

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Vuorovaikutus, avoimuus, palautteen saaminen ja antaminen sekä niiden kehittäminen Itä-Lapin työvoimatoimistossa

Outi Kivelä

Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö
Yhteisö- ja perusturvatyö
Sosionomi (AMK)

KEMI 2008

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Outi Kivelä

Työn nimi: Vuorovaikutus, avoimuus, palautteen saaminen ja antaminen sekä niiden kehittäminen Itä-Lapin työvoimatoimistossa

Sivuja (+liitteitä): Sivuja 49 (+liitteitä 5)

Opinnäytetyön kuvaus:

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilökunnan mielipiteitä vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, palautteen saamisesta ja antamista sekä niiden kehittämisestä. Opinnäytetyöni liittyy osana Lapin TE-keskuksen työhyvinvointihankkeeseen.

Teoreettinen ja käsitteellinen esittely:

Teoreettisessa osuudessa olen käsitellyt yksilöä työyhteisössä, työyhteisöä ja sen kehittämistä, organisaatiota sekä organisaatiokulttuuria. Lisäksi olen avannut vuorovaikutuksen, avoimuuden sekä palautteen saamisen ja antamisen käsitteitä ja merkitystä.

Metodologinen esittely:

Tutkimukseni oli määrällinen lomaketutkimus. Aineiston keräsin Digium-verkkokyselyn avulla, jossa oli monivalintakysymyksiä, asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Keskeiset tutkimustulokset:

Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat vuorovaikutuksen, avoimuuden sekä palautteen saamisen ja antamisen olevan tyydyttävällä tasolla. Enemmistö koki, että työyhteisössä ei ole riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta. Toivottiin enemmän yhdessäoloa sekä avoimuutta asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon sekä työntekijöiden kuuntelemista. Kehityskeskustelut koettiin avoimiksi. Enemmistö koki myös saavansa positiivista ja kehittävää palautetta työtovereilta ja esimiehiltä.

Johtopäätökset:

Työyhteisö elää tällä hetkellä muutoksessa, mikä vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden työhön ja työssä jaksamiseen. Työtehtäviä keskitetään ja priorisoidaan, mikä luo osaltaan epävarmuutta. Työyhteisö on toiminut alueellisena vasta muutaman vuoden, minkä vuoksi yhteisiä malleja ei vielä ole välttämättä luotu. Vuorovaikutuksessa, avoimuudessa sekä palautteen saamisessa ja antamisessa on edelleen kehitettävää, kun asiat on ensin tiedostettu.

Asiasanat: yksilö, työyhteisöt, organisaatio, organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, avoimuus, palaute

ABSTRACT

Author(s): Outi Kivelä

Title: Interaction, openness, getting of the feedback and giving and developing of them in the labour office of East-Lapland

Pages (+appendixes): Pages 49 (+appendixes 5)

Thesis description:

The purpose of the research was to investigate the opinions of the staff of the labour office of East-Lapland about the interaction, openness, the getting of the feedback and giving and the developing of them. My dissertation is connected to the workwellbeing project of the Labour and tradecenter of Lapland as a part.

Theoretical summary:

In a theoretical share I have dealt with the individual, work community and the developing of it, organisation and organisational culture. Furthermore, I have opened the concepts and significance of the getting and giving of interaction, openness and feedback.

Methodological summary:

My research was a quantitative form study. I collected the material with the help of the Digium network inquiry in which there were multiselection questions, scale questions and open questions.

Main results:

From the results it appeared that the workers experienced that the getting of interaction, openness and feedback and the giving were at a satisfactory level. The majority experienced that in the work community there is enough no mutual interaction. More being together and openness were hoped for to the preparation of matters and to decision-making and the listening of workers. The development discussions were regarded as open. The majority also experienced that it was getting positive and developing feedback from the fellow workers and from the superiors.

Conclusions:

The work community lives on the moment in the change, which affects the workers' work and managing in the work essentially. The assignments are concentrated and are prioritised which creates for its part uncertainty. The work community has served as regional only for a few years which is why the common models have not been necessarily created yet. In interaction, openness and getting and giving of the feedback is the one to be developed further, when the matters have been first realised.

Key words: individual, work communities, organisation, organisational culture, interaction, openness, feedback

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	5
2. METODOLOGINEN OSIO	7
2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset asiat	7
2.2 Tutkimusmenetelmä	8
2.3 Tutkimuksen kohderyhmä	8
2.4 Tutkimuksen toteutus	9
2.5 Tutkimuseettisyys	11
3. YKSILÖ, TYÖYHTEISÖ JA ORGANISAATIO	13
3.1 Yksilö työyhteisössä	13
3.2 Työyhteisö ja sen kehittäminen	15
3.3 Organisaatio ja organisaatiokulttuuri	18
4. VUOROVAIKUTUS, AVOIMUUS JA PALAUTE	22
4.1 Vuorovaikutus	22
4.2 Avoimuus	26
4.3 Palautteen saaminen ja antaminen	28
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1 Henkilökunnan taustatiedot	31
5.2 Mielenpitoja vuorovaikutuksesta ja sen kehittämisestä	32
5.3 Mielenpitoja avoimuudesta ja sen kehittämisestä	35
5.4 Mielenpitoja palautteen saamisesta ja antamisesta sekä kehittämisestä	38
6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	47
LIITTEET	
Liite 1. Saatekirje	50
Liite 2. Kysymykset	51
Liite 3. Vastauksien lukumäärät	57
Liite 4. Vastauksien lukumäärät	59
Liite 5. Vastauksien lukumäärät	61

1. JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää Itä-Lapin työvoimatoimiston työntekijöiden mielipiteitä työyhteisötaidoista ja niiden kehittämisestä. Olen rajannut aiheen koskemaan vuorovaikutusta, avoimuutta ja palautteen saamista ja antamista. Kehittämiskohteena aihe on mielenkiintoinen ja sen kehittäminen on tullut esille myös aikaisemmin henkilöstön yhteisissä kehittämissäpäivissä. Itä-lapin työvoimatoimisto yhdistyi v. 2006 alusta seudulliseksi toimijaksi, johon kuuluu neljä toimipaikkaa, jotka ovat Kemijärvi, Salla, Posio ja Savukoski. Näissä olivat aiemmin omat itsenäiset työvoimatoimistot. Lisäksi Kemijärven toimipaikkaan kuuluu myös Pelkosenniemen kunta, jonka työvoimatoimisto liitettiin jo muutama vuosi sitten silloiseen Kemijärven työvoimatoimistoon. Muutos toi tullessaan monia kysymyksiä eikä valmiita ratkaisuja ja malleja ollut, vaan ne täytyi luoda itse. Nyt, kun aikaa on kulunut ja on kehitetty yhtenäisiä työtapoja ja priorisoitu työtehtäviä, huomattiin, että on edelleen vaikeaa mieltää yhtenäinen, alueellinen kokonaisuus ja henkilöstö ei oikein tunne toisiaan.

Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus on käynnistänyt vuonna 2007 hankkeen ”Toimiva työkkäri - toimiva tos”. Se on työhyvinvointihanke, johon myös opinnäytetyöni osaltaan kytkeytyy, koska hankkeeseen liittyen jokaisessa kuudessa työvoimatoimistossa Lapin läänissä toteutetaan erillinen työyhteisön kehittämishanke. Itä-Lapin työvoimatoimistossa aihe liittyy vuorovaikutustaitoihin. Toimistossa on tehty oma hankesuunnitelma, johon kuuluu kolme kehittämissäpäivää, jotka on tähän mennessä kaikki pidetty. Toki tähän hankkeeseen liittyy paljon muutakin, kuten luentoja muutoksesta, työssä jaksamisesta, ikääntymisestä, työnohjauksesta sekä koulutusta henkilökunnalle. Hankkeessa joka työvoimatoimistolle valittiin työhyvinvointiyhdyshenkilöt ja toimin itse oman toimistoni yhdyshenkilönä. Lisäksi olen hankkeen henkilöstön edustajana ohjausryhmässä mukana. Tavoitteena on, että työhyvinvointiverkosto jatkaa toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen. Työskentelen itse Kemijärven toimipaikassa työvoimaneuvojana.

Aiheen tilaus tuli oikeastaan toimistonjohtajalta, jonka kanssa keskustelimme, mitä työyhteisössä voisi kehittää. Alun pitäen minun piti tehdä opinnäytetyö Itä-Lapin työvoimatoimiston työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen, mutta aihe muuttui ajan kuluessa ja, kun kuvioihin tuli koko läänin kattava hanke, johon työni sopivasti kytkeytyi. Työni liittyy osaltaan työhyvinvointiin, koska jos vuorovaikutus, avoimuus ja pa-

lautteen saaminen ja antaminen eivät toimi työyhteisössä, vaikuttaa tämä oleellisesti työntekijän jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Vuorovaikutus, avoimuus ja palautteen saaminen ja antaminen kulkevat kuin käsi kädessä työyhteisössä. Jos saa ja antaa palautetta, on avoimuutta ja näin myös vuorovaikutus toimii. Työntekijän omat arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat siihen, miten hän toimii työpaikalla samoin kuin organisaation käyttäytymismallit, jotka on opittu töihin tulohetkestä lähtien. Myös työyhteisötaidot on nostettu nykyisin esille työyhteisön kehittämisen kohteena, koska pelkän ammatillisen osaamisen rinnalla on tärkeää hallita erilaisia työyhteisöllisiä taitoja kuten vuorovaikutus.

Tutkimusjoukko on Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilökunta, joita on yhteensä 31. Tähän lukuun on huomioitu vakituisten lisäksi määräaikaiset työntekijät. Aineistonkeruumenetelmänä käytin lomakekyselyä, jonka toteutin sähköisesti Digium-järjestelmän kautta. Kyselyyn antoi kommenttinsa Itä-Lapin työvoimatoimiston toimistonjohtaja, joka on myös opinnäytetyöni ohjaaja. Tarkoitus oli aloittaa opinnäytetyön tekeminen joulukuussa 2007, mutta työtehtävien muuttumisen vuoksi, jouduin siirtämään työn aloittamisajankohtaa keväälle 2008. Kyselylomakkeen tein toukokuussa. Aiheeseen aloin perehtyä maaliskuun huhtikuun ja sähköinen kysely toteutettiin 4.6. – 19.6.2008 välisenä aikana. Esittelin lopputyön aiheen ja kyselyn tarkoituksen koko henkilökunnalle yhteisesti työyhteisön kehittämissäpäivässä 23.5.2008 ennen kuin lähetin heille sähköisen kyselyn. Teoriaosuuden kirjoitin syys-marraskuun välisenä aikana. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen on tarkoitus käydä henkilöstön kanssa läpi kyselyn tulokset.

2. METODOLOGINEN OSIO

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset asiat

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti oleellisesti se, että samoja asioita on nostettu jo aikaisemmin esille Itä-Lapin työvoimatoimiston eri kehittämispäivissä ja henkilöstöbarometreissa. Lisäksi meneillään oleva Lapin TE-keskuksen hanke ”Toimiva työkkäri – toimiva tos” –työhyvinvointihanke edesauttoi aiheen valintaa, koska jokaisessa Lapin läänin työvoimatoimistossa tuli toteutettavaksi oma erillinen työhyvinvoinnin kehittämishanke. Aiheelle tuli ikään kuin tilaus myös sitä kautta. Vuorovaikutus, avoimuus ja palautteen saaminen ja antaminen sekä niiden kehittäminen ovat kyselyn ja tutkimuksen pääaiheita. Ne ovat työyhteisötaitoja, joita voi opetella. Teoriaosuudessa tarkastelen organisaatiokulttuuriin, työyhteisöön, vuorovaikutukseen, avoimuuteen sekä palautteen saamiseen ja antamiseen liittyviä käsitteitä. Lisäksi tarkastelen asioita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä. Näitä ovat muun muassa asenteet, motivaatio, tunteet ja persoonallisuus.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilöstön näkökulmaa ja mielipiteitä vuorovaikutuksesta, avoimuudesta ja palautteen saamisesta ja antamisesta työyhteisössä sekä sitä, miten niitä pitäisi kehittää. Miten henkilökunta arvioi ja kokee vuorovaikutuksen työyhteisössä? Millaista on hyvä vuorovaikutus? Miten voin itse kehittää vuorovaikutusta työyhteisössä? Miten työyhteisö voi kehittää vuorovaikutusta? Miten henkilökunta arvioi ja kokee avoimuuden työyhteisössä? Mikä estää avoimuuden työyhteisössä? Miten voin itse kehittää avoimuutta työyhteisössä? Miten työyhteisö voi kehittää avoimuutta? Miten henkilökunta arvioi ja kokee palautteen saamisen ja antamisen työyhteisössä? Miten voin itse kehittää palautteen saamista ja antamista? Miten työyhteisö voi kehittää palautteen saamista ja antamista? Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada vastauksia yllä mainittuihin kysymyksiin.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Halusin saada mahdollisimman kattavan aineiston ja saada vastauksia useisiin asioihin samanaikaisesti. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on yleistyksien kehittäminen teorioiden pohjalta, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää ja selittää paremmin (Lehto 1998, 214). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muodostetaan muuttujista taulukoita ja aineisto käsitellään tilastollisesti. Tärkeää on, että aineisto on sellaista, että se pystytään mittaamaan määrällisesti. Tavoitteena on yleistettävien päätelmien saaminen tulokseksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 136, 175.)

Tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus eli survey-tutkimus. ”Englanninkielinen termi *survey* tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta” (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 188.) Kysymykset kysyttiin täysin samalla tavalla kaikilta vastaajilta ja käsiteltiin kvantitatiivisesti. Kyselytutkimus mahdollistaa sen, että tietoa saadaan laajasti ja nopeasti. Menetelmän avulla tutkija voi kysyä monia asioita yhdellä kertaa. Toisaalta tulosten tulkinnassa voi ilmetä ongelmia, jos vastaaja on ymmärtänyt väärin annetut vastausvaihtoehdot. Kyselyn laatiminen vie myös tekijän aikaa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 188 - 190.)

2.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusjoukko koostui Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilökuntaan kuuluvista työntekijöistä, joita oli yhteensä 31 henkilöä Kemijärven, Sallan, Savukosken ja Posion toimipaikoissa. Itä-Lapin työvoimatoimisto on yksi Lapin läänin kuudesta alueellisesta toimistosta. Toiminta tapahtuu alueellisissa tiimeissä, joita ovat työnhakukeskustiimi, palvelukeskustiimi sekä hallinto- ja verkostotiimi. Työvoimatoimistoa johtaa toimistonjohtaja ja työnhaku- ja palvelukeskustiimejä johtavat toimialajohtajat. Tiimien työntekijät työskentelevät eri paikkakunnilla. Toimipaikat ovat hyvin erilaiset niin henkilökunnan koon kuin asiakasrakenteenkin suhteen. Suurin osa henkilökunnasta työskentelee Kemijärven toimipaikassa. Tutkimukseen osallistuivat toimistonjohtajaa ja tutkimuksen tekijää lukuun ottamatta kaikki työntekijät.

Työhallinto on laaja alueellinen vaikuttaja työmarkkinoilla ja tekee sidosryhmäyhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Se pyrkii myös ennakoimaan työmarkkinoiden muutoksia ja suunnittelemaan koulutuksia vastaamaan kysyntää. Työvoimaneuvojan työ on asiakaspalvelutyötä ja se vaatii laajaa ammatillista työmarkkinoiden ja työelämän osaamista ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn sekä vastuunottoa. Asiakkaita otetaan vastaan sekä ajanvarauksella että ilman ajanvarausta. Uutta tietoa täytyy seurata, ymmärtää ja soveltaa työkäytäntöihin.

Työ vaatii joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja kommunikointitaitoja, empaattisuutta ja yhteistyötaitoja. Työssä korostuu ohjauksellisuus ja oikeiden palvelujen kohdentaminen asiakkaille oikeaan aikaan. Työmenetelmiä ovat asiakaskohtaiset palveluprosessit, jotka koostuvat eri toimenpiteistä. Palvelut räätälöidään jokaiselle asiakkaalle sopiviksi palvelutarpeen pohjalta. Lisäksi käytössä on ryhmäpalveluita laajasti muun muassa info- ja työnhakuryhmät. Virkailijat tekevät työnantajakäyntejä ja osallistuvat työvoimakoulutusten kummineuvojatoimintaan (yhdyshenkilö) sekä sidosryhmäyhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Toiminnassa sovelletaan lakeja, asetuksia, ohjeita sekä toimiston linjauksia. Työ on haasteellista ja jatkuvaa uuden oppimista ja omaksumista.

