



Esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon

Onni Lukkari

Opinnäytetyö, AMK tradenomi

Kesäkuu 2022

Liiketalouden ala

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Lukkari, Onni

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 36 sivua

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin pohtimalla mitä esihenkilöt voisivat tehdä toisin ja paremmin jotta työhyvinvointi ja motivaatio työhön säilyisi ja lisääntyisi. Opinnäytetyössä keskityttiin työntekijöiden kokemuksiin esihenkilön vuorovaikutustaidoista ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä työpanokseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä, jonka vastaukset kerättiin ihmisiltä, jotka ovat joskus olleet alaisena. Kyselyä jaettiin sosiaalisen median alustoilla. Kyselyyn vastasi 181 henkilöä.

Tutkimustuloksista selvisi, että esihenkilön vuorovaikutustaidot todellakin ovat tärkeässä osassa johtaja-johdettava-suhteessa. Eri-ikäiset, eri aloilla työskentelevät ja eri työkokemuksen omaavat ihmiset vastaanottavat eri lailla esihenkilön viestintää ja vuorovaikutusprosessi on erilainen riippuen juurikin näistä taustatekijöistä.

Tutkimuksesta voitiin päätellä, että esihenkilön on harkittava erilaisia viestintä- ja palautteenantotyylejä erilaisten ihmisten johtamisessa.

Avainsanat (asiasanat)

vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot, kyselytutkimus, työhyvinvointi, määrällinen tutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassa pidettäviä liitteitä.

Lukkari, Onni

The effect of supervisor interaction skills on the well-being and motivation of subordinates at work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 36 pages

School of business, Bachelor of Business Administration, Bachelor's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to find out the significance of the supervisor's interaction skills for the employees' well-being at work by considering what the supervisors could do differently and better so that well-being and motivation to work would be maintained and increased. The thesis focused on the employees' experiences of the interpersonal's interaction skills and the importance of interaction skills in the work input.

The data collection method used in the study was the Webropol survey, the responses of which were collected from people who have ever been led by someone. The survey was distributed on social media platforms. 181 people responded to the survey.

The results of the study revealed that the interaction skills of the supervisor do indeed play an important role in the leader-member relationship. People of different ages, working in different fields and with different work experience receive different forms of communication from the forerunner, and the process of interaction is different depending on precisely these background factors.

The study concluded that the supervisor must consider different communication and feedback styles in leading different people.

Keywords/tags (subjects)

interaction, survey, well-being at work, quantitative research

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential attachments.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Työhyvinvoinnin johtaminen	4
2.1	Sosiaalinen pääoma	5
2.2	Palautteen antaminen.....	5
2.2.1	Positiivinen palaute	6
2.2.2	Negatiivinen ja korjaava palaute	7
3	Esihenkilön oman viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon	7
3.1	Ikäjohtaminen	9
3.2	Digitaalinen vuorovaikutus	9
3.3	Alakohtainen vuorovaikutus	10
3.4	Johtaja-johdettava-teoria.....	11
4	Tutkimuksen toteuttaminen	11
4.1	Määrällinen tutkimusote.....	12
4.2	Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät	12
4.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	13
5	Tulokset	14
5.1	Vastaajien taustatiedot	14
5.2	Esihenkilön toiminta.....	16
6	Pohdinta	22
6.1	Johtopäätökset.....	22
6.2	Vuorovaikutustaidot.....	24
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	26
6.4	Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusideoita	27
Lähteet	28	
Liitteet	29	
Liite 1.	Kyselylomake	29

Kuviot

Kuvio 1.	Vastausten jakautuminen prosentteina vastaajien toimialoittain.	15
Kuvio 2.	Vastausten jakautuminen prosentteina työkokemuksen mukaan.	16
Kuvio 3.	Onko viestimisen tyyllillä merkitystä omaan työssäjaksamiseen verrattuna vastaajan ikään.	18

Kuvio 4. Miten esihenkilö kuuntelee alaisten mielipiteitä suhteutettuna heidän työkokemuksensa.	19
Kuvio 5. Saatu negatiivinen palaute koulutusaloittain tarkasteltuna.....	20
Kuvio 6. Kärssiikö vuorovaikutus, jos se tapahtuu jotenkin muuten kuin kasvotusten.	21

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma.....	15
Taulukko 2. Esihenkilön toiminnan arviointia.....	17
Taulukko 3. Esihenkilön viestintä.....	18
Taulukko 4. Millaista palautetta esihenkilön tulisi antaa.	20
Taulukko 5. Esihenkilön rooli ja toimintatapa työyhteisössä.	22

1 Johdanto

Vuorovaikutus on periaatteessa kykyä osata kuunnella. Hyvin toteutettu, vuorovaikutteinen ja aito viestintä lisää organisaatiossa alaisten työhyvinvointia sekä -motivaatiota. Nykyään painostetaan enemmän avointa vuorovaikutusta, kuin tiedon yksisuuntaista ylhäältä alaspäin siirtämistä. Esihenkilöltä odotetaan aina läsnäoloa. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016, 5, 8.) Työntekijällä voi kuitenkin olla viestintätilanteesta täysin erilainen olettamus verrattuna esihenkilöön. (Kuusela 2013, 56.)

Viestinnästä 70 % on jotain muuta kuin sanallista (Vuorimaa 2016). Nykyajan esihenkilön on tunnettava omat alaisensa ja kyettävä näkemään työpaikan ympäristö heidän silmiensä läpi (Manka & Manka 2016). Esihenkilön on omalla toiminnallaan pyrittävä jatkuvasti avoimeen vuorovaikutukseen (Kuusela 2013, 57). Nämä esihenkilön viestintätaidot vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee esimerkiksi saamansa palautteen.

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää uusia yhteyksiä ja havainnoida esihenkilön asemaa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin pohtimalla mitä esihenkilöt voisivat toisin ja paremmin jotta työhyvinvointi ja motivaatio työhön säilyisi ja mahdollisesti lisääntyisi.

Eräänlaisena työhypoteesina tutkimuksessa oli, että työntekijöiden ikä, työkokemus, toimiala ja sukupuoli vaikuttavat siihen, miten työntekijä ottaa vastaan vuorovaikutustilanteessa esihenkilön kanssa syntyneet viestit. Opinnäytetyössä keskitytään työntekijöiden kokemuksiin esihenkilön vuorovaikutustaidoista ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä työpanokseen. Tutkimuskysymyksiä olivat: ”Mitkä esihenkilön ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esimiesviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Mitkä esihenkilön ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esihenkilöviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Millä tavalla esihenkilön pitää työyhteisössä alaisten omasta mielestä viestiä, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena työpaikalla.”

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Tutkimukseen tarvittava data kerätään kyselylomakkeella Webropolissa.

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tutkimuksen tietoperustaan on haettu tietoa Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastosta sekä esimerkiksi internetistä, google scholarista. Hakusanoja, joilla tieto on haettu ovat muun muassa olut: johtaminen, esimiestyö, vuorovaikutustaidot, viestintä, työhyvinvointi, työmotivaatio.

Esihenkilön vastuulla on henkilöstön työssäjaksaminen. Esihenkilön velvollisuus on huolehtia alaisensa turvallisuudesta ja terveydestä. Työhyvinvointi on ennen kaikkea johtamiskysymys. Avaimet työhyvinvoinnin palauttamiseen ovat esihenkilöillä. Esihenkilön on varattava aikaa omille alaisilleen huomataksaan loppuun palamisen oireet ajoissa. Näin säädetään laissakin. (Havunen & Lavikala 2010, 83.) Esihenkilö on koko työyhteisölle roolimalli ja työyhteisön kulttuurin kannalta merkittävä vaikuttaja. Avoin, reilu ja oikeudenmukainen suhtautuminen näkyy työyhteisössä ja sen jäsenten keskinäisissä suhteissa.

