen esiin epäaidolla, syyllistävällä tavalla:

– – esimies ei välttämättä tiedä, mitä hänen pyyntönsä suorittaminen vaatii, kuinka paljon siihen menee aikaa ja resursseja, ni sit ku sä teet sen, ja se kiitos voi olla aika sellanen ”No kiitos ku sä teit, vähän niinku kestikin” -ajatuksella.

Osa vastaajista koki, että heidän työyhteisöissään kiitoksen antaminen on yleistä ja luontevaa. Toisaalta eräs vastaaja pohti, että kiitoksen antaminen ja vastaanottaminen näyttää olevan vaikeaa suomalaisessa kulttuurissa. Hän kertoi kokeneensa työelämässä niin sanottua vihjailevaa kiitosta, eli kiitoksen suoraa esiin tuomista on vältelty. Eräs toinenkin vastaaja sanoi, että kiitosta on joskus annettu selän takana niin, että kiitoksen saaja kuu-lee asiasta jälkikäteen kautta rantain. Sama haastateltava oli sitä mieltä, että kiitoksen antaminen esimiehen puolelta on usein vaikeaa siksi, että työntekijän nähtiin tekevän vain sen, mikä hänen odotettiin tekevän. Toisin sanoen korjausehdotuksia annetaan työyhteisöissä hänen kokemuksensa mukaan herkemmin kuin kiitosta.

– – ite on kokenu sen, että kiitosta on ilmeisesti tässä meidän kulttuurissa aika vaikeeta antaa. – – sitä on myös vaikeeta vastaanottaa.

Et just se kiitoshan on sitä positiivisen palautteen antamista, mut se on paljon haastavampaa, koska sä teet vaan sen mikä sun pitikin tehdä. Jos jotain jää tekemättä niin siitä sanotaan paljon helpommin.

Työyhteisöissä annetun palautteen osalta haastattelijoilla oli hyvin erilaisia kokemuksia. Eräs vastaaja kertoi, että hän on eräessä työyhteisössään kokenut hyvin syyllistävää palautetta. Palautteen antaja ei ollut valmis kuuntelemaan vastaanottajan näkökulmaa lainkaan. Kaksi muuta haastateltavaa toivat esiin, että palautteen antamisen tapa on pitkälti yksilöllistä ja riippuu paljon olosuhteista, kuten senhetkisestä mielialasta, stressitasosta, palautteen antajan sosiaalisista taidoista tai kohtelusta, jota palautteen antaja on itse saanut työyhteisössä osakseen. Yksi haastateltava koki, että hänen työyhteisössään korjaa-va palautetta on annettu rakentavalla, ammattitaitoisella tavalla ja niin sanotun hampuri-

laismallin mukaisesti. Hänen mielestään korjaava palaute – niin esimiehiltä kuin työtovereiltakin – on ehdottoman tärkeää ja toivottavaa.

Kyl meil ainaki esimiehet on aika hyvin koulutettuja siinä [palautteen antamisessa], et ne alottaa sen aina kiitoksella ja sitte tietää odottaa et sit tulee ne kehitysehdotukset. Ja tietysti se on niinku tarkotuski, et eihän se, jos vaan kiitetään, ni eihän se mitenkään kehitä sitä. Et kylhän se on tärkeä osa, ja nimenomaan se olis tärkeetä aina löytää sieltä jotain parannettavaa, ni se on se mikä kasvattaa sitte.

Ja toivon sitä [korjaavaa palautetta] ihan työkavereiltaki, että aina oon sanonu että jos vaan kuulette että puhun jotain väärää ni toivon et se palaute tulee heti ja rehellisesti.

No esimiestasolta yleensä todella niinkun, vaikka nyt tulis huonoa palautetta niin asiallisesti ja silleen, että ei ketään yksilöä syyllistäen esimerkiks, vaan, enemmänkin et otetaan se työyhteisönä vastaan se negatiivinenki palaute. Että ollaan niinku tietyl tavalla kaikki vastuussa eikä ketään leimata. Se on niinkun mun mielestä hieno asia niinku pomolta – –. Ja et hänkin niinku ottaa tietyl tavalla itelleen sen vastuun siitä, jos tulee jotain negatiivista. Ei kaada niinku teidän päälle kaikkee. Mut sit ihan riippuu työkavereista ja ihan päivästä että miten joku esim. negatiivinen niin tuodaan perille – –. Joskus voi olla todella asiatonta ja joskus voi olla ihan vaan, se info tuodaan ilman mitään henkilökohtaisia tunteita siinä mukana.

– – hyvä palaute on kahdenkeskistä, – – jos on jotain moitittavaa ni alotetaan kiitoksella, sitten annetaan rakentavassa hengessä niinku se palaute et mitä vois ens kerralla tehdä paremmin, ja sit selitetään miksi joku asia täytyis tehdä jollain tavalla. Et ei vaan sanota et ”tee näin”, vaan yleensä näis asioissa, riippumatta mikä se asia oli, on syy–seuraus-suhde, et joku asia täytyy tehdä jollain tavalla jostain syystä. Niin sillä tavalla et sillä ihmisellä ei jäis semmonen nolo tunne siitä että se teki virheen. Ei pitäis nolata.