2.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöhöni sisältyy kyselylomake, jonka toteutin sähköisesti Digiummenetelmän avulla. Kyselyn teemoja ovat vuorovaikutus, avoimuus sekä palautteen saaminen ja antaminen. Käytin kyselylomaketta, koska sen avulla sain määrällistä ja numeraalista tietoa, miten henkilökunta kokee eri asioita, joita kysytään. Se on selkeämpi tapa kuin haastattelu ja vastaajilla on helpompi vastata kyselylomakkeeseen oman työn lomassa. Työntekijät ottavat vastaan asiakkaita ajanvarauksella ja siksi oli tärkeää, että he varasivat tietyn ajan kalenteristaan kyselyyn vastaamiselle. Kysymykset olivat selkeitä ja hyvin ymmärrettäviä. Toisaalta henkilöstö on omia työkavereita, mikä olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen laatuun, jos olisin haastatellut heitä. En tehnyt postikyselyä, koska helpompi tapa oli sähköinen kysely ja siihen oli mahdollisuus.

Kysely sisältää strukturoituja monivalintakysymyksiä, asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset sisältävät kysymyksiä vastaajien taustatiedoista kuten ikä, koulutus ja työsuhteen laatu. Vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Vastaajat arvioivat asteikkokysymysten väitteet viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä. Vuorovaikutusta, avoimuutta, palautteen saamista ja antamista työyhteisössä vastaajat arvioivat kouluarvosanalla 4 – 10. Avoimia kysymyksiä on kahdeksan. Ne mahdollistavat vastaajille omien mielipiteiden sanomisen ja asioiden pohtimisen.

Työhöni en tarvinnut erikseen tutkimuslupaa, koska en tutkinut työvoimatoimiston asiakkaiden henkilö- ja asiakastietoja. Riittää, että sain kirjallisen luvan sen tekemiseen toimistonjohtajalta. Kirjallisella luvalla myös varmistin tutkimusluvan saamisen työnantajalta, jotta ei synny väärinkäsityksiä. Kyselyn suoritin Digium-järjestelmän kautta, johon tarvitsin henkilökohtaisen lisenssin.

Kävin asian yhteisesti henkilökunnan kanssa läpi alustavasti työyhteisön kehittämispäivässä 23.5.2008, jolloin koko henkilökunta oli paikalla kuulemassa. Näin sain henkilökunnan ja työkalvereiden suostumuksen ja tiedotin tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä. On tärkeää, että osallistujat saavat riittävästi informaatiota, jotta he tietävät, mihin osallistuvat eikä toiminta tapahdu salassa. Tutkimus on hankkeistettu eli se tulee jäämään työyhteisön käyttöön kehittämisen välineenä.

Laadin kyselyn (liite 2), jonka testasivat opinnäytetyöni ohjaajat ennen henkilöstölle lähettämistä. Kysely oli sähköisesti vastattavissa ja siihen annoin tietty takaraja vastauksien palautuksille, joka oli noin kaksi viikkoa ajalla 4.6.2008 – 19.6.2008. Digium – menetelmän kautta voi lähettää vastauksen nimettömänä ja järjestelmän kautta saa myös erilaisia yhteenvetoja. Vastausajan puolivälissä lähetin vastaajille muistutuksen vastausajan päättymisestä Digium-järjestelmän kautta automaattisesti ohjelmoituna. Tärkeää on lähetekirjeen (liite 1) teksti, joka on kaikille vastaajille samanlainen. Lähetin sen Digium-järjestelmän kautta jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, joka ei ole muiden työntekijöiden luettavissa. Siinä vakuutin heille, miksi vastaaminen on tärkeää, hyödyllistä ja jokaisen vastaus on samalla tavalla tärkeä.

Kysely lähetettiin 31:lle henkilökunnan jäsenelle, joista vastasi 24. Vastausprosentti oli 77. Seitsemän henkilökuntaan kuuluvaa ei vastannut kyselyyn.

Aineiston analysoinnissa Digium-järjestelmä mahdollistaa sen, että sieltä saa kuviot ja taulukot suoraan tulososioon raportoituna. Ne edesauttoivat tuloksien havainnoinnissa. Likertin asteikkokysymysten määrälliset luvut sain suoraan Digiumin raportista. Avoinmet vastaukset analysoin laadullisen aineiston sisällön analyysillä teemoittain. Jari Eskolan & Juha Suorannan (1998, 175 - 176) mukaan aineistosta voi nostaa esiin teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa. Lisäksi voidaan aineistosta poimia keskeiset, olennaiset aiheet, jotka ovat tärkeitä tutkimusongelman kannalta.

2.5 Tutkimuseettisyys

Opinnäytetyössäni kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja samalla suostumus, mutta myös tärkeää, jotta työ onnistuisi. Informaation tuli olla selkeää, jotta osallistujat tiesivät, mihin olivat vastaamassa. Saatekirjeessä näkyivät perustiedot tutkimuksesta ja omat yhteystietoni. Sähköiset vastaukset dokumentoituivat Digium-järjestelmään nimettöminä. Kerätyt tiedot hävitän tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käydä henkilöstön kanssa läpi yhteisesti samalla periaatteella kuin alkuinformointi. Tärkeää on se, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti tietosuojan vuoksi ja vastaajien anonymiteetti suojataan. Samoin tietosuojan tärkeys korostuu tietojen julkistamisessa. Tuloksista ei tule näkyä yksittäisen henkilön tunnistettavuus. Omassa tutkimuksessani en eritellyt eri toimipaikkojen tietoja, koska silloin tunnistettavuus voisi vaarantua. Esimerkiksi Savukosken toimipaikassa on vain kolme työntekijää, mikä olisi voinut vaikuttaa tunnistettavuuteen. Lisäksi miehiä on toimistossa vain muutama, joten se ei myös saanut erikseen näkyä tuloksissa henkilöitymisen vuoksi.

Tietosuojalain vuoksi tutkittavilta ei kysytty mitään henkilökohtaisia heidän yksityiselämäänsä liittyviä asioita, ainoastaan työhön liittyviä. On tärkeää, että kenenkään yksityisyyttä ei loukattu missään vaiheessa samoin kuin kenenkään ihmisarvoa. Näin saatiin syntymään luottamus tutkijan ja tutkittavan välillä. Tiedot kerättiin ainoastaan työyhteisön kehittämistä varten ja vastaukset saatiin nimettöminä. Tutkimuksen hyöty tulee olemaan siinä, että sen avulla voidaan kehittää ja parantaa tutkittavia asioita työyhteisössä. Tärkeää on myös se, että tiedostetaan ja saadaan näkyväksi työyhteisön tilanne

tutkittavien asioiden suhteen. Tiedetään mihin asioihin ja miten tullaan puuttumaan ja mitä lähdetään kehittämään eteenpäin.

Kuten sosiaalityön arvoissa mainitaan, täytyy kaikkia ihmisiä kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti; ihmisyyttä täytyy ottaa huomioon kaikessa tekemisessä. Täytyy olla lojaali niin työnantajalle kuin työkavereille ja kunnioittaa heidän ihmisarvoaan. Anneli Pohjola (2007, 12) kirjoittaa teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen eettisyyden olevan tutkijan valinnoissa kaikkea läpäisevä periaate.

3. YKSILÖ, TYÖYHTEISÖ JA ORGANISAATIO

3.1 Yksilö työyhteisössä

Työntekijät haluavat tyydyttää erilaisia tarpeita työssään. Työmotivaatiota lisää palkka, mutta muita tarpeita ovat muun muassa arvostuksen tarve, tarve itsensä kehittämiseen ja oppimiseen sekä työn vaativuuden ja tuloksellisuuden tarve. (Koivisto 2001, 56 - 57.)

Yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä vaikuttavat asenteet, motivaatio ja persoonallisuus. Asenteet ovat melko pysyviä ja ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Asenteisiin liittyvät myös tunteet, jotka vaikuttavat mielipiteisiin myönteisesti tai kielteisesti. Asenteita mitataan esimerkiksi mielipidemittausten avulla, jolloin saadaan karroitettua suuremman joukon mielipiteitä. (Juuti 2006, 23 - 26.) Phil Erwinin (2005, 9) mukaan asenteet ohjaavat ihmissuhteiden solmimisessa ja vaikuttavat vuorovaikutukseen ja toisten kohtaamiseen.

Juutin (2006, 37) mukaan ihminen, joka on motivoitunut, on päämäärätietoinen. ”Motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halu, vietit ja sisäiset yllykkeet”. Kaivolán (2003, 150) mukaan motivoitunut työntekijä luottaa itseensä, on myönteinen ja hänen suorituskynsä on korkea. Motivaatioon liittyviä tarpeita tarkastellaan esimerkiksi Abraham Maslow'n (1954) tarvehierarkian kautta, jossa on viisi tasoa. Alhaalta ylöspäin ne ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten ravinto, turvallisuuden tarve, liittymisen ja sosiaalisuuden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet tulee olla tyydytetyt alimmalta tasolta lähtien ylöspäin, jotta ihminen olisi tyytyväinen ja motivoitunut työntekoon ja itsensä kehittämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 82 - 83.)

Fredrik Herzberg (1959) esitti mallin, jossa työmotivaatioon vaikuttavat tyytyväisyys- eli motivaatiotekijät sekä tyytymättömyys- eli hygieniatekijät. Motivoivat tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja myönteisyyttä. Ne liittyvät itse työhön. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön ja lisäävät tyytymättömyyttä. Motivaatiota voidaan lisätä vaikuttamalla motivaatiotekijöihin, koska ne lisäävät työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöihin vaikuttamalla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Kolmantena käyttäytymistä säätelevänä on ihmisen persoonallisuus, joka koostuu hänen fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksistaan ja luonteenpiirteistään. (Juuti 2006, 90, 92.) Eri työtehtävissä vaaditaan erilaisia persoonallisia ominaisuuksia. Ominaisuudet erottavat työntekijät toisistaan, eikä voida sanoa, että jokin ominaisuus olisi toista ominaisuutta parempi. Ne vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään ja miten menestytään työelämässä. (Lämsä & Hautala 2005, 42 - 43.) Persoonallisuuteen vaikuttavat perimä, sosiaaliset tekijät, kulttuuriset tekijät sekä tilannetekijät. Sosiaaliin tekijöihin vaikuttavat sosiaaliset tekijät ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Kulttuuriin kuuluvat yhteisöä yhdistävät tekijät kuten arvot, jotka muovaavat persoonallisuutta. Tilannetekijät kuten läheisen kuolema vaikuttavat myös persoonallisuuteen huomattavasti. (Lämsä & Hautala 2005, 44 - 45.)

Carl Rogersin (1980) persoonallisuusteoriassa ihmisen minäkäsitys koostuu kahdesta puolesta, jotka ovat henkilökohtainen minä ja sosiaalinen minä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos henkilön havainnot ja mielikuvat itsestään ovat samanlaisia kuin muiden muodostamat hänestä, on siitä seurauksena mielihyvää ja sopusointua. Georg Herbert Meadin (1863 - 1931) teoria koostuu persoonallisuuden kahdesta osasta, jotka ovat sosiaalinen ja yksilöllinen minä. Sosiaalinen minä tarkoittaa henkilön omia uskomuksia siitä, miten toiset odottavat hänen käyttäytyvän. Yksilöllisen, tietoisin minän kautta on mahdollista muuttaa näitä uskomuksia. Mikäli organisaatiossa arvostetaan ihmistä, luotetaan häneen ja kunnioitetaan häntä, kehittyy hänestä vapautunut ja joustava persoonallisuus. Ihminen kokee elämänsä näin ollen mielekkäänä. (Lämsä & Hautala 2005, 49 - 50.)

Persoonallisuuteen liittyy omalta osaltaan myös ihmisen tunteet, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Niitä ovat esimerkiksi empatia, suru, iloisuus ja onnellisuus. Tunteet ovat toiminnassamme läsnä koko ajan ja monenlaisia tunteita voi kokea päivän aikana. Työyhteisössä vaaditaan myös erilaisia tunnetaitoja, jotka vaikuttavat ihmissuhteisiin ja vuorovaikutustilanteisiin ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvointiin. Puhutaan tunneälystä, joka ”viittaa ihmisten henkilökohtaisiin ja tunteisiin liittyviin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössään”. (Lämsä & Hautala 2005, 55 - 62.) Tunneälyyn liittyy oleellisena osana itsetuntemus, joka sisältää ”käsityksemme omista vahvuksistamme, heikkouksistamme ja puutteistamme” (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 32.) Omia tunteita tutkimalla ja havainnoimalla voimme hallita omia käyttäytymistapojamme ja tunnistaa myös toisten tunteita eli eläytyä niihin. (Silvennoi-

nen & Kauppinen 2006, 33 - 34.) Lindströmin (2002, 19) mukaan nykyisessä tehokkuuden ja taloudellisuuden ajattelussa on unohdettu ihmisten tunteet ja heidän väliset suhteet työyhteisössä. Hänen mukaan sosiaalista pääomaa eli ihmisten välisiä suhteita ja tunneälyä eli kykyä omien tunteiden käsittelyyn on alettu arvostaa työyhteisöissä, mikä vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen

Tony Dunderfeltin (2001, 132 - 137) mukaan nykyisin työpaikoilla on alettu huomioida ihmisten yksilöllisyys ja tunteiden merkitys vuorovaikutuksessa. Kiire vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin epäedullisesti ja yhteistyö on pinnallista ja toisten tunteita ei välttämättä oteta huomioon tarpeeksi. Toisten tunteiden huomioiminen edesauttaa hyvän vuorovaikutuksen kehittymiseen työyhteisössä, jolloin myös työsuoritukset paranevat. Tähän vaikuttaa myös hyvän yhteishengen luominen ja yhteinen tekeminen.

Dunderfelt (2001, 72) kirjoittaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavan lisäksi jokaisen oma temperamentti, mikä tarkoittaa tunteella reagoitua tapaa. Ihmiset ovat kahden perustemperamenttia joko ekstraverttejä eli ulospäin suuntautuvia tai introverttejä eli sisäänpäin suuntautuvia. Ekstravertti näyttää tunteensa, elehtii ja on puhelias, kun vuorostaan introvertti hillitsee käyttäytymistään ja tunteitaan eikä näytä niitä ulospäin.

3.2 Työyhteisö ja sen kehittäminen

Työyhteisö tarkoittaa sitä, kun tietty joukko ihmisiä työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Leppänen 2002, 38.) Se voi olla joko kokonainen työpaikka, sen osasto tai jokin työryhmä. (Lindström 2002, 14.) Työntekijällä on työyhteisössä tietty tehtävä, asema ja rooli. Työyhteisössä ryhmään kuuluminen luo turvallisuutta ja mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteenkuuluvuuden.

Kaivolan (2003, 142) mukaan jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan työyhteisön muotoutumiseen. Avainasemassa ovat myös hyvä johtaminen ja hyvä työn organisointi. Näiden lisäksi tarvitaan avointa vuorovaikutusta sekä keskustelua. Jokainen työntekijä on osa kokonaisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisössä vallitsee luottamus toisiinsa ja työkaveria arvostetaan. Työntekijällä tulisi olla mahdol-

lisuus esittää omat mielipiteensä avoimesti ja sitä kautta vaikuttaa omaan työhönsä saaden näin voimaantumisen kokemuksia.

Jokaisessa työyhteisössä on omat perustehtävänsä, jotka tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Sen perusteella voidaan sanoa, mitä työpaikalla tehdään ja miksi. Toimivassa työyhteisössä tulisi olla selkeät työjärjestelyt, kaikille yhteiset pelisäännöt, jatkuvat arviointikäytännöt, vuorovaikutus, joka on avointa ja organisaatio, joka tukee ja jolla on selkeä perustehtävä. Organisaation johdon tulisi omalta osaltaan palvella työntekoa huolehtien työskentelystä käytännön tasolla sekä työyhteisön kehittämisestä. (Järvinen 2001, 27 - 29.)