Työhyvinvoinnin portaat ovat väline, jolla pyritään työhyvinvoinnin kehittämiseen. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Edellytyksenä työhyvinvoinnissa onkin, että nämä tarpeet täyttyvät ja tätä kautta heijastuvat koko organisaatioon. (Rauramo 2009, 3.) Hyvä työhyvinvointi johtaa korkeampaan työmotivaatioon, joka taas saa aikaan parempia tuloksia. Esihenkilöillä on suuri vastuu alaisten jaksamisessa jokapäiväisessä työssä sekä esihenkilön viestintä alaisilleen vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Terve ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen on myös toimivan ja hyvän työhyvinvoinnin perusta. Näissä yhteisöissä tulisi toteutua myös sukupuolien välinen tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovitus ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi. Alaisten työkykyä edistävälle toiminnalle on nykypäivänä ja tulevaisuudessa useita erilaisia haasteita. Tärkeimpiä näistä haasteista ovat muun muassa lisääntynyt kiire, työntekijöiden ikääntyminen, mielenterveysongelmat, jaksamattomuus, stressi, päihteet, turvattomuus ja työntekijän kokonaiselämäntilanteen tarkastelu. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää infor-

maation jakaminen kasvokkain. Mitä enemmän esihenkilö tietää alaisten tavoitteista, voimavaroista ja esimerkiksi työyksikön tilanteesta, sitä enemmän hän voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Suonsivu 2011, 168-169, 180.)

2.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalista pääomaa muodostavat yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten vuorovaikutus. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on yhteisön ja yksilön yhteinen voimavara. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Joissain tapauksissa sosiaalisella pääomalla voi olla kielteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan kiusaamista, kuppikuntaisuutta ja kateutta työpaikan sisällä. (Manka & Manka 2016, 132.)

Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Oikeastaan viisi tekijää, jotka vaikuttavat sosiaaliseen pääomaan ovat luottamus, vastavuoroisuus, sosiaaliset suhteet, verkostot, osallistuminen sekä yhteiset arvot ja normit (Manka & Manka 2016, 133). Esihenkilön piirteitä, jotka vaikuttavat sosiaalisen pääoman muodostumiseen ovat mm. reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus ja työntekijöistä huolehtiminen (Manka & Manka 2016, 141).

Sosiaalinen pääoma tärkeä osa on esihenkilön ja työntekijöiden välinen pääoma. Tämän pääoman määrä voidaan katsoa suureksi, jos esihenkilöön voi luottaa, esihenkilö kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti ja esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. (Manka & Manka 2016, 133.)

2.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen ja varsinkin palautteen puute on suuri ongelma monella työpaikalla. Perimmäinen idea palautteen antamisessa on saada sen saaja kehittymään siinä, mitä hän tekee. On olemassa positiivista ja negatiivista palautetta. Eli kehuja ja kiitokset ja näiden vastakohtana työntekijän toiminnan muutoksen tarve ja puutteet. (Rasila & Pitkonen 2009, 5-6.) Rötkin (2015) kirjoittaa,

että tärkeä osa palautetta on palautteen antajan kehonkieli sekä eleet ja ilmeet. Palautetta voi antaa helposti itse edes sitä huomaamatta. (Rötkin 2015, 110.)

Hyvin monessa työyhteisössä työntekijät saavat mielestään liian vähän palautetta esihenkilöiltään. Tähän ongelmaan työntekijä voi itse vaikuttaa antamalla vertaisilleen palautetta tai kysymällä omalta esihenkilöltään palautetta, jos sitä ei muuten koe saavansa. On pyrittävä siihen, että palaute on normaalia vuorovaikutusta työpaikalla. Sen antaminen ei vaadi liikoja, mutta sen saaminen sen sijaan on kultaakin arvokkaampaa. Suomalainen kulttuuri ei itsessään rohkaise henkilökohtaisten tunteiden näyttämiseen. Tämä voi olla syy siihen, että työpaikoilla koetaan palautteen olevan vähäistä. Varsinkin negatiivisen palautteen antamisessa koetaan vaikeaksi se, että pelätään toisen mielen pahoittamista, väärinymmärrystä tai suuttumista. (Rasila & Pitkonen 2009, 9-10.) Myös Åberg (1993) kertoo, että ikävien asioiden kertominen on palautteen antajalle vaikeaa. On luontaista ajatella, että olisi helpompaa lähettää vain persoonaton sähköpostiviesti tai tekstiviesti, jolloin pääsee ”pakenemaan” kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutustilannetta. Tällaisesta toiminnasta syntyy tulevaisuudessa hankaluuksia ja se on käytännössä vain ongelman siirtämistä eteenpäin. (Åberg 1993, 83.)

2.2.1 Positiivinen palaute

Kiitoksilla voi olla suurempi arvo työntekijälle pidemmässä juoksussa, kuin rahallisella palkkiolla. Positiivinen palaute antaa työntekijälle voimaa seuraavalla kerralla työskennellä samalla tasolla, ellei jopa paremmin, kun hän tietää toimineensa oikein. Kiitokset lisäävät myös täten työniloa, itsetuottamusta ja itsetuntoa. Positiivinen palaute myös syventää itsetuntemusta, jos kuulee itseltään ominaisuuksia mistä ei ole aikaisemmin ollut itse välttämättä edes tietoinen. On tärkeää antaa myös positiivista palautetta siltä kannalta, että palautteen saajalle ei jäisi epätietoisuus siitä, onko hän tehnyt työnsä oikein. Useissa työtehtävissä korostuu nykyään palautteen saaminen keskeneräisistä töistä. Palautteen saaminen valmistuneista töistä voi jäädä vähäiseksi ja aikaansaannosten huomiointi palautteessa on myös tärkeää. Ihmisen työhyvinvoinnille on tärkeää saada moninkertaisesti enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Positiivista palautetta voi antaa julkisesti tai vaihtoehtoisesti kahden keskeisesti. (Rasila & Pitkonen 2009, 12-13, 15.) Rötkin (2015, 111) esittää, että palautteen perimmäisin idea on tukea onnistumista.

Ihmisen luonteeseen kuuluu jossain määrin yllättyä positiivisesta palautteesta. Usein ollaan enemmän tietoisia vain omista epäkohdista. Positiivisesta palautteesta mennään joskus hämilleen. Palautteesta on aina hyvä kiittää sen antajaa jollain tavalla, etenkin jos hänellä on ollut osuus palautteen saajan onnistumiseen. Tämä rohkaisee jatkossa positiivisen palautteen antamiseen. (Rasila & Pitkonen 2009, 16-17.)

2.2.2 Negatiivinen ja korjaava palaute

Rasila ja Pitkonen (2009, 18) kirjoittavat, että negatiivisesta palautteesta pitäisi enemmänkin käyttää sanaa korjaava palaute. Myös Rötkin (2015) on sitä mieltä, että negatiivinen palaute tulisi sisällyttää ”kriittiseksi” ja ”rakentavaksi” palautteeksi. Aikuisille ihmisille olisi tärkeää antaa nimenomaan rakentavaa kriittistä palautetta. (Rötkin 2015, 110.)

Joskus negatiivista palautetta annetaan liian ”aggressiivisesti”, tai palautteen saajalle enemmänkin muodostuu helposti sellainen kuva. On kuitenkin myös yhtä haitallista jättää negatiivinen, tai enemmänkin korjaava palaute kokonaan antamatta. Korjaava palaute on hankalaa sekä sen antajalle, että sen saajalle. (Rasila & Pitkonen 2009, 18-19.) Ikävän palautteen antajan on kuitenkin pystyttävä antamaan se nopeasti ja korrektisti, sillä asian pitkittäminen tekee sanottavista asioista vaikeampia ja palautteen saaja ei myöskään ole tietoinen, että on tehnyt jotain väärin (Åberg 1993, 83). Myös Rötkin (2015, 112) on sitä mieltä, että palautteen olisi hyvä olla välitöntä ja paras lopputulos syntyy, jos ongelmiin puututaan saman tien, kun ne ilmenevät.