5.2.4 Tunteet työyhteisössä

Kaikkien haastateltavien kokemuksen mukaan heidän työyhteisöissään on ollut vapaus ilmaista tunteita avoimesti. Tosin haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että heidän mielestään on tärkeää ilmaista tunteita sopivissa rajoissa: esimerkiksi liian kiivaita tunteita ei koettu hyväksi tuoda ilmi estottomasti sellaisenaan. Toki myös eri ihmisten persoonallisuuden nähtiin vaikuttavan siihen, miten kukin työyhteisön jäsen tunteitaan ilmaisee. Eräs haastateltava kertoi, että hänen työyhteisössään jopa kannustetaan ottamaan omat tunteet huomioon työpaikalla ja tunnustamaan niiden vaikutus työpanokseen. Toinen haastateltava puolestaan toi esiin, että hänen työyhteisössään ei tunteiden ilmaisuun ole tarvin-

nut kannustaa, todennäköisesti työyhteisön jäsenten rempseästä ja eläväisestä persoonallisuudesta johtuen. Hän myös kertoi, että hänen työyhteisössään esimerkiksi epäoikeudenmukaisesta kohtelusta johtuvia turhautumisen tunteita on lupa ilmaista vapaasti jopa esimiehille, mistä seuraa helpotuksen tunne.

– – kyl johtotasolle tulee aika rehellisesti vietyä viestiä eteenpäin. Ja sit justinsa kasvatusten voi mennä puhumaan, et ei esimerkiks jonkun sähköpostin kautta pelkästään, niin tota tuntuu niinku paljon paremmalta et sä pystyt sanomaan ne jutut, menee niinku oikeesti perille.

Eryteisesti naispuoliset haastateltavat korostivat luottamuksen tunteen tärkeyttä työyhteisöissä. Heidän mielestään on olennaista, että työkavereihin voi luottaa, heihin voi tukeutua ja heidän kanssaan voi jakaa tietoa ja tuntemuksia. Toisaalta kaikki vastaajat yhdistivät työyhteisöissään kokemaansa arvostukseen vahvasti luottamuksen, neuvojen kysymisen ja lisävastuun uskomisen. Eräs haastateltava lisäsi, että arvostus voi käytännössä ilmetä esimerkiksi siinä, että työyhteisön jäsenet kertovat kaivanneensa työtoveriaan tämän loman aikana.

No toiset sanoo sen [arvostuksen] suoraan ja tota sitte kylhän seki on osotus se että sulta kysytään, et kyl mä koen ainaki et se on, ku iteki kysyy vaan semmosilta ihmisiltä joihin luottaa, ni uskon et se on vastaavasti toisin päin.

Eräs haastateltava toi ilmi toivovansa työyhteisöissä inhimillisyyttä ja tunnetaitoja. Hänen mielestään on pyrittävä siihen, että esimerkiksi korjaavaa palautetta annettaessa ei tarpeettomasti loukata toisten tunteita. Toisaalta hänen mukaansa on joskus väistämätöntä, että korjaavan palautteen vastaanottaja joskus loukkaantuu saamansa palautteen sisällöstä, olipa se ilmaistu kuinka tahdikkaasti tahansa. Lisäksi hän kertoi mielestäni pysäyttävän kokemuksen siitä, kuinka eräässä tilanteessa esimies oli osoittautunut varsin tunnekylmäksi ja keskustelutaidoiltaan puutteelliseksi juuri suorittamastaan johtamisen erikoisammattitutkinnosta huolimatta. Kun yksi työyhteisön jäsen oli erinäisten syiden vuoksi ilmoittanut kyseiselle esimiehelle irtisanoutuvansa, esimies ei ollut osannut suhtautua ilmoitukseen kypsellä tavalla eikä sanoa irtisanoutuvalle työntekijälle yhtään mitään. Haastateltava kuvaili tilannetta seuraavasti:

Se oli tosi outo tilanne, se sanoki sitä sitte se ketä irtisano itensä että toi tilanne oli kaiken kaikkiaan tosi outo hänellekin, et se oli semmonen zombie vastassa suurin piirtein. Mutta – – ei oo helppoa ihmissuhteet. – – esimies ei saa olla niinku liikaa kaveri, mut ei se saa olla myöskään liikaa pelkästään pomo. Et se on semmonen taspaino, niinku että olis semmonen reilu.

Oheisen kokemuksen kerrottuaan haastateltava sanoi toivovansa esimiehiltä kykyä luoda välitön, vapaa keskusteluyhteys. Olisi tärkeää, että he osaisivat ottaa keskustelukumppaninsa tunteet huomioon ja reagoida niihin mielekkäällä tavalla. Esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa olisi olennaista, että asioista keskusteltaisiin avoimesti ja hyvässä hengessä työntekijää kuunnellen ilman, että tukeuduttaisiin valmiiseen tiukasti aseteltuun kaavaan tai etukäteen täytettyyn kyselylomakkeeseen. Tämä edellyttää hyviä keskustelutaitoja, aidosti kaksisuuntaista viestintää sekä avointen kysymysten esittämistä.

Mielestäni oli kiinnostavaa, että kaksi haastateltavaa toi tunteista keskustelemisen yhteydessä esiin kokeneensa painetta hillitä ilon tunteitaan joissakin työyhteisön tilanteissa. Tilanteet ovat liittyneet siihen, että muut työntekijät eivät ole osanneet asettua iloitsevan asemaan, vaan tuntevat sen sijaan kateutta toisen onnistumisista tai hyväntuulisuudesta. Toisin sanoen muut työntekijät eivät kaikissa tilanteissa ole pystyneet osoittamaan myötätuntoa iloitsemalla iloitsevien puolesta. Tällainen asenne ei haastateltavien mukaan edistä hyvinvointia työyhteisössä.

On ollu joo [hyväksyttävää ilmaista myönteisiä tunteita avoimesti] joka työyhteisössä, paitsi että sitte tällanen sulkeutunu, kyräilevä työyhteisö, ni jos siellä ilmaisee tällasia myönteisiä tunteita niin siitäkin saa myös vihat niskoilleen. Se ärsyttää muita, jos jollakulla menee hyvin ja mukavasti, nii se ärsyttää sen takia ku muut on kateellisia ja ajattelee asioista synkästi ni ne sit katkeroituu helposti toisten, ei osaa niinku mennä mukaan toisen iloon, vaan ovat kateellisia ja katkeria ku jollakulla on hyvä fiilis, ku ittellä on kelju fiilis. Se ei todellakaan edistä hyvinvointia.