Anneli Leppäsen (2002, 39 - 40) mukaan työyhteisöjä on ryhdytty kehittämään nykyisin sen vuoksi, että se vaikuttaa organisaation tuloksen parantamiseen. Työntekijä on keskeisessä asemassa toiminnan kehittämisessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toki työyhteisöjä kehitetään edelleen sen vuoksi, että pyritään parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia, joka on kytköksissä työn tuloksellisuuteen.

Työyhteisöjä kehitetään sekä sisäisistä että ulkoisista tarpeista lähtien. Sisäiset tarpeet liittyvät muun muassa yhteistyötaitoihin, osaamisen kehittämiseen, työn organisointiin sekä johtamiseen. Ne liittyvät siihen, miten työyhteisö toimii. Ulkoiset tarpeet johtuvat työelämän ja yhteiskunnan muutoksesta. Niitä ovat esimerkiksi globalisaatio sekä viestintä- ja tietotekniikan kehittyminen. (Lindström 2002, 14 - 15.)

Kehittämällä osaamistaan organisaatio varmistaa kilpailukyönsä. Työyhteisössä yksittäiseltä työntekijältä vaaditaan asiantuntijuutta. Myös ammattitaitovaatimukset ovat suuret, jolloin työntekijän koulutuksen lisäksi vaaditaan osaamisen jakamista työyhteisössä. Työyhteisössä osaamistarpeet koskevat työskentelymenetelmiä ja ydinprosesseja, jolloin mietitään työn tehokkuutta ja tavoitteita. (Rauramo 2008, 160, 162, 164.)

Työhallinnossa on henkilöstön osaamisstrategia, joka kertoo muun muassa, mitä on työhallinnon ydinosaminen ja minkälaista osaamista tarvitaan lähivuosina sekä miten sitä tulisi kehittää. Yleisten työelämän edellytysten lisäksi tarvitaan ammatillista perusosaamista tutkinnon kautta, työhallinnon ydinosamista sekä työhallinnon erityisosamista. (Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategia vuosiksi 2006 – 2010, 4 - 5, 11.) Itä-Lapin työvoimatoimistossa on tehty selvitys henkilöstön osaamisesta ja kartoitettu

osaamiskapeikat, joiden pohjalta on mietitty ja mietitään muun muassa henkilöstökoulutuksia.

Merja Mäkisaloon (2004, 13 - 15) mukaan jotta työyhteisö menestyisi, on sen oltava hyvinvoiva ja työntekijöiden tulisi olla innostuneita työstään. Työyhteisön hyvinvointia tulisi kehittää niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa hyvinvoinnista työpaikalla niin yksilönä kuin yhdessä. Kaikkiin asioihin ei työyhteisö pysty vaikuttamaan, mutta monia asioita voidaan muuttaa.

Mäkisalo (2004, 39 - 42) kirjoittaa lisäksi työyhteisön voimaantumisen, joka on perusta hyvinvoivalle työyhteisölle. Voimaantuminen eli empowerment työyhteisössä lisääntyy silloin, kun työntekijä ei vain osallistu, vaan on osallisena työyhteisön toiminnassa. Työntekijä on silloin kantaottava ja kehittää toimintaa ja itseään eikä ole pelkästään kuuntelijana palavereissa. Tämä edellyttää työyhteisön nykytilanteen tarkastelua ja muutostarpeen tunnistamista.

Mäkisalo (2004, 13 - 15) luettelee terveen työyhteisön tunnuspiirteitä, joita ovat:

1. Avoin keskustelukulttuuri.
2. Yhteisöllisyyden jatkuva rakentaminen ja vahvistaminen. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata esimerkiksi ”yhteen hiileen puhaltamisena”, yhteisenä ”fiiliksenä” ja yhdessä tekemisen tuntuna.
3. Toiminnan perustana ovat yhdessä sovitut ja keskustellut työt ohjaavat arvot ja periaatteet.
4. Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja jalostetaan
5. Toiminnan perustaksi on rakennettu yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja pelisääntöjä.
6. Yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja/tai sopimuksiin on sitouduttu.
7. Työyhteisössä hankitaan säännöllisesti palautetta toiminnasta ja palautteesta opitaan rakentavassa hengessä.
8. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä ja luottaa työtovereiden ja erityisesti johtajien tukeen.
9. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä.
10. Muutos koetaan mahdollisuudeksi, ei uhkaksi.
11. Työn ja ympäristön riskit hallitaan ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Markku Silvennoinen (2004, 249) mainitsee, että työyhteisössä ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa esiintyy konflikteja eli ristiriitoja, epäsovua, kärhämää tai riitaa, jolloin kyse on väärin ymmärretystä asioiden tulkinnasta tai ymmärtämättömyydestä. Jokainen ihminen muodostaa asioista omat havaintonsa ja toimii niiden mukaan.

Pekka Järvinen (2001, 69 - 74) kirjoittaa, että ei ole olemassa sellaista työyhteisöä, jossa ei olisi ongelmia ja ristiriitoja. Niitä voi olla sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä. Yksilöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi päihdeongelmat, sairaudet ja rikkeet työpaikalla. Yhteisöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi ristiriidat työntekijöiden välillä. Ongelmien käsittely työpaikalla koetaan vaikeana, jolloin niihin tarttumista lykätään tai siirretään muiden tahojen ratkaistavaksi kuten työterveyshuollon. Esimies on kuitenkin aina se, jonka tulee ottaa ristiriidat käsiteltäväksi, jotta ne eivät pitkittyisi ja monimutkaistuisi ja syntyisi ongelmakierre. Siitä on seurauksena, että työyhteisössä aletaan etsiä syyllisiä ongelmiin sen sijaan, että mietitään, mistä ongelmat johtuvat. Jotta konflikti ratkeaisi, tulee esimiehen tietää ja kartoittaa, mitä ja keitä ristiriita koskee ja sen jälkeen kuulla asianosaisia. Olennaista on, että mietitään, miten ongelma ratkaistaan ja miten sitä seurataan.

Eri organisaatioissa on erilainen herkkyys siihen, miten konflikteihin reagoidaan ja suhtaudutaan. Jos organisaatio kestää konflikteja, selviää se sitä kohtaavista muutoksista. (Lassila 2002, 38 - 40.) Satu Kasken ja Tuula Kianderin (2005, 84) mukaan työyhteisössä ristiriitojen ennaltaehkäisyyn on hyvä sopia pelisäännöt ja toimintatavat. Ne tarkoittavat asiallista käyttäytymistä työyhteisössä silloinkin, kun on vaikeaa. Ennaltaehkäisyä ovat myös selkeät työnjaot sekä yhteistyö.

3.3 Organisaatio ja organisaatiokulttuuri

Pauli Juutin (2006, 204 - 208) mukaan organisaation käsite on vaikeasti määriteltävä, mutta kuitenkin jokaisen tiedossa oleva. Näin siksi, koska elämämme aikana ympärillämme on monia eri organisaatioita. Organisaatio koostuu ihmisten välisestä yhteistoiminnasta, jolla on tietyt päämäärät. Toisaalta organisaatiota voidaan tarkastella sen eri ilmiöiden kautta kuten esimerkiksi tavat, uskomukset tai rituaalit. Organisaatorakenne koostuu eri toiminnoista ja suhteista niiden välillä. Toiminnot tarkoittavat työntekijöiden välistä työnjakoa ja suhteet yhteistyötä. Organisaation tulee mukautua muuttuvan ympäristön vaatimuksiin eli joustaa silloin, kun tarvitaan. Organisaation rakenne muotoutuu pystysuoran ulottuvuuden eli hierarkian ja vaakasuora ulottuvuuden eli osastojon perusteella.

Anna-Maija Lämsä & Taru Hautala (2005, 9 - 10) kirjoittavat organisaation tarkoittavan yhteiseen tavoitteeseen pyrkivien ihmisten yhteistoimintaa, jota toteutetaan yrityksissä, julkisella sektorilla ja kolmannella sektorilla. Lisäksi jokaisella on myös omia henkilökohtaisia tavoitteita, joiden saavuttamiseksi pyritään organisaation jäsenyyden kautta kuten esimerkiksi arvostuksen saaminen. Nämä tavoitteet eivät välttämättä ole samoja kuin koko organisaation tavoitteet. Karl-Magnus Spiik (2003, 41 - 44) puolestaan mainitsee organisaatiossa olevan kovan eli asiapuolen ja pehmeän puolen eli henkilöstön. Kovaan puoleen sisältyy esimerkiksi yrityksen työtehtävät, laitteisto ja asiat, joita voidaan mitata. Pehmeään puoleen kuuluvat työntekijät, ihmissuhteet, arvot ja asenteet.

Oppiva organisaatio tarkoittaa kehittäväää ja uudistushaluista organisaatiota, jossa työntekijöille mahdollistetaan osaamisen kehittäminen. Organisaatio luo omat toimintamallinsa itse ja henkilöstö on mukana päätöksenteossa, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan. Tärkeää on henkilöstön välinen avoin vuorovaikutus, jolloin myös keskustelu on avointa. Tärkeää on kuuntelemisen ja toisen mielipiteiden vastaanottamisen taito ja avoin dialogi. Positiivinen huumori vahvistaa luovuutta ja vapaamuotoinen keskustelu yhteenkuuluvuutta työntekijöiden kesken. Oppivassa organisaatiossa myös hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää esimerkiksi mentoroinnilla. Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja hyväksytään ja sallitaan virheitä. Ristiriitojen kautta opitaan eri ratkaisumalleja asioihin, koska niitä pitää myös kyseenalaistaa eikä aina olla samaa mieltä. Oppiva organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa saaden ja hyödyntäen sieltä saatua tietoa. Lisäksi pitää tarkastella omia toimintoja kriittisesti ja vaikuttaa itse ympäristöön. (Mäkisalo 2003, 48 - 54.)

Mäkisaloon (2003, 71 - 74) mukaan työntekijöiltä vaaditaan myös sisäistä yrittäjyyttä, mikä tarkoittaa tietynlaista tapaa ja asennetta suhtautua työhön. Asenne on innostava, kannustava, luova ja motivoiva. Siihen vaikuttavat esimerkiksi ihmisen persoonallisuus, motivaatio, omat tarpeet ja tavoitteet sekä työstä saatu palaute. Työntekijä haluaa kehittyä työssään ja opiskella uusia asioita ja jakaa niitä myös muille työntekijöille. Hän (2003, 181, 189) kirjoittaa lisäksi itsensä johtamisesta työyhteisössä, mikä tarkoittaa vastuullista, sitoutuvaa oman työn hallintaa, jolloin tiedostaa omat voimavarat ja vahvuudet. Tähän liittyy myös palautteen merkitys, jolloin se annetaan kasvotusten työtoveria arvostaen, loukkaamatta ja rehellisesti. Tavoitteena on, että työtoveri menestyisi paremmin omassa työssään eli korostetaan kehittymistä.

Organisaation jäsenten yhteiset ajattelu- ja toimintatavat sisältyvät organisaatiokulttuuriin (Lämsä & Hautala 2005, 176). Lämsä & Hautala (2005, 179) mainitsevat organisaatiokulttuurilla olevan kolme päätehtävää, jotka ovat yhteisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin perustuvan yhteisen identiteetin tuottaminen, organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sitoutumisen edistäminen sekä yhteisten pelisääntöjen selventäminen.

Edgar Schein (1987) määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti.

Organisaatiokulttuuri on perusolettamuksen malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle.
(Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Mäkisalo (2003, 74) puolestaan määrittää organisaatiokulttuurin ”työyhteisön tietoisesti tai tiedostamattomasti opituiksi ja sovituuksi tavoiksi tai sopimuksiksi olla sekä tehdä ja kehittää työtä yhdessä”.

Mäkisalon (2003, 74 - 75) mukaan organisaatiokulttuurissa määritellään kolme tasoa, jotka ovat näkyvä taso, osittain näkyvä ja osittain näkymätön taso sekä näkymätön taso. Näkyvään tasoon kuuluvat muun muassa esitteet, logo ja artefaktit. Osittain näkyvä ja osittain näkymätön taso koostuu virallisista, julkaistuista arvoista ja piiloarvoista eli julkaisemattomista arvoista. Kolmas taso eli näkymätön taso, johon kuuluvat perusolettamukset kuten uskomukset.

Mäkisalo (2003, 76 - 77) kirjoittaa lisäksi organisaation sosiaalistumisesta, mikä tarkoittaa organisaatiokulttuurin siirtämistä työyhteisön uusille jäsenille. Uusille työntekijöille opetetaan virallinen ja epävirallinen kulttuuri joko myönteisessä tai kielteisessä hengessä. Uudelle työntekijälle joko opetetaan työyhteisön toimintatavat ja hyvät käytännöt tai toisaalta työntekijän oletetaan oppivan ne automaattisesti kritisoimatta ja esittämättä omia mielipiteitään.

Organisaatiokulttuuri opitaan muun muassa erilaisten rituaalien ja tarinoiden kautta ja sen muuttaminen on hidasta. (Lämsä & Hautala 2005, 183.) Organisaatiokulttuurissa on

eri osa-alueita, joita ovat arvot, normit, roolit, sankarit, myytit ja kertomukset, rituaalit, tabut ja artefaktit. (Lämsä & Hautala 2005, 179 - 182.)

Organisaatiossa määritellään yhteiset arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma arvomaailmansa, joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä arjessa. Nämä arvot ovat jo lapsuudesta alkaen omaksuttuja ja niitä on vaikea muuttaa nopeasti. Yhteisiä arvoja arvostetaan organisaatiossa ja monesti niitä halutaan korostaa ja tehdä näkyväksi, jotta toiminta olisi uskottavaa. (Lämsä & Hautala 2005, 179 - 180.)

Työhallinnon toimintaa ohjaavat arvot on määritelty ministeriön kirjeessä 14.8.2006: vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja kumppanuus. Vaikuttavuudella pyritään saamaan tuloksia aikaan työllistämällä ihmisiä. Asiakaslähtöisyydellä pyritään saamaan palveluperiaatteita tunnetuksi eli esimerkiksi oikea-aikaista palvelua, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja yhteistyökykyä. Asiantuntijuus tarkoittaa tulevaisuuteen vaikuttamista eli muun muassa vahvistetaan ammatillista osaamista, ennakoidaan muuttuvaa toimintaympäristöä ja vastataan toimintaympäristön haasteisiin. Neljäntenä on kumppanuus, joka tarkoittaa aktiivista toimintaa yhteistyökumppanina. Arvot tulee saada näkyväksi osana viestintää, strategiaa ja toimintaa. (Wallin & Salmenoja 2006.)

Arvoja on hyvä aika ajoin pohtia ja käytännössä sitä miksi oikein tätä työtä tehdään?

Normit määrittelevät sopivan käyttäytymisen ja toiminnan rajat työyhteisössä. Ne voivat olla virallisia ohjeita tai epävirallisia sääntöjä. Organisaatiossa on myös erilaisia rooleja, jotka määrittelevät käyttäytymisodotukset, joita työntekijöihin kohdistetaan. Rooli voi olla erilainen eri tilanteissa. Yksi osa-alue organisaatiokulttuurissa on sankarit, jotka ovat symbolisia roolimalleja ja joita ihailaan. Organisaatioissa ja työyhteisöissä liikkuu lisäksi erilaisia tarinoita, jotka määrittelevät sopivan käyttäytymisen, toiminnan suunnan ja historian. Kertomus voi ajan kuluessa muuttua myytiksi, joka on jäänyt elämään työyhteisössä vaikuttaen näin työntekijöiden ajatusmaailmaan. Rituaalit puolestaan ovat niitä tapoja, jotka ovat turvallisia, joka päivä toistuvia ja saavat aikaan turvallisuuden tunteen työntekijöissä. Ne voivat olla esimerkiksi kokouskäytäntöjä. Tabut sen sijaan ovat työyhteisössä asioita, jotka ovat kiellettyjä ja joita ei sanota suoraan, vaan tulkitaan vihjeiden kautta. Artefaktit ovat niitä asioita, jotka näkyvät ulospäin. Ne voivat olla fyysisiä kuten logo tai työntekijöiden asut, käyttäytymiseen liittyviä kuten seremoniat sekä verbaalisia kuten ammattiin liittyvä slangi. (Lämsä & Hautala 2005, 181 - 182.)

4. VUOROVAIKUTUS, AVOIMUUS JA PALAUTE

4.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on toimintaa, joka tapahtuu vuoron perään sekä vaikuttamista ”toisen käyttäytymiseen, ajatuksiin, asenteisiin tai tunteisiin”. (Silvennoinen 2004, 15). Vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet ovat aktiivisesti tilanteessa läsnä viestien puheella, eleillä ja ilmeillä. (Silvennoinen 2004, 15.)