3 Esihenkilön oman viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon

Esihenkilön viestinnän tyyli, tavat ja käytänteet vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin räjähdysmäisesti. Ilman viestintää ei voi johtaa. Hyvän esihenkilöviestinnän tunnistaa läsnäolosta, selkeydestä ja johdonmukaisuudesta, eri kanavien ja keinojen käyttämisestä, viestin oikein ymmärtämisen varmistuksesta sekä uskosta omaan tekemiseen, sillä jopa 70 % viestinnästä on jotain muuta kuin sanallista (Vuorimaa 2016). Lisäksi koko toimipisteen työhyvinvointi kasvaa, kun henkilöstöllä on tiedossa selkeät tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Esihenkilön on tunnettava omat työntekijänsä ja pystyttävä astumaan myös heidän saappaisiinsa, niin viestinnästä

tulee paljon mutkattomampaa. Neutraali viestintä on kaikista yleisintä esihenkilön ja alaisen välisessä keskustelussa. (Manka & Manka 2016.) Oikeanlainen vuorovaikutus vaatii siihen osallistuvilta henkilöiltä empatiaa, eli kykyä samaistua toisten tarpeille, toiveille ja tunteille. Ellei toisen tunteiden kautta onnistu tulkitsemaan hänen motiivejaan, häneen on myös hyvin hankala vaikuttaa. (Kamensky 2015).

Jotta haluaa saada perille haluamansa sanoman, on kiinnitettävä huomiota kykyyn ilmaista itseään. Erityisesti suullisen viestin perille meneminen on kiinni hyvin pitkälti eleistä ja ilmeistä. Pelkästään hyvä puhuja ei aina kaikissa tapauksissa ole hyvä vuorovaikuttaja. Ilmaisutaito ei ole sama asia, kuin vuorovaikutustaito. Hyvänkin puhujan on osattava käyttää eleitä ja ilmeitä oikein ollakseen hyvä vuorovaikuttaja. (Kamensky 2015).

Vuorovaikutus on olennainen osa johtajan työtä nykypäivänä. Työtä tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Vuorovaikutus tarkoittaa periaatteessa kykyä osata kuunnella. Vuorovaikutteinen viestintä motivoi ja lisää hyvinvointia. Viime vuosina työyhteisöjen sisäisessä viestinnässä on tapahtunut muutos. Avointa vuorovaikutusta painotetaan enemmän kuin tiedon yksisuuntaista ylhäältä alaspäin siirtoa. Myös esihenkilöiden rooli viestijöinä on muuttunut. Esihenkilöiltä odotetaan suurten linjojen vetoa, läsnäoloa ja keskustelua. Pelolla johtaminen ja viestiminen eivät saa, eivätkä voi mitenkään olla enää tätä päivää. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016, 5, 8.) Tämän lisäksi keskustelujen haasteena työyhteisössä on, että osapuolilla on erilaiset odotukset sen luonteesta. Esihenkilölle voi riittää nopea ja lyhyt viestin välitys, kun taas alainen on voinut odottaa keskustelun mahdollisuutta pitkäänkin ja toivoo taustoittavaa sekä rauhallista keskustelua. Näiden väärinymmärrysten välttämiseksi esihenkilön olisi hyvä selvittää, oliko keskustelu alaisen odotusten mukainen. (Kuusela 2013, 56.) Onnistuneen vuorovaikuttamisen yksi perusehdoista on, että aidosti pitää ihmisistä. On vaikeaa myös kunnioittaa ihmistä, josta ei itse pidä. Tämä tarkoittaa siis myös, että on vaikea pitää ihmisestä, jota ei kunnioita. Ihminen myös pyrkii välittämään sellaisesta ihmisestä, joka toimii ja ajattelee samalla tavalla. (Kamensky 2015.)

Myös kyselemisen taito on osa onnistunutta vuorovaikutusta. Edistynyt vuorovaikuttaja kykenee edistämään koko vuorovaikutusprosessia enemmänkin kyselemällä ja kuuntelemalla, kuin puhu-

malla. Hyvän vuorovaikuttajan on osattava tahdittaa kysymykset oikeisiin väleihin, sillä kyseleminen on aina tietynlainen väliintulo. Huonosti muotoillut kysymykset voivat pahimmassa tapauksessa pilata hyvin alkaneen vuorovaikutusprosessin. (Kamensky 2015.)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edistää vuoropuhelun syntymistä. Jokaiselle on annettava riittävä mahdollisuus puhua. Esimerkiksi suuressa ryhmässä puhe jakautuu yleensä epätasaisesti ja kaikki eivät saa omaa ääntänsä kuuluviin. Suuressa ryhmässä esihenkilön on tärkeää ottaa enemmän kantaa aiheisiin sekä pyrkiä osallistuttamaan kaikkia keskusteluun. (Kuusela 2013, 57.) Onnistunut vuorovaikutusprosessi vaatii esihenkilöltä keskittymisen taitoa ja keskittymistä tulisi aina harjoitella (Kamensky 2015).

Erilaisissa kriisi- tai ristiriitatilanteissa vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Esihenkilön on osattava olla jämäkkä, mutta myös toisaalta joustava ja ehkä herkkäkin. Vaikeat tilanteet punnitsevat usein todellisen vuorovaikutustaitojen merkityksen (Kamensky 2015.)

3.1 Ikäjohtaminen

Työntekijöiden eri-ikäisyys on otettava huomioon esihenkilötyössä. On tärkeää osata hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden eri vahvuusalueita. Hyvä ikäjohtaminen parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Rauramo N.d.)

Hyvä ikäjohtaminen on myös keino lisätä työntekijöiden sitoutumista sekä työssäjaksamista. Onkin hyvin todennäköistä, että ikäystävälliseksi luonnehditussa työympäristössä ihmiset haluavat työskennellä pidempään. Nuoremmat sukupolvet suhtautuvat työelämään eri tavalla, kuin vanhemmat. Kaikilla ikäryhmillä on erilaiset tuentarpeensa. (Rauramo N.d.) Esihenkilön on pyrittävä tunnistamaan nämä tuentarpeet, jotta työhyvinvointi kasvaa.

3.2 Digitaalinen vuorovaikutus

Perinteisesti vuorovaikutus on aina ollut kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Teknologia on kuitenkin viime vuosina tuonut vuorovaikutusviestintään uusia aspekteja. Varsinkin viestinnän siirtyminen tietokoneilla ja mobiililaitteilla tapahtuvaksi on muuttanut vuorovaikutuksen tyyliä.

Teknologian kehittyminen on johtanut siihen, että esihenkilöiltä odotetaan vielä aktiivisempaa osallistumista viestintään eri medioissa, alustoilla ja ryhmissä. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Digitaalisilla alustoilla viestinnässä ja sitä kautta vuorovaikutuksessa sekoittuu samaan aikaan puhe, ääni, video, kuva ja teksti. Esihenkilöllä on nykyään tärkeä rooli digitaalisella alustalla käytävään vuorovaikutukseen. Esihenkilön on tärkeä saada työntekijät osallistumaan tähän digitaaliseen vuorovaikutukseen. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Digimaailmassa ja varsinkin korona-aikana viestintää tapahtuu yhä enemmän etälaitteiden avulla. On mahdollista, että esihenkilöltä voi helposti unohtua esimerkiksi sähköpostiviesteissä vuorovaikutus kokonaan ja alaisen on vaikea sen jälkeen vastata sähköpostilla mielipidettään jostain asiasta. Digimaailman tuomaa aspektia vuorovaikutustilanteissa ei ole vielä tutkittu kattavasti. Voi olla esihenkilölle äärimmäisen vaikeaa luoda etälaitteiden avulla oikeasti aito vuorovaikutustilanne. Tämä voi tuoda entistä enemmän haasteita siihen, että alaisella ja esihenkilöllä voi olla viestintätilanteista täysin erilaiset käsitykset ja tärkein motivoinnin keino on aidosti kaksisuuntaisella vuorovaikutuksella kommunikointi ja toisten mielipiteiden ottaminen huomioon (Kuusela 2013, 56-57).