Mä oon aina verrattain iloinen ennen lomaa, ni sitä täytyy aina hillitä, koska se oma ilo siitä loman alkamisesta koetaan helposti pottuiluks silleen "näänäänää, sulla ei ookaan lomaa", vaikka oikeesti on vaan silleen et "jes mulla alkaa vihdoon se loma".

Olis hyvä jos ihmiset iloitsis enemmän toisten ilonaiheista, mutta helposti se on kateus mikä nousee esiin eikä osata aidosti iloita toisten onnistumisista. Mutta sekin on yksilöllistä. Kaikki ei osaa iloita toisten puolesta, mutta jotkut osaa.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka tasapainoinen tunteiden osoittaminen työyhteisössä on toivottavaa, voivat liian syvät tunteet aiheuttaa vakavia ongelmia koko työyhteisön hyvinvoinnille. Hän kertoi todistaneensa eräässä työyhteisössä surullisia seurauksia, jotka johtuivat rakkaussuhteen kehittymisestä työntekijöiden välille. Haastateltava toteaa:

– – jos mennään vielä läheisempään suhteeseen että työntekijöiden välille tulee rakkaussuhde, niin se kyllä on mun kokemusten mukaan heikentänyt koko työilmapiiriä.
– – Yhdellä työpaikalla on ollu tällasta. Ja se vaikutti niin että siinä tuli salailua, mustasukkasuutta, kyttäilyä, tämmöstä suorastaan jopa jonkinlaisia vainoharhasia piirteitä, vihamielisyyttä muita työntekijöitä kohtaan, pelkoja, että jos joku nappaakin tän mun rakastettuni. Ja se kyllä kaikella tapaa kyllä heikensi työyhteisön ilmapiiriä aika rajusti. Eli ymmärrän kyllä sen että minkä takia monissa yrityksissä yrityksen työntekijöiden väliset rakkaussuhteet on kiellettyjä ja jos sellaisia syntyy niin jos on mahdollista niin muutetaan eri työkohteeseen, kokonaan eri työpaikkaan, jopa annetaan potkut – mikä ei oo kyllä huono ajatus eikä idea. Koska kyllä sillä on huonot vaikutukset mun kokemusten mukaan, enkä usko että missään tilanteessa siitä tulee hyviä kokemuksia mihinkään työpaikkaan, että voi ehkä lyhytaikaisesti nuoremmilla ihmisillä mielenkiinto työpaikkaa kohtaan korostua koska siellä se oma kultsi on samalla työpaikalla. Mutta entäs sitten ku alkaa tulla tällasia erotilanteita ja sun muita hässäköitä ni ei – ei rakkaussuhteet sovi samalle työpaikalle, mun mielestä.

5.2.5 Viestinnän haasteita

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että missään heidän tähänastisissa työyhteisöissään viestintä ei aina ole ollut aukottoman toimivaa. Vastaajien kokemusten mukaan viestintä on onnistunut vaihtelevasti: välillä kiitettävästi, välillä auttavasti. Yhteistä haastateltavien vastauksille oli, että työyhteisön ongelmatilanteet ja korjaavan palautteen antamiseen liittyvät tilanteet koetaan kaikkein vaikeimmiksi hetkiksi viestiä rakentavalla tavalla. Haasteita viestinnän onnistumiselle tuovat vastaajien mukaan myös viestijöiden väliset persoonallisuuserot, työyhteisössä koettu epäoikeudenmukainen kohtelu, viestintään sekoittuvat liian voimakkaiksi kuumenneet henkilökohtaiset tunteet sekä toiminnan tai viestinnän kehittämiseen liittyvät asenneongelmat.

[Hyvä viestintä on kaikkein vaikeinta] ongelmatilanteissa. Ja siinä kun ristiriitaiset persoonallisuudet kohtaa. Ja tota jos havaitsee niinkun esimiestaholta jotain, mikä on väärin tai epäreilua tai muuta vastaavaa, sellasta mihin on vaikea puuttua, nepotismia tai jotain.

Hmm, hyvä viestintä... Jos – – itte haluais kehittää hyvää viestintää ja vastapuolella on sulkeutuneita ihmisiä, sisäänpäin kääntyneitä ihmisiä, jotka ei pysty puhumaan asioista, silloin on kyllä tosi vaikeeta.

Tietenki se on sit aina se et miten ne [haastavat asiat] tuo esille, et onko se asiallista vai ei. Sitä voi jotkut ihmiset harjotella mut kunhan asioita tuodaan esille, mieluummin niin ku että annetaan asioiden vuoskausia kalvaa, jotkut ihan typerät pienet jutut.

Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työyhteisössään oli kerran ollut huomattavia ongelmia, joita oli pyritty ratkaisemaan monenlaisin viestinnän keinoin. Hän kertoo:

Eräällä työpaikalla työhyvinvointia tavoitteellisesti koitettiin parantaa sillä, että keskusteltiin ylimmän työnjohdon kanssa, pidettiin palaveria ja sitten jopa ulkopuolista apua käytettiin, kun tuli näitä sosiaalisia ongelmia ja huomattavan pahojakin semmosia.