Jotta menestyään työelämässä, tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutustaitoja. Työtä tehdään tiimeissä ja erilaisissa ryhmissä, jolloin vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Yhteiskunta on muuttunut ja yhä useampi työskentelee palvelualoilla, jolloin persoonalliset ominaisuudet korostuvat ja niitä vaaditaan jo työhönottotilanteissa. Vuorovaikutustaidot liittyvät sosiaalisiin taitoihin, joita voidaan opetella jo lapsesta lähtien. (Kauppila 2000, 13 - 15.) Kauppilan (2000, 24) mukaan keskeisiä vuorovaikutustaitoja ovat:

- keskustelutaidot
- neuvottelutaidot
- esiintymistaito
- yhteistyö- ja yhteistoimintataidot
- viestintätaidot
- ryhmä- ja tiimityötaitot
- empatiataito.

Vuorovaikutustilanteeseen kuuluu oleellisesti myös aktiivinen kuuntelu, joka mahdollistaa toisen hyväksymisen ja ymmärtämisen. Aktiivinen kuuntelu on eläytyvää ja tarkkaavaista, jolloin kaikki kuuntelijan aistit ovat käytössä. Aktiivinen kuuntelu edellyttää katsekontaktia ja sanattoman viestinnän ymmärtämistä. Kuuntelija kertaa viestin sisällön ja tarvittaessa rohkaisee kertomaan lisää. (Kauppila 2000, 182 - 184.)

William Isaacs kirjoittaa kirjassaan (2001, 98) ”dialogin ytimenä on yksinkertainen, mutta syvällinen kuuntelemisen taito”. Tässä hän tarkoittaa, että kuuntelemiseen liittyy toisen sanojen kuulemisen lisäksi kyky, miten ne otetaan vastaan ja hyväksytään. Kuunteleminen on avartava taito, joka laajentaa näkemyksiämme sekä ympäristöön että itseemme. Meidän tulisi kuunnella myös itseämme ja sisäistä hiljaisuuttamme ja keskittyä kuuntelemiseen puhumisen sijasta.

Kauppila (2000, 50 - 63) kirjoittaa teoksessaan, että vuorovaikutuksella on kahdeksan perusmuotoa, joita ovat ystävällinen, aggressiivinen, dominoiva, alistuva, ohjaava, uhmainen, epävarma ja joustava. Näitä kaikkia muotoja voidaan soveltaa jokapäiväisessä elämässä. Ystävällinen on sosiaalinen, kohtelias ja huomaavainen. Aggressiivinen käskyy, komentelee ja on vihamielinen. Hallitseva on alistava, vähättelevä ja määräävä. Alistuva vähättelee itseään, ihailee toisia ja tuntee alemmuutta. Ohjaava neuvoo ja huolehtii. Uhmainen kapinoo, rikkoo sääntöjä ja kiukuttelee. Epävarma on arka, epäröivä ja pelkää epäonnistumista. Joustava on luottavainen, kohtelias ja tulee toisten ihmisten kanssa hyvin toimeen. Näistä tyyleistä yhdistetään laajennettu nelikenttämalli: ystävällis-joustava, ohjaava-dominoiva, aggressiivis-uhmainen ja epävarma-alistuva. Tämä on helpompi tapa tutkia ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Kauppilan (2000, 42 - 43) mukaan sosiaalisissa tilanteissa ihminen arvioi toisten vuorovaikutuksessa olevien aikomuksia sekä havainnoi heidän roolejaan. Tässä tilanteessa vaikuttavat ja ohjaavat aiemmin opitut vuorovaikutusmallit ja sosiaaliset kokemukset, jotka auttavat soveltuvien toimintatapojen löytämisessä.

Timothy Learyn (1957) teoria pyrkii analysoimaan ja luokittelemaan vuorovaikutusta. Teoria pyrkii lisäksi selittämään vuorovaikutuksen dynamiikkaa ja sen syitä. Leary määrittelee käsitteen interpersoonallinen vuorovaikutus, joka tarkoittaa avoimesti ja tietoisesti suhteessa toiseen olevaa vuorovaikutusta. Learyn mukaan vuorovaikutusten perusmuotoja ovat dominoivuus-alistuvuus sekä vihamielisyys-kiintymys. Triandis (1977) määrittelee mallissaan vuorovaikutuksen perusmuodoiksi hallitseminen-alistuminen sekä läheisyys-muodollisuus. Ross Stagner esitti vuonna 1937 kaksisuuntaisen mallin, joka oli lähestyminen-vetäytyminen. Talcot Parsons puolestaan sosiaalisen vuorovaikutuksen teoriassaan mainitsee ihmisellä olevan neljänlaista käyttäytymiskuviota ylläpitääkseen tasapainoa. Näitä ovat hyväksyminen, pakonomaisuus, vetäytyminen ja aggressiivisuus. (Kauppila 2000, 42 - 45.)

Leary jakoi Stagnerin ja Parsonsien mallin jälkeen vuorovaikutuksen viiteen tasoon:

1. julkisen kommunikation taso (public communication)
 2. tietoisien kuvauksen taso (conscious communication)
 3. henkilökohtaisten symbolien taso (privat communication)
 4. ilmaisematon, alitajuinen taso (unexpressed)
 5. arvojen taso (values).
- (Kauppila 2000, 45 - 46.)

Pekka Hämäläisen (2005, 129 - 130) mukaan työyhteisössä tulisi vuorovaikutussuhteille olla sovittuna selkeät pelisäännöt ja niitä tulisi noudattaa esimerkiksi huumorin tai pahan olon purkamisen suhteen. Hänen (2005, 130 - 151) mukaan hyvässä vuorovaikutuksessa on seitsemän sääntöä. Ensimmäiseksi myönteisyyden kylväminen tarkoittaa muun muassa asennoitumista myönteisesti työyhteisöön, etsimistä virheisiin ratkaisuja eikä syyllisiä sekä avoimuutta. Toiseksi työkaverin huomioiminen ja aito välittäminen vaikuttaa jokaisen työssä jaksamiseen. Kolmanneksi ristiriidoissa tulisi miettiä myös omaa osuuttaan tilanteessa ja selvittää asia toisen osapuolen kanssa. Neljänneksi vastoin käymisistä tulisi oppia eikä lannistua. Viidenneksi ongelmiin tulisi puuttua välittömästi, jotta ne eivät pahenisi. Kuudenneksi kaikkia työyhteisön jäseniä ei tarvitse miellyttää, vaan seisoa omien mielipiteiden takana ja pitää puolensa. Seitsemänneksi eli viimeiseksi säännöksi tulee toisten erilaisuuden hyväksyminen sekä omien asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen sen sijaan, että yrittäisi muuttaa toisia.

Hyvä vuorovaikutus on yhteistyösuhteita säilyttävää eli hyvää yhteistyöhenkeä säilyttävää, tehokasta eli saavutetaan hyviä tuloksia sekä päämääriin pyrkivää eli positiivisiin seurauksiin johtavaa. Lisäksi hyvään vuorovaikutukseen kuuluu se, että ihmiset ovat kanssakäymisissä toistensa kanssa positiivisessa mielessä. Tärkeää on henkilökohtainen luottamus ja toisen ihmisen hyväksyminen. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös oleellisesti avoimuus ja rehellisyys sekä empatia. (Kauppila 2000, 70 - 72.) Hämäläisen (2005, 101) mukaan luottamus on kaiken vuorovaikutuksen perusta myös työyhteisössä. Se ei synny hetkessä, vaan ajan kanssa aidossa työkaverin kohtaamisessa. Silvennoisen (2004, 72) mukaan ”luottamus sisältyy olennaisena tekijänä kaikkeen vuorovaikutukseen”. Alexander Hiamin (1997) teoriassa luottamus esiintyy huolehtivana, jolloin poissa ollessasi voit luottaa toisen huolehtivan eduistasi, sekä säännöistä kiinnipitävänä, jolloin toisen henkilön luotetaan ennakoivasti toimivan tietyllä tavalla. Luottamuksen perustana on suhtautuminen itseensä ja omiin kykyihinsä. Taustalla vaikuttavat asenteet sekä eri ihmisillä on erilainen käsitys toisten luotettavuudesta. (Silvennoinen 2004, 75, 85 - 86.)

Kaivolán (2003, 145 - 146) mukaan toimivassa työyhteisössä perustan rakentaa avoin vuorovaikutus, jolloin jokaisen tulisi osallistua ja saada esittää mielipiteensä avoimesti sekä tuntea olevansa arvostettu. Hiljaisuus on myös kannanotto, joka voi tarkoittaa pelkoa itsensä ilmaisemisesta suuressa joukossa varsinkin, jos mukana on puheliaita ihmisiä. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu myös erilaisuuden hyväksyminen ja toisen

ihmisen kunnioittaminen sekä kuulluksi tuleminen. Monesti ihminen tulkitsee toisen puheita väärin, koska on itse ennakkoluuloinen ja asenteellinen. Avoimessa vuorovaikutuksessa oma persoona laitetaan mukaan ilman rooleja ja muodollisuuksia.

Jukka-Pekka Puro (2002, 103 - 104) mainitsee roolien vaikuttavan vuorovaikutukseen eri tilanteiden mukaan. Roolit ovat muuttuvia silloin, kun pyritään tiettyyn tavoitteeseen. Toisaalta ne ovat pysyviä, jolloin taustalla on ihmisen persoonallisuus.

Markku Silvennoisen (2004, 16 - 17) kirjoittaa roolien merkityksestä erityisesti ryhmässä, jolloin ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttaa sen jokaisen jäsenen rooli ja sen myötä käyttäytymisen odotukset. Kauppilan (2000, 92 - 93) mukaan rooleja on monenlaisia, kuten tehtävärooleja (johtaja, sovittelija), perherooleja (isä, äiti), työelämärooleja (työtoveri, työnjohtaja), yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuvia rooleja sekä asennerooleja (vetäytyjä, hauskuttaja).

Nykyisin kiire leimaa työpaikoilla ja vuorovaikutus on saanut uusia muotoja kuten sähköposti ja kännykät, mikä vähentää kasvotusten tapahtuvaa kontaktia työpaikoilla. Lisäksi palavereita pidetään videoneuvottelujen välityksellä, jolloin ei välttämättä synny hyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen kuuluu puhuttujen sanojen lisäksi myös muita asioita kuten ilmeet ja eleet. Työntekijä ilmentää vuorovaikutusta myös teoillaan ja erilaisilla liikkeillään sekä vaitiolollaan. (Kaivola 2003, 50.)

Työyhteisöissä pidetään palavereita, kokouksia ja neuvotteluita, jotta kaikki saavat tiedon yhtä aikaa ja päätöksiä voidaan tehdä yhteisesti. Niiden tarkoituksena on luoda työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa, osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn sekä tuoda myös itse asioita käsiteltäväksi. Niiden tulisi olla avointa vuorovaikutusta, mutta yleensä ajanpuutteen vuoksi kokoukset voivat olla vetäjän yksinpuhumista varsinkin, kun on paljon asiaa käsiteltävänä. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen saa osallistua tasapuolisesti avoimessa ja sallivassa ilmapiirissä. (Kaivola 2003, 155 - 156.)

Heta-Liisa Malkavaara (2006, 78 - 79) puolestaan kirjoittaa palaveriviestinnästä, jolloin osallistujien vuorovaikutus-, viestintätaidot ja tahtotila vaikuttavat palaverin kulkuun ja sen onnistumiseen oleellisesti. Jos palaverissa sovitaan tietyistä yhteisistä asioista edellyttää se kuuntelemisen, puhumisen, esittämisen ja havainnoinnin taitoja, jolloin yksin

palaverin vetäjä ei ole vastuussa palaverin kulusta. Palaverien lisäksi viestintä näkyy työpaikan normaalissa arjessa muun muassa tiedon kulkuna.

4.2 Avoimuus

Jotta työyhteisö toimii, tarvitaan avoimuutta. Työyhteisössä myönteinen ja kannustava ilmapiiri luo avoimuutta ja kannustaa kehittymään. Jokainen työntekijä voi omalla asenteellaan vaikuttaa siihen, minkälainen ilmapiiri työpaikalla on. Se, miten kohtelet muita, vaikuttaa siihen, miten he kohtelevat sinua. Mielipiteitä tulisi ilmaista avoimesti, jos haluaa, että muutkin ovat avoimia. Monesti asioista ei puhuta suoraan, vaan vihjaillaan ja oletetaan toisen ymmärtävän tai asioista puhutaan selän takana tai palaverien jälkeen käytäväkeskusteluissa. Avoimuuteen vaikuttaa myös palautteen saaminen ja antaminen tehdystä työstä. Usein onnistumisista ei puhuta suoraan ja palautteen antaminen tuntuu olevan vain johtajan vastuulla. Lisäksi toisia kadehditaan ja yritetään mitätöidä heidän tekemiset. (Kaivola 2003, 37 - 38.)

Työterveyslaitoksen tutkija Susanna Lundell toteaa kateutta ilmenevän sellaisissa työyhteisöissä, joissa koetaan kohtelu eriarvoisena ja epäoikeudenmukaisena. Lisäksi sitä esiintyy silloin, jos työyhteisössä ei tiedetä yhteisiä tavoitteita ja puuttuu me-henki. Kateutta voidaan torjua erilaisuuden hyväksymisellä, oikeudenmukaisella kohtelulla ja avoimuudella. Työntekijän tulisi pohtia omia tunteitaan liittyen siihen, miksi kadehtii toista. Heikko itsetunto ilmenee kateutena toisia kohtaan. Työyhteisöissä tulisi kannustaa työntekijöitä vahvistamaan omia yksilöllisiä vahvuuksiaan eikä vahvistaa työntekijöiden välistä vertailua ja kilpailua. (Seretin 2008, 14.)

Koiviston (2001, 107) mukaan työelämän vaatimukset muuttuvat koko ajan ja sellainen työyhteisö selviää, joka on avoin ja yhteistyökykyinen ja mukautuu näihin vaatimuksiin. Työstä tulisi löytyä työn iloa, joka luo jaksamista. Avoimuus on myös sitä, että olennainen tieto jaetaan työyhteisössä ja luodaan toimivat puitteet kanssakäymiselle ja keskustelulle. Apua annetaan tarvittaessa sekä tuetaan työyhteisön jäseniä. Keskustelu on avointa dialogia ja toisten mielipiteiden kuuntelemista parhaimmillaan.

Antti Skyttä (2000, 136) kirjoittaa osallistuvasta ja pohdiskelevasta avoimuudesta organisaatiossa, että organisaatiossa tulisi pyrkiä pohdiskelemaan avoimuuteen, jolloin työntekijät pohtivat ja kyseenalaistavat omia ajatuksia. Osallistuvassa avoimuudessa ei ole aitoa avoimuuden molemminpuolista arvostamista, vaan omia ajatuksia ilmaistaan vain sen verran, mitä järjestelmän uskotaan vaativan. Kuitenkin pyrkimyksenä on, että jokainen voi ilmaista omia mielipiteitään esimerkiksi järjestelmällisissä palaute- ja tulospöytäkusteluissa.

Työpaikalla todellista avoimuutta edistää keskustelun vapaaehtoisuus, ei keskusteluun painostaminen. Vaatimalla puheenvuoron jokaiselta työntekijältä, saadaan jokaisen kantaa, mutta ei lisätä todellista avoimuutta. Lisäksi sitä edistää esimiehen osallistuminen keskusteluun, jos hän itse pyrkii avoimuuteen työyhteisössä. Keskustelussa tulisi opetella erottamaan asiat, tunteet ja ihmiset toisistaan. Avoimuutta lisää myös se, että työntekijöille kerrotaan merkittävät tiedot, vaikka ne eivät olisi vielä varmoja asioita. Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen asioihin vaikuttamisessa ja päätöksenteossa voi olla myös näennäistä, jos päätös on tehty jo aikaisemmin eikä mielipiteillä ole ollut merkitystä siihen. Mielipiteet voidaan kokea turhauttavaksi myös haettaessa ratkaisuja asioihin, joita ei kuitenkaan toteuteta. (Heiske 2001, 103 - 106.) ”Kun työyhteisön tärkeistä asioista tiedotetaan ja keskustellaan avoimesti, juoruaminen vähenee. Selkeä johtajuus, hyvä työnjako ja järkevä työkeskeisyys tervehdyttävät yhteisöä” (Heiske 2001, 114).