3.3 Alakohtainen vuorovaikutus

Esihenkilön ja alaisen suhde voi tietenkin olla hyvin erilainen riippuen millä alalla toimitaan. Tärkeä asia, mikä vaikuttaa esihenkilön vuorovaikutuksessa alaisen motivaatioon on mahdollisuus tulla kuuluksi ja saada itse vaikuttaa. Hyvän vuorovaikutuksen pääpiirteitä on henkilön asemasta riippumatta muiden arvostaminen, kuuntelu ja ymmärryksen halu, omien ajatusten ilmaisu ilman muiden loukkaamista, keskusteluhalukkuus, tunteiden ja tapahtumien havainnointi, eri mielipiteiden hyväksyminen, joustovalmius (Kuusela 2013, 42). Tämä huomioiden heikko vuorovaikutus alaisten kanssa tutkitusti johtaa ongelmatilanteisiin (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016, 8). Tämä voi heijastua myös työelämän ulkopuolelle. Pahimmassa tapauksessa myös voi esiintyä esimerkiksi mielenterveysongelmia (Manka & Manka 2016, 133).

Eri ammatit vaativat erilaista vuorovaikutusosaamista, eli puhutaan alakohtaisesta vuorovaikutusosaamisesta. Alakohtainen vuorovaikutus opitaan kyseiselle alalle tyypillisissä vuorovaikutustilanteissa. Eri alojen erinäiset vaatimukset on otettava huomioon, kun puhutaan esihenkilön vuorovaikutustaitojen arvioinnista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

3.4 Johtaja-johdettava-teoria

LMX-teoria, eli leader-member exchange theory, suomennettuna Johtaja-johdettava-teoria ja se kuvaa johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua ja luonnetta organisaatiossa. Ideana teoriassa on, että esihenkilö ei lähesty kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan pyrkii kehittämään yksilöllistä suhdetta alaisiinsa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

LMX-teorian mukaan esihenkilön ja hänen alaisensa välillä oleva vaihdannan laatu vaihtelee korkeasta matalaan. Korkeassa vaihdannassa on tyypillistä kunnioitus, huomio, pitäminen, molemminpuolinen luottamus ja tuki sekä vähäisempi kontrolli. Matalassa vaihdannassa taas on tyypillistä muodollisuus, ylhäältä alas johtaminen, vähäisempi tuki ja luottamus sekä niukka palkitseminen. Yleisesti esihenkilön ja alaisen suhde sijoittuu tämän korkean ja matalan vaihdannan välialueelle. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

LMX-teorian syvin olemus on, että esihenkilön ja alaisten suhteet vaikuttavat organisaation tulokseen. Teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa korkean vaihdannan on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, suoritukseen, tuotteliaisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja johtajan toiminnan arviointiin sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Matala vaihdanta taas voi johtaa tutkimusten mukaan työntekijän loppuun palamiseen, heikkoon suoritustasoon ja puolustautuvaan viestintään. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää uusia yhteyksiä ja havainnoida esihenkilön asemaa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin pohtimalla mitä esihenkilöt voisivat toisin ja paremmin jotta työhyvinvointi ja motivaatio työhön säilyisi ja mahdollisesti lisääntyisi.

Eräänlaisena työhypoteesina tutkimuksessa oli, että työntekijöiden ikä, työkokemus, toimiala ja sukupuoli vaikuttavat siihen, miten työntekijä ottaa vastaan vuorovaikutustilanteessa esihenkilön kanssa syntyneet viestit. Opinnäytetyössä keskitytään työntekijöiden kokemuksiin esihenkilön vuorovaikutustaidoista ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä työpanokseen.

Tutkimuskysymyksiä ovat: ”Mitkä esihenkilön ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esimiesviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Mitkä esihenkilön ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esihenkilöviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Millä tavalla esihenkilön pitää työyhteisössä alaisten omasta mielestä viestiä, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena työpaikalla.”

4.1 Määrällinen tutkimusote

Tutkimuksen tavoitteet ovat saavutettavissa määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella. Kyselylomake soveltuu hyvin tiedon keräämiseen mahdollisimman suurelta vastaajamäärältä, jota tähän tutkimuksen tekemiseen olisi suotavaa olla, jotta kerätty aineisto olisi luotettavaa.

Määrällinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin kuinka paljon ja miten usein. Se antaa kuvan muutujien välisistä suhteista ja eroista. (Vilkka 2007, 17.) Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman monelta työelämässä toimivilta henkilöltä tietoa esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkityksestä ja vaikutuksesta vastaajien työhyvinvointiin. Aineiston analysoimalla voidaan nähdä samankaltaisuutta ja eroja. Tutkimus siis kuvaa yleisesti alaisten käsityksiä esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutuksesta heidän omaan työhyvinvointiinsa ja -motivaatioonsa.

Määrällisessä tutkimuksessa tapahtuu myös kausaalisuhteiden etsimistä eli syy-seuraussuhteita. Eli siis käytännössä jokin asia johtuu jostain (Vilkka 2007, 23). Oletuksena tutkimuksessa on esimerkiksi se, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on yhteyttä koettuun työhyvinvointiin.

4.2 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Kohderyhmänä tutkimuksessa toimii työssäkäyvät ihmiset, jotka ovat tai ovat olleet joskus alaisia. Tarkoituksena on kerätä vastauksia useilta eri aloilta sekä ikäryhmiltä. Monipuolisen aineiston

saamiseksi tavoitteena on saada eri toimialoilta ja eri ikäryhmistä mahdollisimman paljon vastauksia.

Aineistonkeruumenetelmänä toimii internetkysely webropolilla. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, eli kaikilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat. (Vilkka 2007, 27-28.) Tutkimuksen tapauksessa kyselylomake toimii hyvin, sillä tarkoitus on saada paljon tietoa nimenomaan henkilöitä itsejään koskevissa asioissa.

Aineistonkeruu toteutetaan kyselyllä. Tarkoitus on saada linkki kyselyyn leviämään mahdollisimman laajalle sosiaalisen median, ystävien ja muiden kontaktien avulla. Kyselyn ajoitus tarvitsee suunnitella hyvin, sillä vastausprosentti voi muussa tapauksessa jäädä hyvin alhaiseksi. (Vilkka 2007, 28). Peilaten sosiaalista media alustana, vastausajaksi riitti 3 päivää.

Määrällisessä tutkimuksessa tulee valita analyysimenetelmä, joka antaa tietoa nimenomaan siitä, mitä ollaan tutkimassa. Käytännössä analyysimenetelmät löytyvät vasta, kun kokeillaan kyseiselle muuttujalle soveltuvia menetelmiä. Kuitenkin tulokset on parasta analysoida käyttämällä ristiintaulukointia, sillä tarkoitus on analysoida muuttujien välistä riippuvuutta. (Vilkka 2007, 118-119.) Tämän tutkimuksen tapauksessa esimerkiksi iän ja mielipiteiden välistä riippuvuutta. Tutkimuksen aineistoa analysoidaan siis ristiintaulukoinnilla sekä χ^2 -jakaumalla.