Haastateltava jatkoi, että parhaimmistakin yrityksistä huolimatta työyhteisön hyvinvointia ja yhteishenkeä on loppujen lopuksi mahdotonta pelastaa, elleivät esimiehet ja henkilöstö ole tosissaan sitoutuneita ponnistelemaan edistyksen hyväksi. Kyse on hänen mielestään pitkälti asenneongelmasta, joka pitää tunnistaa ja tunnustaa. Haastateltava sanoo:

– – ulkopuolista apua otettiin tällasilta alan ammattilaisilta mutta ei siinäkään tapauksessa synny parannusta työpaikalle, jos siellä ihmiset pitää itsepintasesti kiinni omista näkemyksistään ja eivät oo valmiita katsomaan peiliin esimerkiksi. Niinpä semmosissa tapauksissa on parempi vaihtaa työpaikkaa jos haluaa, ettei oma mielenterveys kärsi pahemmin, koska siihen mennessä se on jo kärsiny.

5.3 Tulokset suhteessa tietoperustaan

Mielikuvakartoitukseen vastanneiden mielikuvat arvostavasta viestinnästä vastasivat pitkälti tietoperustassa käsittelemiäni supportiivisen viestinnän piirteitä. Kuten arvelin, vastauksissa tuli esille melko monta supportiivisen viestinnän piirrettä, vaikka ymmärrettävyyden vuoksi kysyin mielikuvia ainoastaan arvostavasta viestinnästä. Arvostava viestintä herätti vastaajissa mielikuvia, jotka olivat sopusoinnussa tietoperustassa erittelemieni supportiivisen viestinnän osa-alueiden kanssa. Vastaajien kommenteista ilmenee, että he pitivät esimerkiksi viestinnän rehellisyyttä, täsmällisyyttä ja kuuntelevuutta tärkeinä tapoina ilmaista arvostusta keskustelukumppania kohtaan. Käsittelin muun muassa juuri näitä piirteitä opinnäytetyöni luvussa 2.1, jossa selitin, millä tavoin ne liittyvät supportiiviseen viestintään.

Toisaalta kartoituksen vastaajien mielikuvat arvostavasta viestinnästä eivät kattaneet aivan kaikkia tietoperustassa esittelemiäni supportiivisen viestinnän osa-alueita. Tämä on mielestäni luonnollista, koska vastaajilta pyydettiin nimenomaan *mielikuvia* aiheesta, ei pitkään hiottua pohdintaa. Näin ollen en olettanutkaan, että vastaajien mielikuvat olisivat kattaneet kaikki samat piirteet, joihin olin supportiivisen viestinnän tietoperustassa jaotellut. Kenenkään vastaajan mielikuvista arvostavasta viestinnästä ei esimerkiksi noussut

ajatusta kuvailevasta viestinnästä, eivätkä vastaajat suoranaisesti maininneet viestinnän asiakaskeisyyden tai vastuullisuuden merkitystä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) vertailen kartoitukseen vastanneiden mielikuvia ja tietoperustaosiossa luvussa 2.1 esittämääni, Whettenin ja Cameronin mukaista supportiivisen viestinnän erittelymallia. Vasemmassa sarakkeessa esitetään supportiivinen viestintä kahdeksaan pääpiirteeseen jaoteltuna. Oikeaan sarakkeeseen olen koonnut mielikuvakartoitukseen vastanneiden mielikuvia sen perusteella, missä määrin ne mielestäni vastaavat kutakin supportiivisen viestinnän piirrettä.

Taulukko 2. Supportiivisen viestinnän periaatteet ja mielikuvia arvostavasta viestinnästä (Mukailtu lähteestä: Whetten & Cameron 2011, 243)

Supportiivisen viestinnän kahdeksan pääperiaatetta	
Kuvaus	Vastaajien mielikuvia arvostavasta viestinnästä
<p>1. Rehellistä, ei peittelevää = Viestitään rehellisesti niin, että puhe on sopusoinnussa omien ajatusten ja tunteiden kanssa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • huonotkin uutiset kerrotaan rehellisesti • rehellinen palaute • suoruus
<p>2. Kuvailevaa, ei arvioivaa = Kuvailtaan objektiivista tapahtumaa ja omaa reaktiota siihen sekä tarjotaan vaihtoehtoinen toimintatapa.</p>	
<p>3. Asiakeskeistä, ei henkilökeskeistä = Keskitytään ongelmiin ja asioihin, jotka voidaan muuttaa, ennemmin kuin ihmisiin ja heidän ominaisuuksiinsa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rakennusehdotukset ja kriittisempi palaute kerrotaan kahden kesken, ei kaikkien kuullen (jos liittyy tiettyyn työntekijään) ja samalla annetaan positiivista palautetta myös
<p>4. Arvostavaa, ei halventavaa = Puhutaan tavalla, joka viestii kunnioitusta, joustavuutta ja yhteistyötä sekä tuo esiin asiat, joista ollaan samaa mieltä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kohteliaisuus • tasa-arvoisuus • selvää, asiallista • lempeys • ystävällisyys