”Siellä, missä huumori kukkii ja nauretaan yhdessä, siellä on myös avoin ilmapiiri” (Hämäläinen 2005, 129.) Yksi avoimuuden mittari työyhteisössä on huumori eli miten siihen suhtaudutaan. Eri ihmiset sietävät eri tavalla huumoria, koska jokainen on oma persoonansa. Työyhteisössä tulisi sopia selkeät pelisäännöt, miten työpaikalla toimitaan hyvän ja pahan olon tunteiden purkamisen suhteen turvallisesti. (Hämäläinen 2005, 129.) Huumori voi olla paikallaan laukaisemaan jännittyneisyyttä, mutta se voi myös loukata toista, jos siihen sisältyy ironiaa. Huumori voi auttaa vuorovaikutustilanteessa, jos suhtautuminen toiseen on ymmärtävä ja empaattinen. (Kaski & Kiander 2005, 178 - 179.)

Ihmisten välisistä suhteista kirjoittaa Dunderfelt (2002, 13, 151 - 152) teoksessaan ”Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin”. Suhde toisiin ihmisiin ja itseensä syvenee, kun kohtaamisissa keskitytään siihen, mitä konkreettisesti tapahtui. Kuunnellaan toista ihmistä ja annetaan tilaa, mikä luo avoimuutta. Sanotaan oma näkemys asioihin

selkeästi, jolloin rohkeus lisääntyy. Suhtaudutaan positiivisesti asioihin ja asetetaan yhteisiä tavoitteita. Luotetaan siihen, että asiat järjestyvät, mikä vähentää epävarmuutta. Viimeisenä annetaan anteeksi, jolloin syntyy mahdollisuuden aloittaa uudelleen. Näillä asioilla on mahdollista aikaansaada myös rakentavaa vuorovaikutusta sekä avata lukkoon menneitä tilanteita.

Valtiokonttori on julkaissut oppaan ”Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille”, jossa annetaan konkreettisia malleja tilanteisiin, jos jokin asia on vaarassa muuttua huonommaksi työyhteisössä. Se on malli ongelmien havaitsemiseen, puheeksiottamiseen ja ratkaisemiseen, jolloin se vaikuttaa työyhteisön toimintaan, työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. (Avoimuutta arkeen 2007, 4-5.)

4.3 Palautteen saaminen ja antaminen

Jotta työntekijä voisi arvioida ja kehittyä työssään, tulee hänen saada ja antaa palautetta. Työntekijän työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta niillä on suuri merkitys. Sekä negatiivista että positiivista palautetta tarvitaan, mutta hyvin herkästi annetaan negatiivista palautetta tai sitten ei anneta ollenkaan positiivistakaan. Oleellista on se, miten negatiivinen asia esitetään eli esitetäänkö se moittivassa vai kehittävässä sävyssä. Monissa työyhteisöissä korostetaan virheitä ja nolataan työntekijä muiden nähden. Toisaalta kehuminen on vuorostaan mielistelyä. Miten työntekijä sitten tietää onko tehnyt oikein vai väärin? (Kaivola 2003, 147.)

Esimiehen vastuulla on työyhteisön palautekulttuuri, mutta jokaisella työntekijällä on myös oma vastuunsa palautteen antamisesta ja saamisesta. Suomalaiseen kulttuuriin ei kuulu positiivisten palautteiden ja kehujen viljeleminen, koska sen vastaanottaminen koetaan nolona. Myös kateus aikaansaa sen, että positiiviset palautteet pantataan. Kateus on kulttuurissamme perusominaisuus. Työelämässä oman edun tavoitteleminen ja kilpailu on koventunut, eikä silloin tule toista työkaveria huomioiduksi, kun oma etu ajaa edelle. Aina tulisi kuitenkin muistaa, että palautetta annetaan ja saadaan tekemisestä eikä siitä, minkälainen persoona on. Palaute tulisi antaa myös välittömästi, kun asia on tuore, jotta ei synny väärinkäsityksiä. (Kaivola 2003, 147 - 150.)

Pentti Sydänmaanlakka (2000, 63, 67) kirjoittaa, että palautteen merkitystä ei ole nykyisin työyhteisöissä riittävästi huomioitu. Oikea palaute oikeaan aikaan on tärkeää, jotta oppiminen työyhteisössä mahdollistuisi. Lisäksi palautejärjestelmät vaikuttavat työyhteisössä estäen ongelmien syntymisen. Yksilötasolla puhutaan nykyään 360 asteen palautejärjestelmästä, jossa palautetta saadaan monelta taholta esimerkiksi vuorovaikutustaidoista. Sitä antavat työkaverit, esimies, alaiset sekä eri yhteistyötahot. Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on yksi väylä palautteen saamiselle. Myös tiimien on hyvä saada palautetta säännöllisesti, jotta ne pystyisivät kehittymään. Näiden lisäksi työyhteisöt ja organisaatiot keräävät palautetta erilaisilla asiakaskyselyillä ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyillä. ”Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään”. (Sydänmaanlakka 2000, 69.)

Sydänmaanlakka (2000, 70) luetteloi ”palautteen annon kymmenen käskyä”, jotka edistävät organisaation positiivista palautekulttuuria.

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
 2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
 3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
 4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
 5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoonaa.
 6. Anna positiivista palautetta pienimmästäkin edistymisestä ja saavutuksista.
 7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
 8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
 9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa. Toimi itse esimerkkinä muille.
 10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.
- (Sydänmaanlakka 2000, 70.)

Kehityskeskustelut eli esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ovat osa työyhteisön ja organisaation palautejärjestelmää ja vaikuttavat oleellisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Niihin tulisi varata riittävästi rauhoitettua aikaa ja niihin tulisi voida valmistautua etukäteen. Tärkeää tilanteessa on avoimuus ja luottamus toiseen sekä arvostus. (Rauramo 2008, 157 - 158.)

Työyhteisöjä kouluttanut Riitta Lundberg mainitsee, että kehityskeskustelun tarkoituksena on hyödyntää työntekijän asiantuntemus mahdollisimman hyvin. Työntekijä tarvitsee asiantuntijana omasta työstään palautetta ja organisaatio tarvitsee oikeat työntekijät oikeisiin tehtäviin. Keskustelujen kautta työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä, kun hänet huomataan, kuunnellaan ja mielipiteitään arvostetaan. (Lehto 2008, 4.)

Palautteen saaminen ja antaminen kuuluvat sosiaalisiin taitoihin, joita on mahdollista kehittää. (Isoherranen 2004, 129.) Kaarina Isoherranen (2004, 129) on kirjannut palautteen antamisen ohjeet seuraavasti:

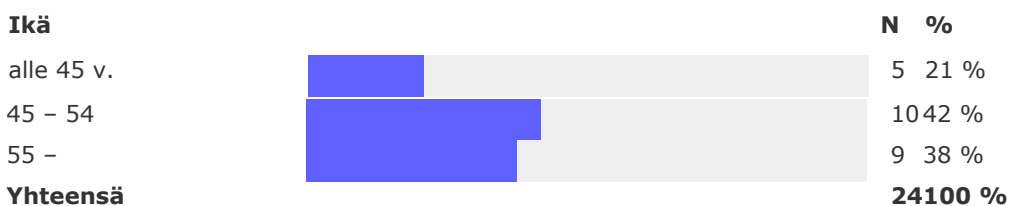
1. Anna palaute aina kasvokkain, ole läsnäoleva, huomioi toisen tunteet.
2. Kuvaa ajatuksiasi, tunteitasi ja miten toisen toiminta vaikuttaa esim. sinun mahdollisuuksiisi toimia tai mahdollisesti potilaan kokemuksiin tai tunteisiin.
3. Kerro havaintosi, älä tulkitse.
4. Kerro, miten toinen menetteli ja miten se vaikuttaa esim. yhteiseen tavoitteeseen pääsyyn.
5. Anna palaute aina toiminnasta, ei sellaisista seikoista, joita ei voi muuttaa, esim. persoonasta tai ammattiryhmästä.
6. Ole valmis käymään keskustelua esim. siitä, mitä pitäisi muuttaa sinunkin toiminnassasi.
7. Kun annat kriittistä palautetta, kuvaa myös sitä, mikä onnistuu hyvin, ja kohdista kriittinen palaute tiettyyn spesifiin asiaan, ei yleistäen.

Rakentavan palautteen antaminen on monissa työyhteisöissä vaikeaa ja ristiriitaista, koska se puhuttaa meitä tunnetasolla, jolloin puolustusmekanismimme aktivoituvat. Monesti palautetta annetaan työyhteisössä hierarkiassa alaspäin eikä ylöspäin. Palautteen antaminen liittyy organisaation palautekulttuuriin, jonka pohjana ovat arvot. ”Hyvä palautekulttuuri edellyttää yksilön kunnioittamista, avointa viestintää ja vuorovaikutusta, rehellisyyttä, kykyä sietää virheet osana uudistuvaa toimintaa, luottamusta ja tahtoa uudistua”. Ei ole yhtä ja ainoa oikeaa tapaa rakentavan palautteen antamiselle, koska tilanteeseen vaikuttavat monet asiat kuten palautteen saajan ja antajan keskinäiset välit ja samanlaiset kokemukset. (Silvennoinen 2004, 165 - 168.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

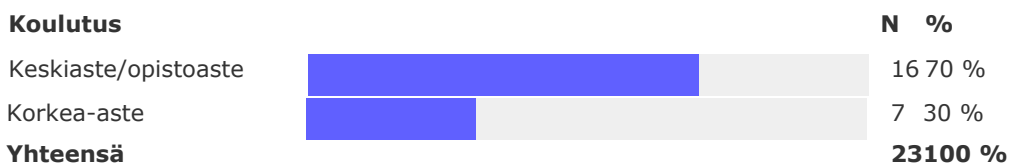
5.1 Henkilökunnan taustatiedot

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien ikää. Henkilökunnasta 5 on alle 45-vuotiaita. Ikäjakaumassa 45 - 54-vuotiaat on 10 henkilöä ja yli 55-vuotiaita on 9. Kaikkia vastanneita on yhteensä 24. (kuvio 1)



Kuvio 1 Vastaajien ikä vuosina (N=24)

Toiseksi kysyttiin vastaajien koulutustaustaa. Kysymyksiin vastanneista on suorittanut keskiasteen/opistoasteen tutkinnon 16 henkilöä. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on vastaajista 7 henkilöä. (kuvio 2)



Kuvio 2 Vastaajien koulutus (N=23)

Viimeisenä taustatietona kysyttiin vastaajien työsuhteen laatua. Vastaajista vakinaisessa työsuhteessa on 19 henkilöä ja määräaikaissä työsuhteessa 5 henkilöä. (kuvio 3)

Työsuhteen laatu	N	%
Vakinainen	19	79 %
Määräaikainen	5	21 %
Yhteensä	24	100 %

Kuvio 3 Vastaajien työsuhteen laatu (N= 24)

5.2 Mielipiteitä vuorovaikutuksesta ja sen kehittämistä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan vuorovaikutusta työyhteisössä kouluarvosanalla 4 – 10. Arvosanan 4 antoi 1 henkilö. Arvosanaa 5 ei antanut kukaan ja arvosanan 6 antoi 2 vastaajaa. Henkilökunnasta 10 antoi arvosanan 7 ja 5 antoi arvosanan 8. Arvosanan 9 antoi 3 vastaajaa ja arvosanaa 10 ei antanut kukaan. Kaikkien vastaajien antamien arvosanojen keskiarvo oli 7,3. (kuvio 4)

Arvosana	N	%
4	1	5 %
5	0	0 %
6	2	10 %
7	10	48 %
8	5	24 %
9	3	14 %
10	0	0 %
Yhteensä	21	100 %

Kuvio 4 Vastaajien arvio vuorovaikutuksesta työyhteisössä kouluarvosanalla 4 - 10 (N=21)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien kokemuksia vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Heistä 15 on sitä mieltä, että työyhteisössä ei ole riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta ja 7:n mielestä sitä on riittävästi. Hyvät vuorovaikutustaidot omaa 15 vastaajaa, 4 on eri mieltä ja 5 ei osannut sanoa mielipidettään. Mielipiteensä saa eri tilanteissa esille 16 ja 17 ottaa kantaa eri asioihin keskustelussa, kun taas 6 henkilöä ei mielestään ota. Väittämässä ”esitän keskustelussa väitteitä ja vastaväitteitä” tuli vähän hajontaa. Vastaajista 7 on eri mieltä, 6 ei osannut sanoa ja 11 on samaa mieltä. Vastaajista 15 on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, kun 6:lla ei ole mahdollisuutta. Myös 15

on sitä mieltä, että osallistuu avoimesti keskusteluun ja 6 ei osallistu. Muiden ajatukset hyväksyy 18 vastaajaa ja 1 on eri mieltä. Vastaajista 5 ei osannut sanoa. 19 ilmaisi ajatuksensa suullisesti, kun taas 4 on eri mieltä. Asioihin pystyy vaikuttamaan 13 ja 5 kokee, että ei pysty. Vuorovaikutustilanteet kokee helpoiksi 18, mutta 5 kokee vaikeiksi. 18 on sitä mieltä, että työyhteisössä esiintyy ristiriitatilanteita, kun vuorostaan 4 on sitä mieltä, että niitä ei esiinny. Ristiriitatilanteita kokee 13 olevan työtovereiden kesken ja 14 esimiesten ja alaisten kesken. 16 on sitä mieltä, että ristiriitatilanteisiin ei puututa tarpeeksi ajoissa. Lisäksi 17 on sitä mieltä, että työyhteisössä ei ole selkeitä tapoja ristiriitojen käsittelyyn. (liite 3)

Vastaajia pyydettiin kertomaan millaista on hyvä vuorovaikutus. Vastauksista nousi esille seuraavia asioita. Hyvä vuorovaikutus on avointa, rakentavaa, rehellistä ja kantaaottavaa keskustelua. Palautetta saadaan ja annetaan niin positiivista kuin rakentavaa eikä toisia syyllistetä. Myös vaikeista asioista pystytään keskustelemaan. Toisten mielipiteitä kunnioitetaan ja heidän ajatuksiaan kuunnellaan, ymmärretään ja huomioidaan. Tärkeää on luottamus, toisten arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Seuraavaksi työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Avoin ja rehellinen keskustelu ja positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen. Asioiden käsittely ilman syyllistämistä.”

”Hyvä vuorovaikutus on, että voi sanoa ääneen omat mielipiteet, toisen kunnioittaminen, luottamus, avoimuus toisia kohtaan. Myös se, että kuunnellaan, mitä yrittää sanoa, että ei heti jyrätä jonkun asian alle esitettyä mielipidettä, kuuntelutaito- ja keskittyminen toisen sanomaan asiaan.”

”Voi vapaasti ilmaista mielipiteensä. Tulee kuulluksi. Lupa olla myös eri mieltä. Voidaan keskustella ilman tunnekuohua, vaikka oltaisiinkin eri mieltä. Pyrkii löytämään yhteisymmärrys.”

”Mieleeni tulee sanonnat; arvosta itseäsi mutta anna arvo toisellekin. Ole ”kärsivällinen” erilaisille mielipiteille.”

Kysyttäessä vastaajilta mitä itse voin tehdä vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi työyhteisössä, nousi esille seuraavia kehitettäviä asioita. Voisi itse keskustella avoimesti ja

aktiivisesti, tuoda omat mielipiteet esille sekä ottaa kantaa asioihin. Tulisi opetella kuuntelemaan toisia ja huomioimaan heidän mielipiteitään. Itse voisi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan sekä huolehtia tiedon kulusta ja jakamisesta muille työtovereille. Positiivisuus ja positiivisten asioiden esilletuonti koettiin tärkeänä samoin kuin palautteen antamisen lisääminen. Myös itse voisi pyytää palautetta useammin. Seuraavassa työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Olla avoimempi ja vastaanottavaisempi. Yrittää löytää aikaa ottaa huomioon työtoverit. Myös omina huonoina päivinä pitäisi yrittää huomioida työkaverit.”

”Osallistua aktiivisemmin työasioista keskusteluihin ja keskittyä paremmin kuuntelemaan toisten mielipiteitä.”