4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvä määrällinen tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Esimerkiksi kysymysten asettelu, aineiston kerääminen, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa kohderyhmää eikä tieteellistä yhteisöä. Varsinkin määrällisessä tutkimuksessa kohderyhmälle voi olla vaarana aiheutua kipua, epämiellyttävyyttä tai osallistumisen vaivaa. Esimerkkinä jos kyselyssä sanotaan, että vastaamiseen menee 10 minuuttia, silloin vastaamiseen todellakin pitäisi mennä 10 minuuttia eikä enempää aikaa. (Vilkka 2007, 91.)

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän omakohtaiset kokemukset kaupan alalla työskentelystä sekä kiinnostus esihenkilöiden vuorovaikutteista johtamista kohtaan. Tutkija

pyrki myös huolellisesti perehtymään kohdeilmiöön tutustumalla aiempaan tutkimukseen mitä voidaan pitää luotettavuuden arvioinnin kannalta merkityksellistä. (Puusa & Juuti 2011, 158–159.)

Tutkimuksen tavoitteena oli hankkia tietoa nimenomaan jonkun alaisena työskennelleiltä henkilöiltä, jotta saataisiin tietoa juuri niiltä henkilöiltä, jotka tietävät asiasta. Tutkimus toteutettiin hyvällä tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6–7).

Tutkimusmenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien täyttäviä ja tekstiviitteet ja lähdeluettelo ovat merkitty asianmukaisesti ja huolellisesti. Tekstiviitteiden avulla voidaan tuoda ilmi, mikä tekstistä on tekijän omaa ajattelua ja mikä lainattua (Lähteiden käytön periaatteet, luku 5.1.).

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkastellessa voidaan todeta, että havainnointiyksikköjä koskevien muuttujien tiedot on syötetty huolellisesti ja mittareiden kyky mitata tutkittavia asioita on hyvällä tasolla. (Vilka 2007, 149.)

Tutkimuksen validiutta tarkastellessa taasen voidaan todeta, että teoreettisten käsitteiden operationalisointi arkikielelle on onnistunut hyvin. Vastausvaihtoehdot ja niiden sisältö on tarkistettu, jotta kyselyyn vastanneet sekä tutkija ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. (Vilka 2007, 150.) Tutkimus sai siihen vastanneilta pääosin hyviä kommentteja sosiaalisessa mediassa. Toisaalta valittujen asteikoiden toimivuudessa oli haasteita. (Vilka 2007, 150).

Tutkimuksessa ei ole tarkoitus kysyä eikä käsitellä arkaluonteisia tietoja, eikä vastaajien henkilöllisyys tule missään kohtaa julki. Tutkimus on helposti mahdollista suorittaa anonyymisti, eikä siinä missään kohtaa käy esimerkiksi ilmi, missä organisaatiossa henkilö työskentelee tai kuka toimii hänen esihenkilönään.

5 Tulokset

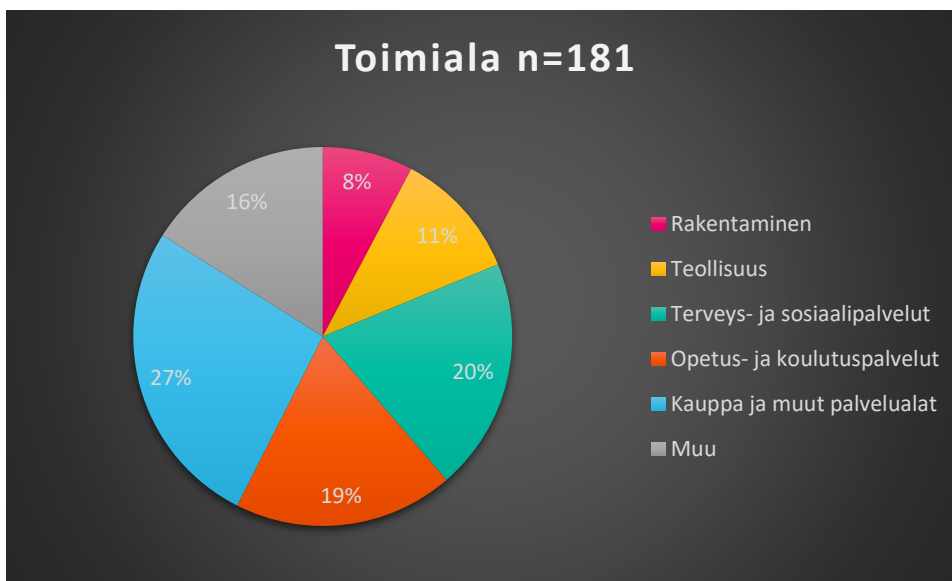
5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 181 vastaajaa. Kaikista vastaajista naisia oli 65,7 prosenttia (n=119) ja miehiä 33,7 prosenttia (n=61). Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti sukupuolekseen muun.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien ikä	n	prosentti
20 v tai alle	2	1,1 %
21-30 v	61	33,7 %
31-40 v	20	11,0 %
41-50 v	41	22,7 %
51-60 v	39	21,5 %
yli 60 v	18	9,9 %
Yhteensä	181	100,0 %

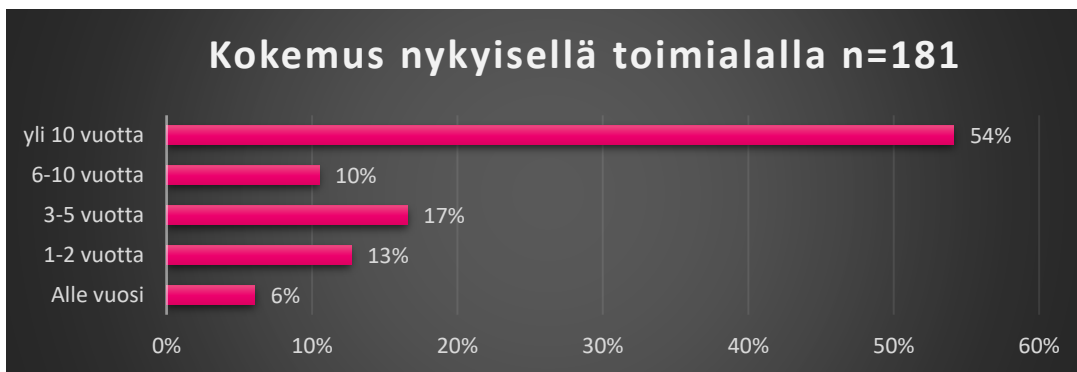
Yllä (Taulukko 1) havainnoidaan kaikkien vastaajien jakautumista iän suhteen. Siitä voi huomata, että kyselyyn on vastannut hyvinkin laajasti eri ikäisiä ihmisiä. Määrällisesti eniten (n=61) vastauksia saatiin 21-30 -vuotiailta. Vähiten vastauksia (n=2) saatiin alle 20-vuotiailta.



Kuvio 1. Vastausten jakautuminen prosentteina vastaajien toimialoittain.

Yllä olevasta kuvioista (Kuvio 1) taas nähdään vastausten jakautuminen toimialan mukaan. Kaikkein eniten, eli 27 prosenttia (n=48) vastaajista ilmoitti toimialakseen kaupan ja muut palvelualat. Listatuilta toimialoilta vähiten vastasi rakentamisalalla (n=14) työskentelevät. Lisäksi 16 prosenttia vastanneista ilmoitti toimialakseen jonkun muun, näitä toimialoja oli esimerkiksi it-ala, media-ala ja tapahtuma-ala.

54,1 prosenttia eli yli puolet vastaajista (n=98) ilmoitti työskennelleensä ilmoittamallaan alalla yli 10 vuotta. 10,5 prosenttia (n=19) oli työskennellyt 6-10 vuotta. 16,6 prosenttia (n=30) oli työskennellyt alallaan 3-5 vuotta. 12,7 prosenttia (n=23) oli työskennellyt 1-2 vuotta. Vain 6,1 prosenttia (n=11) vastaajista oli työskennellyt ilmoittamallaan toimialalla alle vuoden. Valtaosalla vastaajista oli toiminut jo vuosia kertomallaan toimialalla.