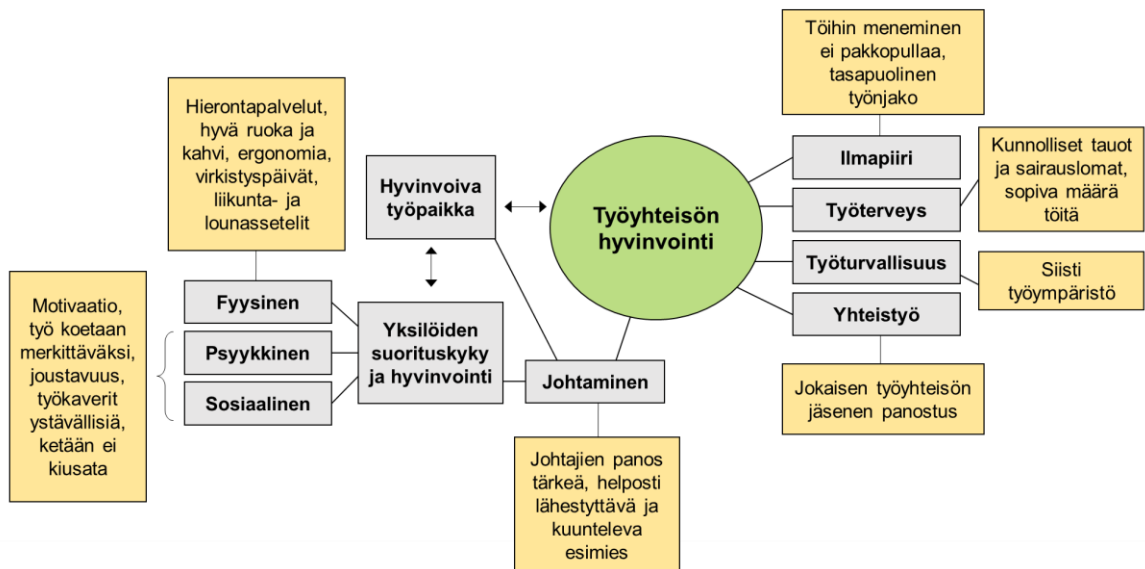
	<ul style="list-style-type: none"> • mielipiteiden ja näkökulmien kunnioittaminen • kiitos • asenteet • inhimillisuus
<p>5. Täsmällistä, ei yleismaailmallista = Keskitytään konkreettisiin tahtumiin tai käytökseen ja vältetään yleisiä tai äärimmäisiä väittämiä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mietitään miten ilmaista asiat niin, että toinen ymmärtää kunnolla • vältetään ammattijargonia
<p>6. Sidosteista, ei epäyhtenäistä (poukkoilevaa) = Viestitään tavalla, joka ottaa huomioon aikaisemmin sanotun ja helpottaa vuorovaikutusta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisymmärrys • selkeys
<p>7. Vastuullista, ei ulkoistavaa = Otetaan vastuu omista sanomisista käyttämällä henkilökohtaisia sanoja (minä).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus
<p>8. Kuuntelevaa, ei yksisuuntaista viestin lähetystä = Kuunnellaan toista aidosti ja osoitetaan kuunteleminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toisen kuunteleminen aidosti • kuulluksi tuleminen • molemminpuolinen viestintä • läsnäolo

Mielikuvakartoituksen vastaajat yhdistivät työhyvinvoinnin ja supportiivisen viestinnän toisiinsa, mikä käy yksiin opinnäytetyöni tietoperustaosion kanssa. Tietoperustassa esitellään perusteita sille, että työhyvinvoinnin ja supportiivisen viestinnän välillä on selvä yhteys. Lisäksi muun muassa viihtyisä työympäristö, virkistystoiminta, hyvä johtaminen, motivaatio sekä kokemus oman työn merkityksellisyydestä nousivat esiin niin tietoperustassa käsittelemässäni lähdekirjallisuudessa kuin mielikuvakartoituksen vastauksissakin.

Työhyvinvointiin liittyen mielikuvakartoituksessa on yhtäläistä teoriaosuuteni kanssa se, että molemmissa korostui työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja jokaisen työyhteisön jä-

senen vastuu yhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Toisaalta vastaajat kiinnittivät varsin paljon huomiota työhyvinvointiin työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin kautta, jota en opinnäytetyöni tietoperustassa juurikaan käsitellyt. Tämä tosin selittyy pitkälti sillä, että olin rajannut työni koskemaan nimenomaan viestinnällistä näkökulmaa, jota en kuitenkaan halunnut mielikuvatutkimukseen osallistuville painottaa, jotta saisin heiltä mahdollisimman vapaita, laaja-alaisia kommentteja.

Oheisessa kuviossa (kuvio 2) esitellään mielikuvakartoituksesta poimittuja vastaajien ajatuksia Otalan ja Ahosen työyhteisön hyvinvointia kuvaavaan malliin sijoitettuna. Kuvio havainnollistaa samankaltaisuuksia, joita vastaajien työhyvinvointia koskevissa mielikuvissa oli verrattuna tietoperustan teoriaan. Toisaalta kuviosta on jätetty pois Otalan ja Ahosen alkuperäisessä kuviossa esiintyvä huomio työyhteisön arvojen vaikutuksesta koko työyhteisön hyvinvointiin, koska arvot eivät nousseet lainkaan esiin kartoitukseen vastanneiden mielikuvissa työhyvinvoinnista (vrt. kuvio 1 luvussa 3.1).



Kuvio 2. Mielikuvia työhyvinvoinnista (Mukailtu lähteestä: Otala & Ahonen 2003, 24)

Mielikuvakartoituksen jälkeen toteuttamani haastattelujen kysymykset kytkeytyivät vahvasti teoriaosuuteni teemoihin. Näin ollen ei mielestäni ollut yllättävää, että lähes kaikki haastatteluissa esiin tulleet vastaukset joko liittyivät suoranaisesti tai sivusivat monia tietoperustassa käsittelemiäni piirteitä. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin myönteisessä valossa muun muassa sellaisia supportiivisen viestinnän piirteitä kuin avoimen vuorovaikutuksen, yhteistoiminnallisuuden, tunteiden huomioimisen ja kiitoksen antamisen. Supportiivisen viestinnän periaatteiden mukaisesti eräs haastateltava toivoi esimerkiksi työyhteisön viestintään joustavuutta myöntää, että oma ratkaisu ei aina ole ainoa ja paras mahdollinen, sekä taitoa pitää viestintä asiakaskeisenä sen sijaan, että sorruttaisiin on-

gelmia käsiteltäessä keskustelukumppanin henkilökohtaisten ominaisuuksien puimiseen. Haastateltavien ajatuksista voi päätellä, että heidän kokemuksensa mukaan viestinnän supportiivisuudella on myönteinen vaikutus työyhteisöjen hyvinvointiin.