”Palautan mieleeni tietyin väliajoin omat kehittämisalueeni ja käyttäytymiseni asiakastyössä, työkavereiden kanssa keskustellessa ja kokous/palaveritilanteissa. Opettelen antamaan palautetta työkavereille ja myös pyytämään sitä esim. jonkin ryhmä-/kokous- tai palaveritilanteen jälkeen. Kuunteluharjoituksia olisin valmis toteuttamaan esim. aamutunnilla. Purkua/keskustelua työyhteisö- ja asiakastilanteista säännöllisin väliajoin.”

”Pyrkiä omalla positiivisella asenteella lisäämään vuorovaikutusta.”

Vastaajilta kysyttiin lisäksi ajatuksia siitä, mitä työyhteisö voi tehdä vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Työntekijöiden vastauksista nousi esille seuraavia kehitettäviä asioita. Vastaajat halusivat enemmän yhdessäoloa niin kehittämispäiviä kuin vapaamuotoista yhdessäoloa. Toivottiin yhteisiä selkeitä pelisääntöjä ja toimintalinjoja, joista pidetään kiinni. Avoimen ja tasapuolisen keskustelun koettiin olevan tärkeää sekä toisten huomioonottamisen. Myös johdolta toivottiin enemmän avoimuutta ja työntekijöiden kuuntelemista. Esiin nostettiin myös vuorovaikutuskoulutuksen ja -taitojen merkitys. Seuraavassa työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Koulutusta, teoriaa mitä vuorovaikutus on ja mitä vuorovaikutuksessa vaaditaan itseltä ja muilta. Lisäämään tiimi- ja koko toimiston palavereja,

joissa ollaan konkreettisesti yhdessä. Yhteistä tekemisen meininkiä. Yhteiset selkeät pelisäännöt.”

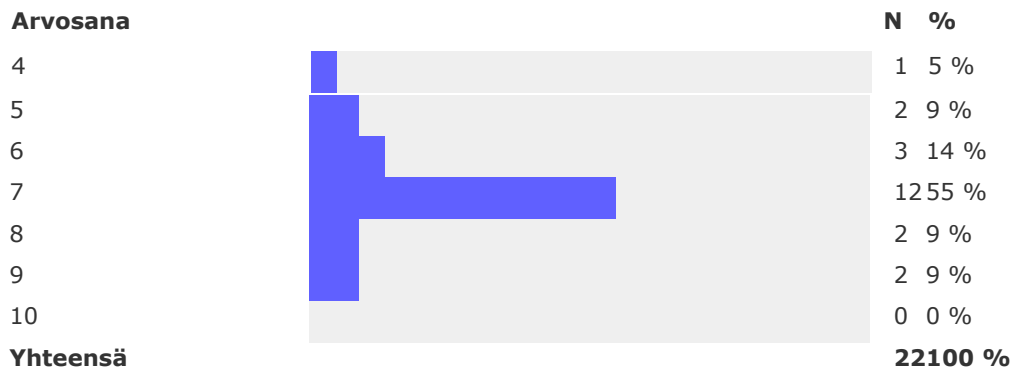
”Lisäämällä yhteisöllisyyttä, eli että ollaan samaa sakkia kaikki ja nämä jutut on meidän juttuja eikä vain pienien toimipaikkaporukoiden. Kun ollaan yhtä ja asiat yhteisiä niin vuorovaikutuskin voisi kehittyä.”

”Vuorovaikutusperusta rakennetaan hyvän henkilökohtaisen tuntemuksen ja molemmanpuoleisen luottamisen varaan. Tähän työhön kaikkien tulisi osallistua rohkeasti vailla pelkoa siitä, että luottamus petetään tai mielipiteitä aliarvioidaan. Työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa jossa otetaan huomioon työyhteisön arvot.”

Vastaajat esittivät konkreettisia esimerkkejä kehittämiseksi. Esitettiin työnkiertoa eri toimipaikoissa. Haluttiin ammatillisia neuvoja kouluttajilta ja koulutusta vuorovaikutuksen teoriasta. Voitaisiin opetella vuorovaikutustaitoja lähtien liikkeelle pienistä ryhmistä ja useammin kokoontumalla. Vuorovaikutustaitoja voitaisiin harjoitella esimerkiksi toimipaikoittain ja tähän tulisi antaa aikaa. Lisäksi videopalaverien ja –kokousten jälkeen voisi arvioida, miten ne toimivat ja mitä voisi tehdä eri tavalla. Haluttiin enemmän yhteisiä keskusteluja työkavereiden/työparin kesken, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen. Toivottiin johdon kuuntelevan enemmän työntekijöitä ja lisäävän avoimuutta asioiden valmisteluun. Lisäksi tulisi panostaa ongelmien ennaltaehkäisyyn. Toivottiin selkeitä pelisääntöjä. Ehdotettiin myös sosiaalisten taitojen keskustelupiirejä. Haluttiin lisää toimiston ja tiimien palavereita, jotka eivät ole videoteitse tapahtuvia sekä lisää yhteisiä kehittämispäiviä ja yhdessäoloa.

5.3 Mielipiteitä avoimuudesta ja sen kehittämisestä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan avoimuutta työyhteisössä kouluarvosanalla 4 - 10. Arvosanan 4 antoi 1 vastaaja. Arvosanan 5 antoi 2 ja 6 antoi 3 työntekijää. Henkilökunnasta 12 antoi arvosanan 7, 2 arvosanan 8 ja 2 arvosanan 9. Arvosanaa 10 ei antanut kukaan. Kaikkien arvosanojen keskiarvo oli 6,8. (kuvio 5)



Kuvio 5 Vastaajien arvio avoimuudesta työyhteisössä kouluarvosanalla 4 - 10 (N=22)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien mielipiteitä avoimuudesta työyhteisössä. Vastaajista 12 on sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri ei ole avoin, mutta 8 on eri mieltä. Asioista ei puhuta 12 mielestä suoraan, mutta 9 on sitä mieltä, että puhutaan. Henkilökunnasta 13 on sitä mieltä, että asioita ei valmistella ja päätetä avoimesti, mutta myös 10 sitä mieltä, että ne tapahtuvat avoimesti. Tietoa pantataan 12 mielestä, kun taas 10 on sitä mieltä, että ei pantata. Väittämässä ”työyhteisössä kannustetaan avoimuuteen” oli hajontaa. Vastaajista 11 on samaa mieltä, 6 ei osannut sanoa ja 7 on eri mieltä. Työntekijöistä 12 kokee, että henkilöstöllä on avoimet välit keskenään, kun taas 9 kokee, että ei ole. Esi- miesten ja alaisten välit ovat keskenään avoimet 12:sta mielestä, kun 11 on sitä mieltä, että eivät ole. Melkein kaikki vastaajat eli 19 kokevat, että huumoriin suhtaudutaan positiivisesti ja ainoastaan 4 on eri mieltä eli suhtaudutaan negatiivisesti. Vastaajista 11 on sitä mieltä, että viestintä on avointa, kun 10 on sitä mieltä, että ei ole. Työntekijöistä 16 kokee kehityskeskustelut avoimiksi ja ainoastaan 4 on eri mieltä. Samoin 20 vastaajaa ovat itse avoimia kehityskeskusteluissa ja vain 2 ei mielestään ole. (liite 3)

Vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiään siitä, mikä estää avoimuuden työyhteisössäsi. Työntekijöiden vastauksista nousi esille seuraavia asioita. Avoimuuden estää kiire ja työtehtävien kuormitus. Lisäksi ei välttämättä osata tai uskalleta ottaa kantaa asioihin. Ristiriidat työkäytäntöjen ja toimintatapojen välillä sekä henkilökemioissa estävät avoimuuden. Kilpailu työtehtävistä ja sijaisuuksista estävät myös avoimuutta samoin kuin kateus ja pelot. Valta, valtasuhteet ja vallan tavoittelu estävät osaltaan avoimuutta sekä luottamuksen puute. Myös epävarmuus muiden suhtautumisesta vaikuttaa asiaan. Seuraavassa työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Epävarmuutta miten suhtaudutaan. Puuttuu rohkeus olla avoin, pelkää loukkaavansa sillä jotakuta. Ns. ”syyllisten etsiminen” ja vähättely saattaa heikentää itsetuottamusta.”

”Taustalla toimipaikkojen erilaiset toimintakulttuurit. Uusi työyhteisö. Aiemmin opitut työkäytännöt ja toimintatavat. Tuottavuusohjelma. Tietämättömyys tulevista muutoksista.”

”Pelko tulla nolatuksi. Epävarmuus.”

”Oman edun tavoittelu.”

”Avoimuuden estää osittain kateus, ”vallan tavoittelu” sekä pelot ja luottamuksen puute.”

Kysyttäessä henkilökunnalta mitä itse voin tehdä avoimuuden kehittämiseksi työyhteisössä, nousi esille seuraavia asioita. Voisi olla itse avoin, rehellinen ja ottaa toiset huomioon ja kuunnella toisten mielipiteitä. Tähän liittyy myös avoin tiedottaminen ja tiedon kulku. Toimimalla itse vuorovaikutteisesti voi kehittää myös avoimuutta. Lisäksi omia aikaisempia kokemuksia voisi tuoda esille avoimuuden lisäämiseksi ja esimerkiksi muille. Toisaalta muutama vastaaja koki jo olevansa avoin omalta osaltaan. Seuraavaksi työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Kuuntelen muiden mielipiteet ennen niiden tyrmäämistä.”

”Olemalla avoin ja rehellinen itselleen ja työtovereille.”

”Tiedottaa avoimesti asioista, joista arvelen ettei vielä toisilla ole tietoa.”

”-näyttämällä esimerkkiä, kertomalla omasta elämästä – kertomalla omista mokista avoimesti – näyttämällä, että en ole täydellinen – ei kukaan ole vaikka joskus kuvitteleekin... - kannustamalla – olla reilu ja rehti”

Kysyttäessä työntekijöiltä mitä työyhteisö voi tehdä kehittääkseen avoimuutta, nousi esille seuraavia asioita. Työyhteisössä tulisi keskustella, uskaltaa esittää mielipiteitä,

oppia niitä kuuntelemaan sekä huomioimaan ne toimintaa suunniteltaessa. Valmisteltavista asioista ja suunnitelmista tulisi tiedottaa hyvissä ajoin henkilöstölle. Haluttiin teoriatietoa vuorovaikutuskouluttajilta sekä opetella koulutusten oppeja arkielämässä. Seuraavaksi työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”suu vain auki, erilaisia mielipiteitä pitää uskaltaa tuoda esiin”

”Keskustella ja sopia asioista. Sopimukseen sitoutuminen.”

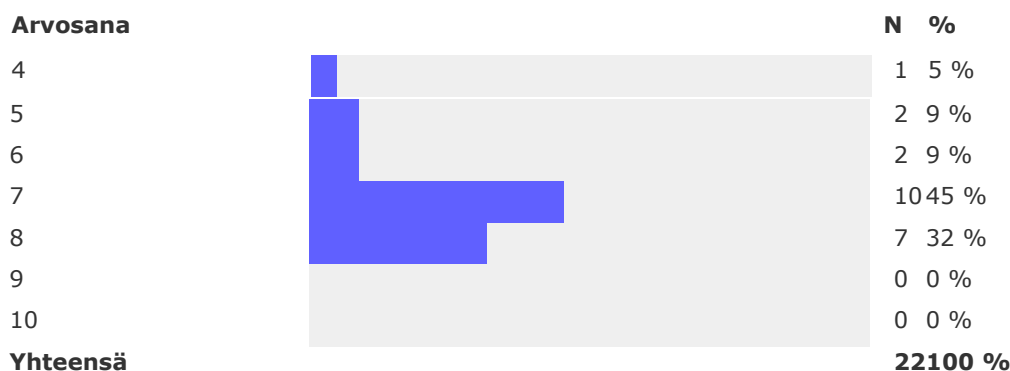
”Valmisteilla olevat asiat tiedoksi hyvissä ajoin ja kaikille mahdollisuus mielipiteeseen ennen päätöksen tekoa. Huomioimalla työyhteisön jäsenten mielipiteet toimintaa suunniteltaessa.”

”- ottaa erilaiset kehityskoulutuksien opit oikeasti mukaan arkielämään – aloittaa aamut iloisesti toiset huomioiden – kysellä toisilta viikonlopusta, kesälomasta, lomamatkasta, voinnista, lapsista, lastenlapsista, yleensä perheen kuulumisista... - toivottaa lomalta, sairauslomalta ym. palaava lämpimästi tervetulleeksi takaisin ja keskustella miten mennyt....”

Myös konkreettisia esityksiä tuli esille. Toivottiin johtoryhmään nimettävän pysyvästi henkilöstön edustaja. Haluttiin saada teoriatietoa vuorovaikutuskouluttajilta sekä opetella konkreettisia tilanteita. Esitettiin sisäistä puhelinjärjestelmää, jotta saisi paremmin työkaverin kiinni. Myös keskusteluyhteysfoorumeita esitettiin luotavaksi, mitä johtotukisi.

5.4 Mielipiteitä palautteen saamisesta ja antamisesta sekä kehittämisestä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan palautteen saamista ja antamista työyhteisössä kouluarvosanalla 4 - 10. Heistä 1 antoi arvosanan 4. Arvosanan 5 ja 6 antoi 2 työntekijää. Arvosanan 7 antoi 10 ja arvosanan 8 antoi 7 vastaajaa. Arvosanoja 9 ja 10 ei antanut kukaan. Kaikkien arvosanojen keskiarvo oli 6,9. (kuvio 6)



Kuvio 6 Vastaajien arvio palautteen saamisesta ja antamisesta työyhteisössä kouluarvosanalla 4 - 10 (N=22)

Kysyttäessä henkilökunnan mielipiteitä palautteen saamisesta ja antamisesta työyhteisössä vastauksia tuli seuraavasti. Vastaajista on 11 sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on salliva palautteen saamisen ja antamisen suhteen. Kuitenkin myös 9 on sitä mieltä, että ei ole ja 4 ei osannut sanoa mielipidettään. Positiivista palautetta saa 15 työtovereiltaan ja kehittävää palautetta 12. Vastaajista 4 ei saanut positiivista palautetta työtovereiltaan ja 7 ei saanut kehittävää palautetta työtovereiltaan. Esimieheltään kokee 12 saavansa positiivista palautetta ja 11 kehittävää palautetta, kun vuorostaan 6 ei saa positiivista ja 6 ei myös saa kehittävää palautetta esimieheltään. Positiivista palautetta antaa työtovereilleen 18 ja vain 1 on eri mieltä. Myös kehittävää palautetta antaa työtovereilleen 17 ja 1 on eri mieltä asiasta. Esimiehelleen antaa positiivista palautetta vastaajista 14, 5 on eri mieltä ja myös 5 ei osannut sanoa mielipidettään. Kehittävää palautetta esimiehelleen antaa 14 työntekijää ja 4 on asiasta eri mieltä ja 6 ei osannut sanoa. Vastaajista 17 kokee, että ei saa usein palautetta ja 1 kokee, että saa ja 5 ei osannut sanoa. Samoin 10 kokee, että antaa palautetta harvoin, 7 on eri mieltä ja 7 ei osannut sanoa. Vastaajista 19 on sitä mieltä, että palautteen saaminen on motivoinut työtään ja vain 3 kokee, että ei ole. Henkilökunnasta 12 kokee olevansa arvostettu työyhteisössä ja 7 puolestaan kokee, että ei ole. Vastaajista 5 ei osannut sanoa kantaansa. Lisäksi kokemuksia nolatuksi tulemisesta työyhteisössä kokee 12 ja 8 ei koe. Vastaajista 4 ei osannut sanoa kantaansa. Myös kokemuksia kateuden esiintymisestä työtoveria kohtaan kokee 15 vastaajaa, 5 on eri mieltä ja 4 ei osannut sanoa mielipidettään. (liite 3)

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin mitä itse voin tehdä kehittääkseni palautteen saamista ja antamista työyhteisössä. Vastauksista nousi esille seuraavia asioita. Vastaajien mielestä tulisi itse olla aktiivisempi ja kiinnittää palautteeseen enemmän huomiota. Pi-

täisi opetella antamaan itse enemmän palautetta sekä opetella sitä myös pyytämään niin positiivista kuin kehittävää. Myös olemalla avoin ja toimimalla itse avoimesti ja rehellisesti voi kehittää palautteen saamista ja antamista. Seuraavaksi työntekijöiden vastauksia, jotka ovat suoria lainauksia.