Kuvio 2. Vastausten jakautuminen prosentteina työkokemuksen mukaan.

5.2 Esihenkilön toiminta

Vastaajilta kysyttiin, kuinka tärkeiksi he arvostavat alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) listatun esihenkilön toiminnan.

Taulukko 2. Esihenkilön toiminnan arviointia.

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	Keskiarvo	Mediaani
esihenkilöni on aidosti kiinnostunut asioistani	71,8%	23,2%	3,3%	1,7%	0,0%	1,3	1,0
esihenkilöni on läsnäoleva	64,6%	27,1%	3,9%	2,8%	1,6%	1,5	1,0
esihenkilöni on tasapuolinen	71,8%	18,2%	3,9%	3,9%	2,2%	1,5	1,0
esihenkilöni on helposti lähestyttävä	84,5%	12,2%	1,7%	0,6%	1,1%	1,2	1,0
esihenkilöni on avoin	59,7%	30,9%	5,0%	2,8%	1,6%	1,6	1,0

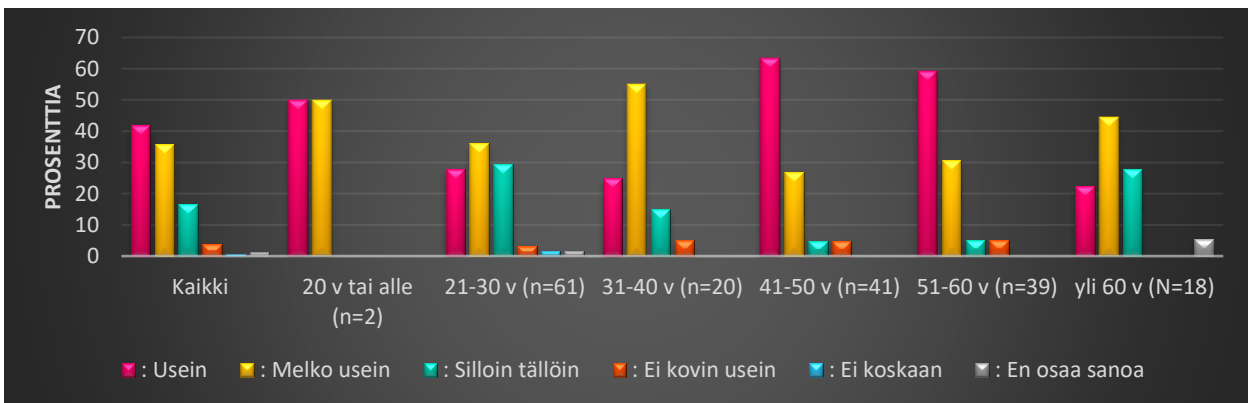
Kaikista vastanneista 71,8 prosenttia piti tärkeänä, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut heidän asioistaan. 64,6 prosenttia piti tärkeänä, että esihenkilö on läsnä oleva. 71,8 prosenttia piti tärkeänä esihenkilön tasapuolisuutta. 84,5 prosenttia piti tärkeänä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä. Alle 60 prosenttia oli samaa mieltä esihenkilön avoimuuden tärkeydessä.

32 prosenttia (n=38) kyselyyn vastanneista naisista oli sitä mieltä, että esihenkilön eleillä ja ilmeillä on erittäin suuri merkitys omaan työhyvinvointiin, vastaavasti miehille sillä oli erittäin suuri merkitys vain 13 prosentilla (n=8). 23 prosenttia (n=14) miehistä koki, että sillä ei ole pientä eikä suurta merkitystä ja vastaavasti tämä prosentti oli naisilla kahdeksan (n=9). Valtaosa 51 prosenttia (n=61) naisista koki myös, että esihenkilön puheella on erittäin suuri merkitys omaan työhyvinvointiin ja vastaavasti miehistä 31 prosenttia (n=19) koki tämän erittäin merkitykselliseksi. Esihenkilön empatiakyvyn merkityksen omaan työhyvinvointiin koki erittäin merkitykselliseksi 60 prosenttia (n=71) naisista, kun taas vastaava prosentti miehillä oli 23 (n=14). Alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) selviää kyseisten aspektien merkityksen jakautumisen kaikkien vastanneiden osalta.

Taulukko 3. Esihenkilön viestintä.

	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	ei ole suurta eikä pientä merkitystä	Pieni merkitys	Erittäin pieni merkitys
Eleet ja ilmeet	26,0%	55,2%	12,7%	5,5%	0,6%
Puhe	44,2%	50,8%	4,4%	0,6%	0,0%
Empatiakyky	47,0%	47,0%	5,5%	0,6%	0,0%

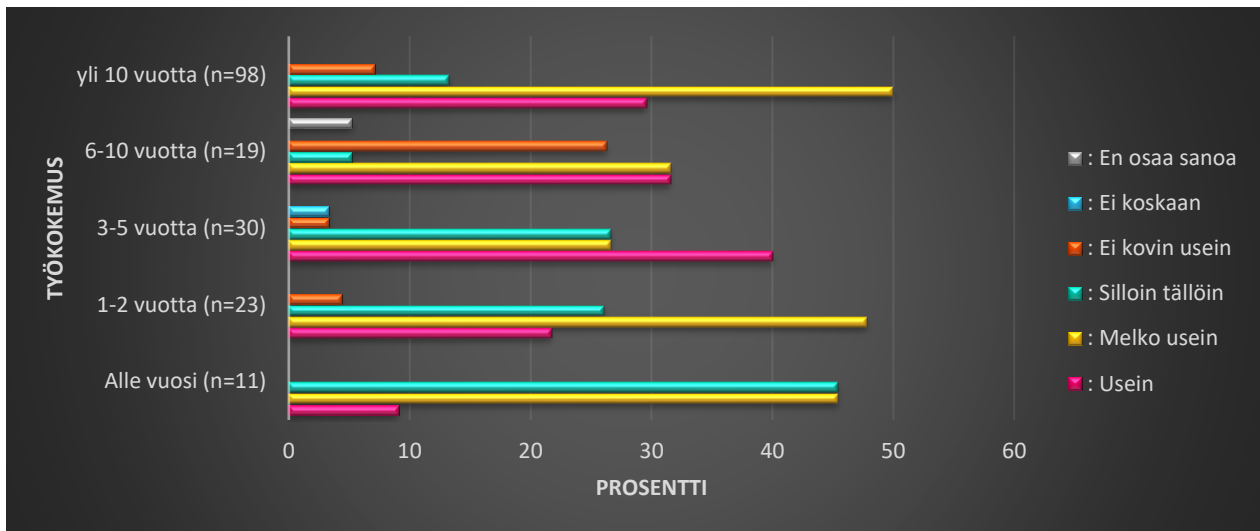
Kysyttäessä tulisiko esihenkilön viestinnän olla mieluummin autoritääristä, vuorovaikutteista vai yhdistelmä molempia, kaikista vastanneista 56,9 (n=103) prosenttia oli sitä mieltä, että sen tulisi olla vuorovaikutteista. 42,5 prosenttia (n=77) oli sitä mieltä, että viestinnän tulisi olla yhdistelmä autoritääristä ja vuorovaikutteista viestintää ja 0,6 prosenttia (n=1) oli sitä mieltä, että esihenkilön viestinnän ei tulisi olla kumpaakaan näistä.



Kuvio 3. Onko viestimisen tyyllillä merkitystä omaan työssäjaksamiseen verrattuna vastaajan ikään.