Toki haastattelujen tuloksissa ja tietoperustani teoretiedoissa oli havaittavissa myös joitakin eroavaisuuksia. Haastateltavat esimerkiksi toivat kommentissaan esille enemmän kiitoksen antamiseen liittyviä vaaroja kuin mitä olin tietoperustassani käsitellyt. Tarkastelemani kiitokseen liittyvä teoretieto kiinnitti huomiota lähinnä vain kiitoksen hyviin puoliin, joten mielestäni oli pelkästään hyödyllistä, että haastateltavat tarkastelivat kiitosta myös kriittisemmistä näkökulmista. Mielestäni oli myös yllättävää huomata, kuinka suuren merkityksen vastaajat asettivat esimiesten roolille viestinnän ja työhyvinvoinnin edelläkävijöinä työyhteisöissä. Teoriaosuuteni kiinnitti enemmän huomiota hierarkian vastaiseen sanomaan supportiivisessa viestinnässä, kun taas haastateltavat toivat kokemustensa kautta esille yritysjohton merkityksen pääasiallisina viestinnällisen vastuun kantajina ja työhyvinvoinnin uranuurtajina.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni onnistumista kokonaisuudessaan. Arvioin tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja yleistävyyttä ja esittelen jatkotutkimusehdotukseni. Lisäksi teen sekä tietoperustaosiossa tarkastelemieni teoriapohjaisten tietojen että empiirisen tutkimukseni kautta saamani kokemusperäisen informaation perusteella johtopäätöksiä supportiivisista, työhyvinvointia edistävästä viestinnän kehittämisen keinoista ja saavutan viimeisen opinnäytetyöni päätavoitteen esitellessäni vinkkilistan työhyvinvointia edistävän supportiivisen viestinnän toteuttamiseksi työyhteisöissä. Lopuksi tarkastelen ja arvioin opinnäytetyöprosessiani ja omaa oppimistani sen varrella.

6.1 Empiirisen tutkimuksen onnistuminen

Empiirisen tutkimukseni tarkoituksena oli saada vastaukset kahteen tutkimuskysymykseeni, jotka suuntasivat huomion ensinnäkin tutkittavien mielikuviin supportiivisesta viestinnästä ja työhyvinvoinnista ja toiseksi heidän kokemuksiinsa supportiivisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisöissä. Kaksiosainen tutkimukseni antoi mielestäni varsin kattavat vastaukset kumpaankin kysymykseen, ja pyrin dokumentoimaan ja analysoimaan tuloksia mahdollisimman tarkasti. Laajat tutkimuskysymyksien vastaukset esittelään opinnäytetyöni luvuissa 5.1 ja 5.2.

Mielikuvakartoituksen toteuttamisen teknisiä etuja olivat edullisuus, nopeus sekä helppo toteutettavuus. Pikaviestisovellusta hyödyntämällä minun oli mahdollista tavoittaa monta ihmistä samanaikaisesti rennossa ja avoimessa ilmapiirissä. Osanottajille ei muodostunut kovin suuria paineita vastata, sillä ryhmästä saattoi vapaasti poistua ja kommentit sai kirjoittaa joustavasti silloin, kun itse ehti ja jaksoi. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus ryhtyä osittain vuoropuheluun keskenään ja ammentaa toisiltaan lisää ideoita ja pohjaa keskusteluun. Toisaalta mielikuvakartoituksen toteuttamisen tavassa oli myös joitakin haittapuolia. Teknisistä syistä viestiryhmän tarkoitus saattoi jäädä hieman epäselväksi niille, jotka ehtivät mukaan keskusteluun muita myöhemmin, elleivät he jaksaneet selata viestiketjun alkuun lukemaan selvitystäni ryhmän ideasta. Ryhmän tarkoitus ei käynyt selvästi ilmi ryhmän nimestä, koska aihe oli liian pitkä mahtuakseen nimelle tarkoitettuun kirjoituskenttään. Lisäksi vaikka painotin, että kaikki ajatukset olivat tervetulleita ja sana vapaa, jotkut eivät todennäköisesti uskaltaneet vastata siksi, että arvelivat toisten vastaajien kommenttien olevan aiheeni kannalta parempia tai syvällisempiä.

Haastattelut etenivät mielestäni sujuvasti ja tarkoituksenmukaisesti. Muodostamani haastattelukysymykset liittyivät tiiviisti opinnäytetyöni teemaan ja mahdollistivat mielekkäät, analysoitaviksi soveltuvat vastaukset. Kysymysrunko antoi hyvät raamit haastatteluille, mutta pyrin pitämään haastattelut tarpeeksi joustavina, jotta haastateltavat toisivat kokemuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Puolistrukturoitu haastattelumuoto oli perusteltu ratkaisu, sillä se antoi tilaa tilannekohtaisten lisäkysymysten esittämiselle, riittävän vapaamuotoiselle keskustelulle ja sitä myötä kattavalle työelämäkokemusten tarkastelulle. Lisäkysymysten esittämisessä oli tosin vaarana päätyä ohjailemaan keskustelua huomaamatta ja tahattomasti johonkin suuntaan. Pyrin kuitenkin parhaani mukaan välttämään johdattelevia kysymyksiä, ja koetin saada vastaajat kertomaan ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti.