”Se mitä haluaisit ihmisten tekevän sinulle itsellesi, tee se muille. Pitää muistaa välillä katsoa itseä peiliin ”reflektoida”.”

”Luomalla tilanteita (esim. menemällä vähän useammin työkaverin luo) joissa palautetta voi antaa.”

”Opettelen ottamaan vastaan kehittävää palautetta, tutkailemalla omaa käytöstä em. tilanteissa. Jatkossa vain antaa myös sitä positiivista palautetta niin työkavereille kuin johdollekin, kun se on paikallaan.”

”Pyrkiä hyväksymään myös kehittävä palaute eikä henkilöittää sitä. Jos joku antaa palautetta, niin kiittää siitä oli se sitten hyvää/huonoa.”

Kysyttäessä työntekijöiden ajatuksia mitä työyhteisö voi tehdä kehittääkseen palautteen saamista ja antamista nousi esille seuraavia asioita. Avoimuutta tulisi lisätä työyhteisössä, mikä vaikuttaa ilmapiiriin ja palautteeseen. Haluttiin rehellistä keskustelua asiasta sekä opetella palautteen antamista ja saamista. Tulisi antaa enemmän palautetta työkavereille ja kannustaa toista hyviin suorituksiin. Luottamusta tulisi lisätä.

”Opeteltava sanomaan asianomaiselle itselleen, eikä puhuta selän takana.”

”Keskustella avoimesti palautteen antamisesta ja sen antotavasta ja seuraamuksista.”

”- opetella palautteen antamisen ja saamisen taitoja – opetella ottamaan/hyväksymään myös epämieluiset palautteet ja ottaa ne opiksi - oppia iloitsemaan palautteesta”

”On suotavaa, että kaikki työyhteisön jäsenet kannustavat toisiaan hyviin suorituksiin ja huomaavat iloita työyhteisössä ääneen onnistumisista. Kehittämiskohteet tuodaan julki esimiehille ei närää herättävästi työyhteisön jäsenelle, tietyissä tilanteissa tämäkin onnistuu”

Konkreettisenä kehittämisenä koettiin yksittäisissä vastauksissa esimerkiksi, että työpaikkapalaverit perjantaisin ovat hyvä alku. Kehittämiskohteita tulisi tuoda julki esimiehille. Kyselyiden tuloksia voisi avata ja pohtia niitä tarkemmin niin syitä kuin miten voisi toimia toisin. Hyviä tuloksia voisi kerrata ja miten niihin on päästy. Myös epävirallisia asiakaspalautteita voisi hyödyntää oppimistilanteena. Palautteen anto johdon ja työntekijöiden välillä pitäisi olla jatkuvaa ja henkilökohtaista.

6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilökunnan näkemyksiä vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, palautteen saamisesta ja antamisesta sekä niiden kehittamisestä. Tutkimus oli kvantitatiivinen survey-tutkimus, jossa aineisto kerättiin Digium-järjestelmän kautta sähköisellä kyselyllä kesäkuussa 2008. Kohderyhmänä oli koko Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilökunta lukuun ottamatta toimistonjohtajaa ja tutkimuksen tekijää. Kysely lähetettiin 31 työntekijälle, joista vastasi 24. Vastaustulokset ovat luotettavia, koska vastausprosentti oli hyvä eli 77 %. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että kyselylomake oli kaikille samanlainen ja kysely toteutettiin kaikille yhtä aikaa. Sain vastaukset esittämiini kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa oli monivalinta-, asteikko- sekä avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja sai esittää omia mielipiteitään. Tutkimuksen aihe oli myös työyhteisössä kehittämiskohteena ajankohtainen, mikä vaikutti vastausten määrään positiivisesti.

Kyselyn luotettavuutta mitattiin testaamalla kysely ennen sen lähettämistä työntekijöille. Myös toimistonjohtajalle annettiin mahdollisuus tuoda esiin omat ehdotukset laadittaessa kyselylomaketta. Kyselyn vastaamiseen annettiin hyvät ohjeet jokaisen kysymyksen kohdalla sekä kyselyn saatekirjeessä annettiin tietoa opinnäytetyöstä. Vastausaikaa annettiin riittävästi eli noin kaksi viikkoa. Tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä tiedotettiin kaikille työntekijöille yhteisen kehittämispäivän yhteydessä ennen kyselyn ajankohtaa. Lisäksi tutkimuksen tekijä ja toimistonjohtaja eivät osallistuneet kyselyn vastaamiseen. Missään vaiheessa en antanut omien mielipiteiden vaikuttaa tutkittavaan asiaan.

Työhallinto elää tällä hetkellä voimakkaassa muutosprosessissa, mikä vaikuttaa oleellisesti myös Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilöstöön epävarmuutta lisäävänä tekijänä. Osa kokee asiat voimakkaasti ja osa vähemmän voimakkaasti, koska jokainen on yksilö. Työtehtäviä ollaan keskittämässä ja priorisoimassa niin toimiston tasolla kuin alueellisesti. Valtion hallinnossa tuottavuusohjelman mukaan henkilökuntaa tulisi vähentää tulevaisuudessa ja muun muassa luonnollisen poistuman kautta näin tapahtuu. Työntekijöistä 79 % eli suurin osa on vakinaista henkilökuntaa, mutta määräaikaiset työntekijät kokevat epävarmuutta töiden jatkumisesta. Myös edessä olevat hallinnolliset uudistukset luovat epätietoisuutta. Työministeriö on yhdistynyt elinkeinoministeriöön ja työvoimatoimistoista on tulossa ensi vuonna työ- ja elinkeinotoimistoja. Lisäksi valtion aluehallintoa ollaan uudistamassa.

Valtion hallinnossa organisaatiokulttuuri on ollut ylhäältä alaspäin toimiva. Vanhat ajatusmallit ovat siirtyneet uusille työntekijöille eikä kulttuurin muuttuminen tapahdu hetkessä. Itä-Lapin työvoimatoimisto on toiminut alueellisena vaikuttajana vuoden 2006 alusta. Sitä ennen jokainen toimipaikka oli itsenäinen työvoimatoimisto, jolla oli vuosien aikana kehittynyt oma kulttuuri ja tapa toimia. Videoneuvottelulaitteet vaikuttavat vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä työyhteisön toimivuuteen. Organisaatiomuutosten yhteydessä on alettu kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin käynnistämällä niihin liittyviä kehittämishankkeita. Työntekijä kokee riittämättömyyttä muutosten keskellä ja häneltä vaaditaan aina vain enemmän osaamista, kouluttautumista sekä muita työyhteisötaitoja kuten vuorovaikutustaidot.

Kaiken keskellä tulisi huomioida myös muut työyhteisön jäsenet, koska jos työntekijä voi hyvin ja vaikuttaa osallisena ja osallistuvana työyhteisössä, voi myös työyhteisö hyvin ja kestää paremmin erilaisia sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita ja ristiriitoja. Muutoksista tulisi saada hyvissä ajoin tietoa, jotta niihin pystyisi valmistautumaan ja keskustelemaan niistä avoimesti. Myös Sari Nita Keski-Heikkilän (2002, 42 – 43) tutkimuksen mukaan työyhteisössä vaikeisiin tilanteisiin voidaan löytää ratkaisumalleja avoimella ja rakentavalla keskustelulla. Työyhteisöön heijastuvat organisaation uudistukset aiheuttavat epävarmuutta, jolloin on jatkuva kiire ja sen seurauksena työpaikan ilmapiiri kiristyy. Jotta työyhteisö jaksaisi, auttaa selviämiseen se, että tiedostetaan ilmapiiriin vaikuttavat asiat.

Tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät kokevat vuorovaikutuksen, avoimuuden ja palautteen saamisen ja antamisen työyhteisössä sijoittuvan kouluarvosanalla tyydyttävälle tasolle. Näitä asioita tulisi kehittää edelleen. Vuorovaikutuksen osalta enemmistö kokee, että työyhteisössä ei ole riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta. Kuitenkin työntekijät ottavat kantaa keskusteluissa ja saavat mielipiteitään esille. Lisäksi he kokevat omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot ja osallistuvansa päätöksentekoon ja pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Myös muiden mielipiteet hyväksytään. Vaikka vuorovaikutustilanteita ei koeta vaikeiksi, esiintyy työyhteisössä ristiriitatilanteita. Niitä koetaan olevan sekä työtovereiden että esimiesten ja alaisten kesken. Ristiriitatilanteisiin ei puututa tarpeeksi ajoissa eikä niiden käsittelyyn ole selkeitä tapoja työyhteisössä.

Työntekijöiden mielestä hyvä vuorovaikutus on avointa, rakentavaa, rehellistä ja kantaaottavaa keskustelua. Erilaisuus hyväksytään, toisia arvostetaan ja tärkeää on luotta-

mus. Toisten mielipiteitä kunnioitetaan, heitä kuunnellaan ja positiivista sekä kehittävää palautetta saadaan ja annetaan ilman syylistämistä. Vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi voisi itse keskustella aktiivisesti, kantaaottavasti ja avoimesti. Omat mielipiteet voisi tuoda esille sekä huomioida myös muiden mielipiteet kuuntelemalla heitä. Omia vuorovaikutustaitoja voisi kehittää sekä huolehtia omalta osaltaan tiedon kulusta ja jakamisesta työtovereille. Työyhteisötasolla toivottiin enemmän yhdessäoloa, selkeitä yhteisiä pelisääntöjä ja toimintalinjoja, joista pidetään kiinni. Johdolta toivottiin enemmän avoimuutta asioiden valmistelussa ja työntekijöiden kuuntelemista. Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuskoulutus koettiin tärkeäksi. Myös Maija Vähämäen (2008, 201, 209) väitöskirjan mukaan vuorovaikutteisuutta helpotti työyhteisössä luottamus työtovereiden välillä sekä johtajan ja alaisten välillä. Lisäksi hän kirjoittaa ”mitä avoimempi vuorovaikutus, sitä enemmän siihen osallistujat kuuntelevat ja havainnoivat toistensa perusteluja”.

Avoimuuden osalta puolet vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri ei ole avoin ja asioista ei puhuta suoraan. Lisäksi asioita ei valmistella ja päätetä avoimesti ja tiedonkulku ei ole avointa. Toisaalta melkein saman verran vastaajista on toista mieltä. Työyhteisössä kannustetaan avoimuuteen ja huumoriin suhtaudutaan positiivisesti. Noin puolet on sitä mieltä, että henkilöstöllä ja esimiehillä ja alaisilla on avoimet välit keskenään, mutta lähes saman verran on sitä mieltä, että ei ole. Näin myös viestinnän avoimuuden suhteen. Kehityskeskustelut koetaan avoimiksi ja työntekijät ovat myös itse avoimia niissä.

Työntekijöiden mielestä avoimuuden työyhteisössä estää kiire ja työtehtävien kuormitus. Asioihin ei osata tai uskalleta ottaa kantaa sekä ristiriidat työkäytännöissä, toimintatavoissa ja henkilökemioissa. Kilpailu työtehtävistä, kateus ja pelkoja estävät myös avoimuutta. Luottamuksen puute, valta, valtasuhteet ja vallan tavoittelu vaikuttavat asiaan sekä epävarmuus muiden suhtautumisesta. Työntekijöiden mielestä he itse voisivat kehittää avoimuutta työyhteisössä olemalla avoin ja rehellinen sekä ottamalla toiset huomioon ja kuuntelemalla heidän mielipiteitään. Työyhteisö voisi myös kehittää avoimuutta keskustelemalla, mielipiteiden esittämisellä, niiden kuuntelemisella sekä huomioida ne toimintaa suunniteltaessa. Valmisteltavista asioista ja suunnitelmista tulisi tiedottaa hyvissä ajoin henkilöstölle. Teoriakoulutusta vuorovaikutustaitoihin haluttiin sekä tilanteiden opettelua. Johtoryhmään toivottiin henkilöstön edustajaa.

Lähes puolet vastaajista kokee, että työyhteisön ilmapiiri on salliva palautteen saamisen ja antamisen suhteen. Enemmistö kokee saavansa positiivista ja kehittävää palautetta työtovereilta ja esimieheltä. Myös suurin osa vastaajista kokee, että antaa itse positiivista ja kehittävää palautetta työtovereille ja esimiehelle. Palautetta saadaan harvoin ja annetaan harvoin. Vastaajat kokevat, että palautteen saaminen on motivoinut heidän työtä ja että ovat arvostettuja työyhteisössä. Kateutta työtoveria kohtaan esiintyvän työyhteisössä sekä puolet vastaajista on kokenut tulleeensa joskus nolatuksi työyhteisössä.

Vastaajien mielestä palautteen saamista ja antamista työyhteisössä voisi itse kehittää olemalla aktiivisempi ja kiinnittämällä palautteeseen enemmän huomiota. Pitäisi opetella antamaan enemmän palautetta sekä pyytämään positiivista ja kehittävää palautetta. Toimimalla avoimesti ja rehellisesti voi kehittää palautteen saamista ja antamista. Työyhteisö voisi kehittää palautteen saamista ja antamista lisäämällä myös avoimuutta. Lisäksi rehellinen keskustelu palautteesta sekä palautteen saamisen ja antamisen opettelu koettiin kehittävinä tekijöinä. Työyhteisössä voisi myös antaa enemmän palautetta työkollegalle sekä kannustaa hyviin suorituksiin. Lisäksi luottamusta tulisi lisätä. Palautteen anto työntekijöiden ja johdon välillä pitäisi olla jatkuvaa ja henkilökohtaista.

Jos nyt miettisin opinnäytetyön aihetta, rajaisin sen koskemaan ainoastaan vuorovaikutusta. Se on laaja kokonaisuus ja avoimuus ja palautteen saaminen ja antaminen liittyvät osaltaan vuorovaikutukseen. Teoriaa löytyi eniten vuorovaikutuksesta. Kaiken yhteistyön pohjana työyhteisössä on avoin vuorovaikutus. Olisi pitänyt tutustua ja perehtyä vielä tarkemmin lähdekirjallisuuteen ennen kyselyn tekemistä. Kyselyn tekeminen vei yllättävän paljon aikaa. Alun pitäen tämä opinnäytetyö olisi pitänyt tehdä viime kevään aikana, koska osaltaan oman toimiston kehittämishanke eteni yhteisellä kehittämispäivällä, jossa oli ulkopuolinen vetäjä toukokuussa ennen kyselyn ajankohtaa. Toisaalta se ei haitannut, koska työyhteisössä tiedettiin silloin enemmän vuorovaikutuksesta ja pohjaa oli jo saatu kehittämiselle ja asioiden miettimiselle. Syksyllä oli elokuussa toinen kehittämispäivä aiheesta ja marraskuussa oli kolmas. Viimeisen kehittämispäivän aikana luotiin yhteiset vuorovaikutuksen pelisäännöt, jotka tullaan laittamaan esille jokaiseen toimipaikkaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opin paljon aiheeseen liittyvästä teoriasta sekä miten tehdään sähköinen kysely ja miten sitä voi hyödyntää. Kyselyn kysymysten miettiminen

ja muotoileminen olivat haastavia, koska aihe oli abstrakti ja piti saada mitattavaan muotoon. Syvennyin tutkittavaan aineistoon pääasiassa kirjallisuuden kautta. Prosessi oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja haastava. Tutkimus tulee jäämään työyhteisön käyttöön kehittämisen välineenä. Jatkotutkimuksena kiinnostavaa olisi tutkia ryhmien tai tiimien vuorovaikutusta tarkemmin. Myös työyhteisön viestintä olisi mielenkiintoinen aihe tutkimukselle.

LÄHTEET

- Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille 2007. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, Helsinki.
- Dunderfelt, Tony 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Dialogia Oy, Helsinki.
- Dunderfelt, Tony 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Dialogia Oy, Helsinki
- Erwin, Phil 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. WSOY, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Vastapaino, Tampere.
- Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Hämeenlinna.
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Helsinki.
- Isoherranen, Kaarina 2004. Moniammatillinen yhteistyö. WSOY, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY, Juva.
- Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja Oy, Helsinki.

- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kauppila, Reijo A. 2000. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Keski-Heikkilä, Sari Nita 2002. Toimiva vuorovaikutus – avain työhyvinvointiin. Tekniikan akateemisten kokemuksia työssä jaksamisesta ja työpaikan vuorovaikutuksesta. Luettu 23.11.2008 <http://www.tek.fi/ci/pdf/julkaisut/tyohyvinvointi.pdf>.
- Koivisto, Kari 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Lassila, Ismo 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Kauppakaari, Helsinki.
- Lehto, Anna-Maija 1998. Laatuja surveytutkimukseen. Teoksessa Paananen, Seppo & Juntto, Anneli & Sauli, Hannele (toim.) 1998. Faktajuttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Vastapaino, Tampere. 207 - 232.
- Lehto, Annukka 2008. Persoona peliin. PardiaNyt 3 (4). 4 - 5.
- Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki. 36 – 44.
- Lindström, Kari 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki. 14 – 23.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (toim.) 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1. – 3. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Malkavaara, Heta-Liisa 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Teoksessa Surakka, Tarja (toim.). Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Edita Publishing Oy, Helsinki. 78 – 89.

- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Pohjola, Anneli 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. 11 - 31.
- Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. WSOY, Helsinki.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Seretin, Leena 2008. Kateus myrkyttää ja kasvattaa. Ahjo 20. 14 - 15.
- Silvennoinen, Markku 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum Media Oy, Helsinki
- Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Skyttä, Antti 2000. Tiimitys ja sen läpi. Matkalla kohti matalampaa organisaatiota. Yritystaito, Otava.
- Spiik, Karl-Magnus 2003. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. 7. painos. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategia vuosiksi 2006 – 2010. Työministeriö, Helsinki.
- Vähämäki, Maija 2008. Dialogi organisaation oppimisena. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Luettu 23.11.2008
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2008.pdf.
- Wallin, Markku & Salmenoja Mikko 2006. Työhallinnon arvot 14.8.2006.

Hyvä Itä-Lapin työvoimatoimiston työyhteisön jäsen!

Opiskelen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa sosionomin tutkintoa.

Olen tekemässä opinnäytetyötä Itä-Lapin työvoimatoimiston henkilöstön työyhteisötaitoista sekä niiden kehittämisestä. Työyhteisötaitojen kehittäminen on tullut esiin aiemmin työhallinnon henkilöstöbarometreissa sekä toimiston yhteisissä kehittämisspäivissä. Olen rajannut opinnäytetyöni aiheen koskemaan vuorovaikutusta, avoimuutta sekä palautteen saamista ja antamista työyhteisössä.

Opinnäytetyöni liittyy Itä-lapin työvoimatoimiston työyhteisön kehittämishankkeeseen, joka kuuluu osana Lapin TE-keskuksen ”Toimiva työkkäri – toimiva tos” –työhyvinvointihankkeeseen, joka käynnistyi v. 2007.

Toivon, että vastaat tähän kyselyyn viimeistään 19.6.2008. Kysymyksiin vastaamalla pääset osallistumaan ja vaikuttamaan siihen, miten vuorovaikutusta, avoimuutta sekä palautteen saamista ja antamista voidaan kehittää työyhteisössämme.

Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalakeja ja tutkimuseettisiä periaatteita. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti eikä kenenkään henkilöllisyys tule esiin tutkimuksen missään vaiheessa. Kysely toteutetaan Digium-verkkokyselynä.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Outi Kivelä
outi.kivela@edu.tokem.fi

Vuorovaikutus, avoimuus, palautteen saaminen ja antaminen sekä niiden kehittäminen

Valitse oheisista vaihtoehtoista sopivin.

1. Ikä

- alle 45 v.
 45 – 54
 55 –

2. Koulutus

- Keskiaste/opistoaste
 Korkea-aste

3. Työsuhteen laatu

- Vakinainen
 Määräaikainen

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

4. Arvioi vuorovaikutusta työyhteisössäsi kouluarvosanalla.

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Kokemuksiasi vuorovaikutuksesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviosi.

	1=Täysin eri miel- tä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=En osaa sanoa	4=Jokseenkin samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan eri tilanteissa mielipiteeni esille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otan kantaa eri asioihin keskustelussa	()	()	()	()	()
Esitän keskustelussa väitteitä ja vastaväitteitä	()	()	()	()	()
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	()	()	()	()	()
Osallistun avoimesti keskusteluun	()	()	()	()	()
Hyväksyn muiden ajatukset	()	()	()	()	()
Ilmaisen ajatukseni suullisesti	()	()	()	()	()
Pystyn vaikuttamaan asioihin	()	()	()	()	()
Koen vuorovaikutustilanteet vaikeiksi	()	()	()	()	()
Työyhteisössäni esiintyy ristiriitaitilanteita	()	()	()	()	()
Ristiriitaitilanteita on työtovereiden kesken	()	()	()	()	()
Ristiriitaitilanteita on esimiesten ja alaisten kesken	()	()	()	()	()
Ristiriitaitilanteisiin puututaan tarpeeksi ajoissa	()	()	()	()	()
Työyhteisössäni on selkeät tavat ristiriitojen käsitelyyn	()	()	()	()	()

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

6. Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?

7. Mitä itse voin tehdä vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi työyhteisössä?

8. Mitä työyhteisö voi tehdä vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

9. Arvioi avoimuutta työyhteisössäsi kouluarvosanalla.

4	5	6	7	8	9	10
()	()	()	()	()	()	()

10. Kokemuksiasi avoimuudesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviosi.

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=En osaa sanoa	4=Jokseenkin samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Työyhteisöni ilmapiiri on avoin	()	()	()	()	()
Asioista puhutaan suoraan	()	()	()	()	()
Asioiden valmistelu ja päätöksenteko tapahtuvat avoimesti	()	()	()	()	()
Tiedonkulku on avointa eli sitä ei pantata	()	()	()	()	()
Työyhteisössä kannustetaan avoimuuteen	()	()	()	()	()
Henkilöstöllä on avoimet välit keskenään	()	()	()	()	()
Esimiesten ja alaisten välit ovat avoimet keskenään	()	()	()	()	()

Huumoriin suhtaudutaan positiivisesti	()	()	()	()	()
Viestintä on avointa	()	()	()	()	()
Koen kehityskeskustelut avoimiksi	()	()	()	()	()
Olen itse avoin kehityskeskusteluissa	()	()	()	()	()

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

11. Mikä mielestäsi estää avoimuuden työyhteisössäsi?

12. Mitä itse voin tehdä kehittääkseni avoimuutta työyhteisössä?

13. Mitä työyhteisö voi tehdä kehittääkseen avoimuutta?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

14. Arvioi palautteen saamista ja antamista työyhteisössäsi kouluarvosalla.

4	5	6	7	8	9	10
()	()	()	()	()	()	()

15. Kokemuksiasi palautteen saamisesta ja antamisesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviiosi.

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=En osaa sanoa	4=Jokseenkin samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Työyhteisön ilmapiiri on salliva palautteen saamisen ja antamisen suhteen	()	()	()	()	()
Saan positiivista palautetta työtovereiltani	()	()	()	()	()
Saan kehittelevää palautetta työtovereiltani	()	()	()	()	()
Saan positiivista palautetta esimieheltäni	()	()	()	()	()
Saan kehittelevää palautetta esimieheltäni	()	()	()	()	()
Annan positiivista palautetta työtovereilleni	()	()	()	()	()
Annan kehittelevää palautetta työtovereilleni	()	()	()	()	()
Annan positiivista palautetta esimiehelleni	()	()	()	()	()
Annan kehittelevää palautetta esimiehelleni	()	()	()	()	()
Saan palautetta usein	()	()	()	()	()
Annan palautetta harvoin	()	()	()	()	()
Palautteen saaminen on motivoinut työtäni	()	()	()	()	()
Koen olevani arvostettu työyhteisössä	()	()	()	()	()

Koen tullee joskus nolatuksi työyhteisössä	()	()	()	()	()
Koen, että työyhteisössä esiintyy kateutta työtoveria kohtaan	()	()	()	()	()

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

16. Mitä itse voin tehdä kehittääkseni palautteen saamista ja antamista työyhteisössä?

17. Mitä työyhteisö voi tehdä kehittääkseen palautteen saamista ja antamista?

5. Kokemuksiasi vuorovaikutuksesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviosi.

						Yhteensä
	1=Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2=Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3=En osaa sanoa (Arvo: 3)	4=Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	5=Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	
Työyhteisössäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta avg: 2,67	2 / 8 %	13 / 54 %	2 / 8 %	5 / 21 %	2 / 8 %	100 %
Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot avg: 3,50	0 / 0 %	4 / 17 %	5 / 21 %	14 / 58 %	1 / 4 %	100 %
Saan eri tilanteissa mielipiteeni esille avg: 3,63	0 / 0 %	4 / 17 %	4 / 17 %	13 / 54 %	3 / 13 %	100 %
Otan kantaa eri asioihin keskustelussa avg: 3,58	0 / 0 %	6 / 25 %	1 / 4 %	14 / 58 %	3 / 13 %	100 %
Esitän keskustelussa väitteitä ja vastaväitteitä avg: 3,25	1 / 4 %	6 / 25 %	6 / 25 %	8 / 33 %	3 / 13 %	100 %
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon avg: 3,38	2 / 8 %	4 / 17 %	3 / 13 %	13 / 54 %	2 / 8 %	100 %
Osallistun avoimesti keskusteluun avg: 3,54	0 / 0 %	6 / 25 %	3 / 13 %	11 / 46 %	4 / 17 %	100 %
Hyväksyn muiden ajatukset avg: 3,83	0 / 0 %	1 / 4 %	5 / 21 %	15 / 63 %	3 / 13 %	100 %
Ilmaisen ajatukseni suullisesti avg: 3,75	0 / 0 %	4 / 17 %	1 / 4 %	16 / 67 %	3 / 13 %	100 %
Pystyn vaikuttamaan asioihin avg: 3,38	2 / 8 %	3 / 13 %	6 / 25 %	10 / 42 %	3 / 13 %	100 %
Koen vuorovaikutustilanteet vaikeiksi avg: 2,21	6 / 25 %	12 / 50 %	1 / 4 %	5 / 21 %	0 / 0 %	100 %

Työyhteisössäni esiintyy ristiriitatilanteita avg: 3,83	0 / 0 %	4 / 17 %	2 / 8 %	12 / 50 %	6 / 25 %	100 %
Ristiriitatilanteita on työtovereiden kesken avg: 3,42	2 / 8 %	3 / 13 %	6 / 25 %	9 / 38 %	4 / 17 %	100 %
Ristiriitatilanteita on esimiesten ja alaisten kesken avg: 3,50	0 / 0 %	5 / 21 %	5 / 21 %	11 / 46 %	3 / 13 %	100 %
Ristiriitatilanteisiin puututaan tarpeeksi ajoissa avg: 2,17	8 / 33 %	8 / 33 %	4 / 17 %	4 / 17 %	0 / 0 %	100 %
Työyhteisössäni on selkeät tavat ristiriitojen käsitelyyn avg: 2,00	9 / 38 %	8 / 33 %	5 / 21 %	2 / 8 %	0 / 0 %	100 %
Yhteensä	32 kpl / 8 %	91 kpl / 24 %	59 kpl / 15 %	162 kpl / 42 %	40 kpl / 10 %	

10. Kokemuksiasi avoimuudesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviosi.

						Yhteensä
	1=Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2=Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3=En osaa sanoa (Arvo: 3)	4=Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	5=Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	
Työyhteisöni ilmapiiri on avoin avg: 2,75	3 / 13 %	9 / 38 %	4 / 17 %	7 / 29 %	1 / 4 %	100 %
Asioista puhutaan suoraan avg: 2,71	4 / 17 %	8 / 33 %	3 / 13 %	9 / 38 %	0 / 0 %	100 %
Asioiden valmistelu ja päätöksentekotapahtuvat avoimesti avg: 2,75	4 / 17 %	9 / 38 %	1 / 4 %	9 / 38 %	1 / 4 %	100 %
Tiedonkulku on avointa eli sitä ei pantata avg: 2,83	3 / 13 %	9 / 38 %	2 / 8 %	9 / 38 %	1 / 4 %	100 %
Työyhteisössä kannustetaan avoimuuteen avg: 3,21	2 / 8 %	5 / 21 %	6 / 25 %	8 / 33 %	3 / 13 %	100 %
Henkilöstöllä on avoimet välit keskenään avg: 3,13	1 / 4 %	8 / 33 %	3 / 13 %	11 / 46 %	1 / 4 %	100 %
Esimiesten ja alaisten välit ovat avoimet keskenään avg: 3,04	1 / 4 %	10 / 42 %	1 / 4 %	11 / 46 %	1 / 4 %	100 %
Huumoriin suhtaudutaan positiivisesti avg: 3,83	0 / 0 %	4 / 17 %	1 / 4 %	14 / 58 %	5 / 21 %	100 %
Viestintä on avointa avg: 3,00	2 / 8 %	8 / 33 %	3 / 13 %	10 / 42 %	1 / 4 %	100 %
Koen kehityskeskustelut avoimiksi avg: 3,67	1 / 4 %	3 / 13 %	4 / 17 %	11 / 46 %	5 / 21 %	100 %

Olen itse avoin kehityskeskusteluissa avg: 4,04	0 / 0 %	2 / 8 %	2 / 8 %	13 / 54 %	7 / 29 %	100 %
Yhteensä	21 kpl / 8 %	75 kpl / 28 %	30 kpl / 11 %	112 kpl / 42 %	26 kpl / 10 %	

15. Kokemuksiasi palautteen saamisesta ja antamisesta työyhteisössäsi. Valitse alla olevien väittämien pohjalta oma arviosi.

						Yhteensä
	1=Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2=Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3=En osaa sanoa (Arvo: 3)	4=Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	5=Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	
Työyhteisön ilmapiiri on salliva palautteen saamisen ja antamisen suhteen avg: 3,04	1 / 4 %	8 / 33 %	4 / 17 %	11 / 46 %	0 / 0 %	100 %
Saan positiivista palautetta työtovereiltani avg: 3,42	1 / 4 %	3 / 13 %	5 / 21 %	15 / 63 %	0 / 0 %	100 %
Saan kehittävää palautetta työtovereiltani avg: 3,13	2 / 8 %	5 / 21 %	5 / 21 %	12 / 50 %	0 / 0 %	100 %
Saan positiivista palautetta esimiehlteni avg: 3,21	2 / 8 %	4 / 17 %	6 / 25 %	11 / 46 %	1 / 4 %	100 %
Saan kehittävää palautetta esimiehlteni avg: 3,17	2 / 8 %	4 / 17 %	7 / 29 %	10 / 42 %	1 / 4 %	100 %
Annan positiivista palautetta työtovereilleni avg: 3,71	0 / 0 %	1 / 4 %	5 / 21 %	18 / 75 %	0 / 0 %	100 %
Annan kehittävää palautetta työtovereilleni avg: 3,67	0 / 0 %	1 / 4 %	6 / 25 %	17 / 71 %	0 / 0 %	100 %
Annan positiivista palautetta esimiehelleni avg: 3,33	1 / 4 %	4 / 17 %	5 / 21 %	14 / 58 %	0 / 0 %	100 %
Annan kehittävää palautetta	1 / 4 %	3 / 13 %	6 / 25 %	14 / 58 %	0 / 0 %	100 %

esimiehelleni avg: 3,38						
Saan palautetta usein avg: 2,13	4 / 17 %	13 / 57 %	5 / 22 %	1 / 4 %	0 / 0 %	100 %
Annan palautet- ta harvoin avg: 3,13	0 / 0 %	7 / 29 %	7 / 29 %	10 / 42 %	0 / 0 %	100 %
Palautteen saaminen on motivoinut työ- täni avg: 3,71	2 / 8 %	1 / 4 %	2 / 8 %	16 / 67 %	3 / 13 %	100 %
Koen olevani arvostettu työ- yhteisössä avg: 3,17	3 / 13 %	4 / 17 %	5 / 21 %	10 / 42 %	2 / 8 %	100 %
Koen tulleetni joskus nolatuksi työyhteisössä avg: 3,21	1 / 4 %	7 / 29 %	4 / 17 %	10 / 42 %	2 / 8 %	100 %
Koen, että työ- yhteisössä esiintyy kateut- ta työtoveria kohtaan avg: 3,54	1 / 4 %	4 / 17 %	4 / 17 %	11 / 46 %	4 / 17 %	100 %
Yhteensä	21 kpl / 6 %	69 kpl / 19 %	76 kpl / 21 %	180 kpl / 50 %	13 kpl / 4 %	