Tiedostan jokaisen tutkijan subjektiivisuuden ja ymmärrän, että tutkimustulosten analysointi on aina riippuvainen tutkijan omasta tulkinnasta. Pyrin siksi huolellisesti tarkastelemaan saamiani vastauksia mahdollisimman objektiivisesti ja ennakkoluulottomasti. Empiiriseen tutkimukseeni ei osallistunut erityisen suurta joukkoa tutkittavia, eivätkä tutkimustulokset siten suinkaan ole joka tilanteeseen yleistettäviä. Mielestäni tulokset tarjoavat silti riittävän kattavasti tietoa antaakseen mielekkään vastauksen tutkimuskysymyksiini. Koska hyvän laadullisen tutkimuksen kriteerinä on pikemminkin käytetyn aineiston laatu kuin määrä, koen suoriutuneeni tutkimuksestani kiitettävästi. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen toteuttamaani tutkimukseen ja sen analyysiin.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Supportiivista viestintää ja työhyvinvointia käsittelevän, kirjallisista ja sähköisistä lähteistä löytämäni materiaalin sekä itse toteuttamani kaksiosaisen tutkimuksen perusteella tulii siihen tulokseen, että työhyvinvoinnin edistämiseksi on olennaista omaksua arvostava, inhimillinen, avoin ja rehellinen viestimisen tapa työyhteisöissä. Olipa työyhteisön tilanne millainen hyvänsä, on yhteisön jäsenten tärkeää pyrkiä kunnioittamaan, kuuntelemaan ja motivoimaan toisiaan ylläpitääkseen ja kasvattaakseen hyviä ihmissuhteita. Menestyvät ihmissuhteet puolestaan ovat avainasemassa työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Johtopäätöksenä kaikista opinnäytetyöprosessin varrella niin alan kirjallisuuden kuin empiirisen tutkimukseni kautta kerätyn aineiston pohjalta laadin oheisen kymmenen kohtaa sisältävän supportiivisen viestinnän periaatteiden mukaisen ohjelman, jonka noudattaminen epäilemättä edistää minkä tahansa työyhteisön hyvinvointia:

1. Arvosta kaikkia työyhteisösi jäseniä ja huomioi heidän inhimillisyytensä.
2. Ole valmis kuuntelemaan muita aidosti ja varmista, että keskustelukumppanisi saa puheenvuoron.
3. Varaa aikaa henkilökohtaiseen, vapaamuotoiseen keskusteluun työyhteisösi jäsenten kanssa.
4. Motivoi työtovereitasi antamalla heille usein aitoa, täsmällistä kiitosta.
5. Ota käsittelyä vaativat asiat puheeksi rehellisesti.
6. Aloita ja lopeta korjaava palaute myönteisesti ja tuo kehitysehdotuksesi esille keskustellen ja perustellen ne hyvin.
7. Ongelmatilanteissa kiinnitä huomio itse ongelmaan ja sen ratkaisemiseen, älä toisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.
8. Osoita myötätuntoa työtovereitasi kohtaan äläkä aliarvioi tunteiden merkitystä työpaikalla.
9. Ole valmis joustamaan, jos se on mahdollista.
10. Ole luottamuksen arvoinen työtoveri.

Työyhteisöjen toimiva viestintä tarjoaa loputtomasti aiheita mielekkäille jatkotutkimuksille. Mielestäni olisi erityisen kiinnostavaa tutkia tarkemmin esimerkiksi tunteiden vaikutusta työpaikalla sekä sitä, millä tavoin tunteiden oikeanlainen ilmaiseminen on yhteydessä yritysten taloudelliseen tuottavuuteen. Tunteisiin liittyen onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia tuloksia Pessin johtama Myötätunnon mullistava voima -tutkimus paljastaa empatian osoittamisen vaikutuksista työelämässä.

6.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöni valmistaminen on ollut vaativa ja sitkeyttä edellyttävä prosessi. En ollut koskaan aiemmin toteuttanut mitään näin laajaa projektia, joten kokemus oli minulle aivan uusi ja tuntematon. Tähänastinen taipaleeni koulutiellä ja erityisesti ammattikorkeakouluopintojeni aikana tehdyt harjoitustyöt ovat toki valmistelleet minua opinnäytetyöprosessiin, mutta siitä huolimatta koin varsinkin työni alussa itseni ajoittain neuvottomaksi ja pätemättömäksi. Minua helpotti kuitenkin pyrkimys pilkkoa edessä oleva työmäärä mielessäni pienempiin, helpommin käsiteltäviin osakokonaisuuksiin. Onneksi en sitä paitsi ole joutunut suorittamaan urakkaani aivan yksin, sillä olen saanut tukea muun muassa perheeltäni, opinnäytetyöohjaajaltani ja koulutovereiltani.

Koin opinnäytetyön aiheen valinnan kaikkein kriittisimmäksi ja vaikeimmaksi prosessin vaiheeksi. Minulla kesti melko kauan saada lopullinen aihe muotoiltua, sillä aiheeni muuttui matkan varrella moneen kertaan laidasta laitaan. Olin lopulta tyytyväinen aiheeseeni ja jopa innostuin siitä kovasti. Opinnäytetyöni valmistelemisen eri vaiheissa tunteeni ovat vaihdelleet huomattavasti: ajoittaisesta ahdistuksesta ratkaisujen keksimisen riemuun ja tuskastuttavasta epävarmuudesta inspiroivaan flow-tilaan. Haastavaa oli mielestäni etenkin opinnäytetyön rakenteen pätkäileminen ja rajauksen päättäminen. Toisaalta hetkellisistä pattitilanteista selviäminen ja eteenpäin luoviminen tuottivat minulle iloa ja kasvattivat itseluottamustani.

Opinnäytetyöni työstäminen on sujunut pääosin suunnitelmien mukaan ja hyvässä aikataulussa. Tosin olin hieman pettynyt siihen, etten kiireisen kesätyöni ohella ehtinytkään paneutua työni kirjoittamiseen ja pelkäsin, mahtaisinko päästä tauon jälkeen kirjoittamisessani eteenpäin. Loppujen lopuksi tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tuo tauko oli positiivinen välivaihe prosessissani. Kesän jälkeen nimittäin jatkoin tekstin ja tutkimuksen työstämistä uusin voimin ja koin, että aivoni olivat saaneet virkistävän hengähdystauon aiheestani. Kun palasin työni äärelle, näin sen ikään kuin uusin silmin ja pystyin avaamaan ongelmakohtia, joihin en aiemmin ollut keksinyt ratkaisua.

Olen opinnäytetyöni aikana oppinut sekä aivan uusia taitoja että hionut jo entuudestaan jossain määrin hallitsemiani taitoja. Olen esimerkiksi päässyt harjoittelemaan tiedonhankinnan ja oikeaoppisten lähteiden merkitsemisen käytäntöjen osaamistani. Lisäksi olen pystynyt kehittämään kykyäni tuottaa asiatekstiä, hahmottaa eri asioiden välisiä suhteita sekä yhdistellä teoriaa ja käytäntöä. Olen oppinut itsenäistä työskentelyä, pitkäjänteistä projektinhallintaa sekä ajankäytön hallintaa. Mielestäni kykyäni jäsennellä isoja asiakokonaisuuksia mielekkäästi on parantunut opinnäytetyötä tehdessäni huomattavasti. Lisäksi olen edistynyt ajoittaisten pettymyksen, epätietoisuuden ja jopa ahdistuksen tunteiden käsittelemisessä ja hallitsemisessa ja kokenut omakohtaisesti, miltä tuntuu innostua kirjoittamisesta ja ahaa-elämyksistä. Voin vilpittömästi sanoa, että koen opinnäytetyöprosessiani olleen hyötyä valmistautuessani niin työelämään kuin elämäni muihinkin osa-alueisiin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. WSOY. Juva.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. WSOY. Juva.

Davis, A. & Shannon, J. 2011. The Definitive Guide to HR Communication – Engaging Employees in Benefits, Pay, and Performance. Pearson Education Limited. New Jersey.

Einhorn, S. 2007. Aidosti kiltti. Otava. Keuruu.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fenner, S. What Is Two-Way Communication? – Definition, Systems & Examples. Luettavissa: <http://study.com/academy/lesson/what-is-two-way-communication-definition-systems-examples.html>. Luettu: 10.4.2015.

France, S. 2012. The Definitive Personal Assistant and Secretarial Handbook. 2nd edition. Replica Press Pvt Ltd. India.

Gibb, J. 1961. Communication: Defensive Communication. Luettavissa: http://www.healthy.net/Health/Article/Defensive_Communication/2533/1. Luettu: 7.4.2015.

Goleman, D. Emotional Intelligence. Luettavissa: <http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>. Luettu: 16.4.2015.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Suomentanut Kankaanpää, J. Otava. Keuruu.

Greenberg, J. 2011. Behavior in Organizations. Tenth Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Haaga-Helia 2015. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettavissa:
https://myonet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf.
Luettu: 27.5.2015.

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 14–26. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Ickes, W. 2009. Where Is Women's Intuition? Luettavissa:
<https://www.psychologytoday.com/blog/everyday-mind-reading/200901/where-is-womens-intuition>. Luettu: 7.5.2015.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Juva.

Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kylliäinen, A. 2009. Armoa työhön. Otava. Keuruu.

Lehtinen, E. 21.2.2013. Tunneällyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa. Konsultin jaarituksia - Johtaminen, työelämän kehittäminen, maat ja kulttuurit, kansainvälisyys, elämän nautinnot. Luettavissa:
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/>. Luettu: 8.12.2014.

Lehtinen, H. 13.3.2013. Kiittämällä osoitat arvostusta ja synnyttät halutunlaista toimintaa – kiittäminen parhaissa työpaikoissa. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/648-kiittaemaellae-osoitat-arvostusta-ja-synnyaet-halutunlaista-toimintaa--kiittaaminen-parhaissa-tyoepaikoissa>. Luettu: 12.5.2015.

Merimaa, J. 2015. Myötätuntoinen menestyy. Helsingin Sanomat, N:o 24, s. B8.

- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. UNIpress.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Hämeenlinna.
- Pessi, A., Paakkanen, M. & Spännäri, J. Myötätunnon mullistava voima. Luettavissa: https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/218a0485/myotatunnon_mullistava_voima-5158.pdf.
Luettu: 28.4.2015.
- Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Kuuntelemisen tärkeä taito. Kyriiri Oy. Helsinki.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rautio, P. 2014. Merkittävän Tekes-rahoituksen saaneessa CoPassion-hankkeessa kehitetään kilpailuetua myötätunnon voimasta. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/teol/tdk/tiedotteet/CoPassion.htm>. Luettu: 28.4.2015.
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. Luettu: 27.3.2015.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Saarnaaja 3:1, 7. Pyhä Raamattu. Uuden maailman käännös. 1995.
- Tilastokeskus 26.11.2014. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html.
Luettu: 27.3.2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Norderstedt, Saksa.

Virolainen, L. 2006. Terve! Kaiku-viesti, 3, s. 3. Luettavissa:

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0CEIQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BF56CCD45-DA97-4322-A490-A3F80B2C6DD7%257D%2F68601&ei=iOFRVZOADsTOygPyyYBg&usg=AFQjCNGmBO N4j_E7pHQTfJJAjwJMBPXhUQ. Luettu: 12.5.2015.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Työhyvinvointia työstä – Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2011. Developing Management Skills. Eighth edition. Prentice Hall. New Jersey. Luettavissa:

<http://www.wnycollegeconnection.com/documents/Skills%20Gap/Developing%20Management%20Skills.pdf>. Luettu: 27.3.2015.