Kaikista vastaajista 29,3 prosenttia (n=53) kokee, että esihenkilö kuuntelee hänen omia mielipiteitään usein. 43,6 prosenttia (n=79) kokee tätä tapahtuvan melko usein. 18,2 prosenttia (n=33) oli sitä mieltä, että näin tapahtuu silloin tällöin. Yhteensä 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että esihenkilö ei ota heidän mielipiteitään huomioon kovin usein. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että näin ei tapahdu koskaan ja yksi henkilö ei osannut sanoa. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 4) voi havainnoida, miten esihenkilö kuuntelee alaisten mielipiteitä heidän omasta mielestään suhteessa vastaajan työkokemukseen. Alle vuoden alallaan työskennelleistä 9 prosenttia kokee, että esihenkilö ottaa heidän mielipiteitään huomioon usein. 3-5 vuotta alallaan työskennelleistä kyseinen prosentti on 40. Yli

10 vuotta alallaan työskennelleistä noin 80 prosenttia kokee, että esihenkilö ottaa usein tai melko usein heidän mielipiteensä huomioon.



Kuvio 4. Miten esihenkilö kuuntelee alaisten mielipiteitä suhteutettuna heidän työkokemukseensa.

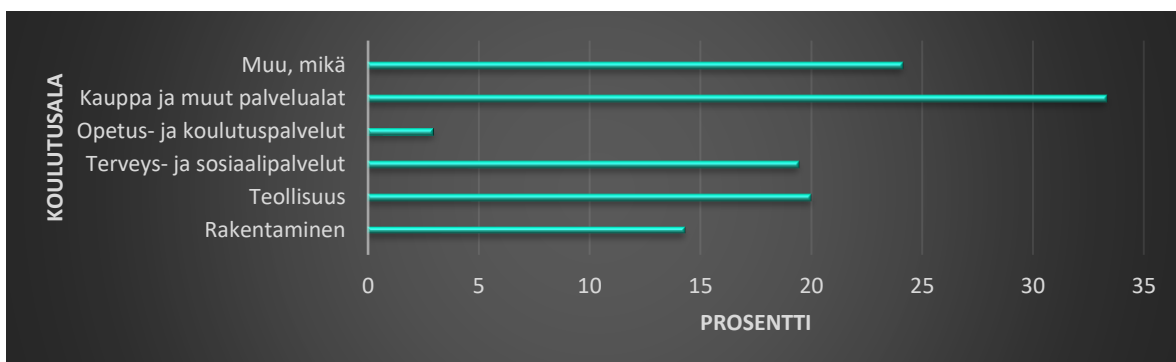
Kaikista 181 vastaajasta 63,5 prosenttia (n=115) koki pääsevänsä käymään kahdenkeskeistä vuoropuhelua esihenkilönsä kanssa riittävän usein. 26 prosenttia (n=47) taas koki, että ei pääse käymään esihenkilönsä kanssa riittävän usein kahdenkeskeistä vuoropuhelua. 10,5 prosenttia (n=19) ei osannut sanoa. Alle vuoden työkokemusta alaltaan omaavista vain 45 prosenttia (n=5) koki pääsevänsä käymään kahdenkeskeistä vuoropuhelua esihenkilönsä kanssa riittävän usein. Tähän verrattuna vastaava prosentti oli yli 60, jos työkokemusta oli 1-2 vuotta tai enemmän.

Kysyttäessä onko vastaajan työmotivaatio muuttunut esihenkilön viestinnän takia, kaikista vastaajista 56,9 prosenttia (n=103) oli sitä mieltä, että työmotivaatio on sen seurauksena muuttunut. 23,2 prosenttia (n=42) oli sitä mieltä, että heidän työmotivaationsa ei ole muuttunut esihenkilön viestinnän takia. 19,9 prosenttia kaikista vastaajista (n=36) ei osannut sanoa. Yli 60-vuotiaista vastanneista kuitenkin vain 22 prosenttia (n=4) koki työmotivaationsa muuttuneen esihenkilön viestinnän seurauksena. Kaikilla nuoremmilla sama prosentti oli 50 tai yli.

Taulukko 4. Millaista palautetta esihenkilön tulisi antaa.

	n	Prosentti
Positiivista	77	42,5%
Negatiivista	37	20,4%
Tasapuolista	110	60,8%
Johdonmukaista	157	86,7%
Jotain muuta, mitä	24	13,3%

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 4) nähdään kaikkien vastaajien mielipide siitä, millaista esihenkilön antaman palautteen tulisi heidän mielestään olla. Kaikista eniten (86,7 prosenttia, n=157) alaiset haluavat johdonmukaista palautetta. Vähiten halutaan negatiivista palautetta (20,4 prosenttia, n=37). Vapaassa vastauskentässä 14 vastaajaa halusi palautteen olevan rakentavaa. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 5) nähdään, kuinka moni vastaaja halusi esihenkilöltään myös negatiivista palautetta koulutusaloittain. Opetus- ja koulutuspalveluissa työskentelevistä vastaajista vain 3 prosenttia (n=1) toivoi esihenkilöltään myös negatiivista palautetta. Kaupan alalla negatiivista palautetta esihenkilöltään toivoi 33 prosenttia vastanneista (n=16), rakentamisen alalla 14 prosenttia (n=2), teollisuuden alalla 20 prosenttia (n=4), terveys- ja sosiaalialalla 19 prosenttia (n=7) ja muilla aloilla 24 prosenttia (n=7).

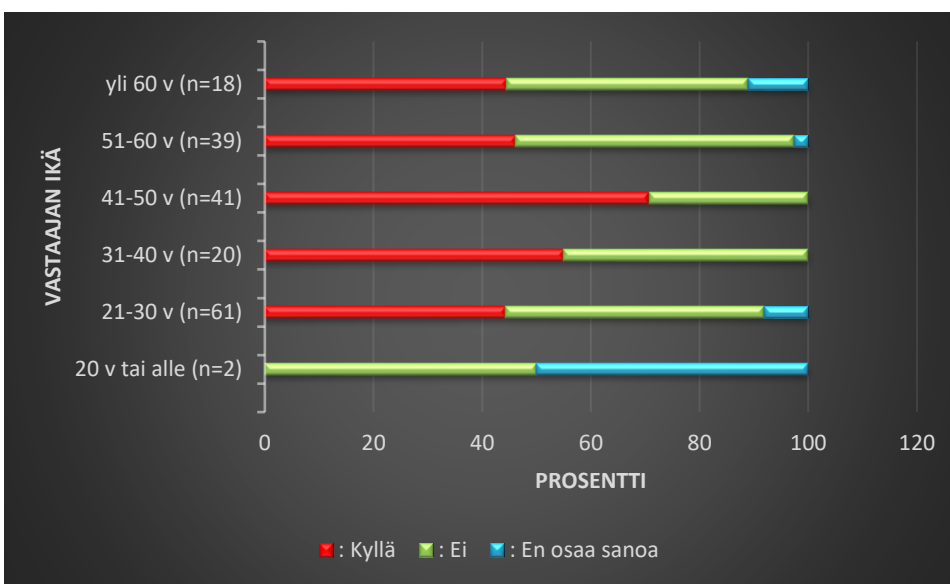


Kuvio 5. Saatu negatiivinen palaute koulutusaloittain tarkasteltuna.

Kaikista kyselyyn vastanneista 64,6 prosenttia (n=117) on kokenut, että esihenkilön antama palaute on nostanut heidän työhyvinvointiaan. 30,4 prosenttia (n=55) vastanneista oli sitä mieltä, että esihenkilön antama palaute on laskenut työhyvinvointia työpaikalla. Kaikista vastanneista

myös 75,1 prosenttia kokee, että he voivat myös itse antaa palautetta esihenkilölleen ja 15 prosenttia (n=27) ei koe voivansa antaa esihenkilölleen palautetta.

Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he vuorovaikutuksen kärsivän, jos se tapahtuu jotenkin muuten kuin kasvotusten. Kaikista vastaajista 51,4 prosenttia (n=93) koki, että vuorovaikutus kärsii tuolin. 43,6 prosenttia (n=79) oli sitä mieltä, että se ei kärsi ja 5 prosenttia (n=9) ei osannut sanoa. Alla oleva kuvio (Kuvio 6) havainnollistaa vastaajien mielipiteitä vuorovaikutuksen kärsimisestä, jos se tapahtuu muuten kuin kasvotusten verrattuna vastaajan ikään.



Kuvio 6. Kärsiikö vuorovaikutus, jos se tapahtuu jotenkin muuten kuin kasvotusten.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin esihenkilön asemaan liittyviä kysymyksiä. Niiden jakautumista kaikkien vastaajien kesken voi tarkastella alta löytyvästä taulukosta (Taulukko 5).

Taulukko 5. Esihenkilön rooli ja toimintatapa työyhteisössä.

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Määräilevän, epäoikeudenmukaisen ja huonosti vuorovaikuttavan esihenkilön on vaikea parantaa omaa asemaansa sinun silmissäsi	70,7%	24,3%	1,7%	2,8%	0,6%
Esihenkilöllä on merkitystä alaisten keskinäisten suhteiden ylläpidossa	45,8%	40,3%	5,0%	7,2%	1,7%
Esihenkilön tulee pitää keskustelut pelkästään työhön liittyvinä	1,7%	17,1%	3,9%	38,1%	39,2%
Työyhteisö hyötyy, jos esihenkilö ottaa huomioon yksilöiden erilaisuuden	76,2%	20,4%	1,7%	1,7%	0,0%

70,7 prosenttia (n=128) kaikista vastaajista oli samaa mieltä, että määräilevän, epäoikeudenmukaisen ja huonosti vuorovaikuttavan esihenkilön on vaikea enää parantaa omaa asemaansa alaisen silmissä. 24,3 prosenttia (n=44) kaikista vastaajista oli osittain samaa mieltä. 45,8 prosenttia (n=83) kaikista vastaajista oli samaa mieltä, että esihenkilöllä on merkitystä alaisten keskinäisten suhteiden ylläpidossa ja 40,3 prosenttia (n=73) oli lähes samaa mieltä. 21-30 -vuotiaista vastanneista kuitenkin vain 31 prosenttia (n=19) oli sitä mieltä, että esihenkilöllä on merkitystä alaisten keskinäisten suhteiden ylläpidossa. Muilla ikäryhmillä vastaava prosentti oli kaikilla 45 tai enemmän.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin pohtimalla mitä esihenkilöt voisivat toisin ja paremmin jotta työhyvinvointi ja motivaatio työhön säilyisi ja mahdollisesti lisääntyisi.

Eräänlaisena työhypoteesina tutkimuksessa oli, että työntekijöiden ikä, työkokemus, toimiala ja sukupuoli vaikuttavat siihen, miten työntekijä ottaa vastaan vuorovaikutustilanteessa esihenkilön kanssa syntyneet viestit. Opinnäytetyössä keskitytään työntekijöiden kokemuksiin esihenkilön vuorovaikutustaidoista ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä työpanokseen. Tutkimuskysymyksiä olivat: ”Mitkä esihenkilön ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esimiesviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Mitkä esihenkilön

ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin alaisten mielestä?” ”Millaista esihenkilöviestintää alaiset haluavat jokapäiväisessä työssä?” ”Millä tavalla esihenkilön pitää työyhteisössä alaisten omasta mielestä viestiä, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena työpaikalla.”

Webropolissa toteutetun kyselyn vastaukset osoittavat, että esihenkilöllä on suuri vaikutus alaisten työhyvinvointiin, riippuen juuri vastaajan iästä, työkokemuksesta, toimialasta ja sukupuolesta. Tutkimuksessa nousi esille kiinnostavia tietoja alaisten kokemuksista. Tutkimuksen kannalta oli yllättävää, miten eri lailla esimerkiksi palautetta halutaan ottaa vastaan riippuen iästä, työkokemuksesta ja alasta. Kyselyyn saatiin runsaasti vastauksia (n=181).

Tutkimuksessa nousi myös esille toimialan vaikutus siihen, miten esihenkilön antamaa palautetta otetaan vastaan. Esimerkiksi opetus- ja koulutuspalvelualalla työskennelleistä vastaajista vain 3 prosenttia (n=3) toivoi esihenkilöltään negatiivista palautetta. Oli yllättävää huomata, kuinka moni vastaaja (20,4 prosenttia, n=37) kuitenkin lopulta toivoi esihenkilöltä myös negatiivista palautetta. Näin suuri prosentillinen ero verrattuna opetus- ja koulutuspalvelualan vastauksiin voisi olla selitettävissä eri alojen suurilla organisaatiokulttuurillisilla eroilla. Opetustyössä esihenkilösuhde eroaa huomattavasti muista kyselyssä esiintyviltä aloilta. Tutkimuksessa myös kävi ilmi, että rakentavaa palautetta toivotaan esihenkilöltä huomattavasti. Yleisesti esihenkilöltä toivotaan vuorovaikutteista viestintää, mutta samalla ei pidä unohtaa jämäkkyyttä ja suoraviivaisuutta, sillä niitäkin piirteitä arvostetaan.

Kyselyyn vastanneista yli puolet (54,1 prosenttia) oli työskennellyt alallaan yli 10 vuotta ja melkein puolella vastaajista (45,8 prosenttia) ikä oli 40 vuotta tai alle. Tämä kertoo siitä, että vastaajista suurin osa oli hyvin kokeneita omalla alallaan.

Vastanneiden mielestä oli tärkeää, että esihenkilö on helposti lähestyttävä (84,5 prosenttia vastanneista). Vastaajista 59,7 % koki että esihenkilön avoimuus on heille tärkeää, mikä on yllättävää. Tutkimuksessa nousi esiin sukupuoliin liittyvät erot esihenkilön viestinnän ulosannin tärkeyden merkityksissä. Naispuoliset vastaajat kokivat elekielen, puheen ja erityisesti empatiakyvyn huomattavasti tärkeämmäksi, kuin miehet. Esihenkilön olisi hyvä ottaa huomioon alaisten sukupuolen tuomat eroavaisuudet viestinnässään.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että alaisen työkokemuksella on suuri vaikutus siihen, että hän kokee pääsevänsä käymään esihenkilönsä kanssa kahdenkeskeistä vuoropuhelua. Oli jopa yllättävää, että alle vuoden työkokemusta omaavat kokivat pääsevänsä käymään huomattavasti vähemmän vuoropuhelua esihenkilönsä kanssa verrattuna muun ikäisiin. Tämä voi selittyä esimerkiksi itseluottamuksen puutteella uudessa työpaikassa. Esihenkilön tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota viestinnässään uusille työntekijöille.

41-50 -vuotiaista kyselyyn vastanneista noin 70 prosenttia oli sitä mieltä, että vuorovaikutus kärsii, jos keskustelut käydään jotenkin muuten kuin kasvotusten. Tulos on mielenkiintoinen, sillä muissa ikäryhmissä samainen prosentti oli paljon pienempi.

21-30 -vuotiaista vastanneista vain noin 30 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilöllä on merkitystä alaisten keskinäisten suhteiden ylläpidossa. Muilla ikäryhmillä vastaava prosentti oli kaikilla 45 tai enemmän. Toimialasta riippumatta ikä on suurin tekijä siinä, miten vuorovaikutus koetaan.

Tutkimuksen tuloksissa ei ollut yllättävää, että esihenkilön on vaikea korjata asemaansa alaisten silmissä iästä, sukupuolesta, alasta tai kokemuksesta riippumatta. Yli 94 prosenttia kaikista vastanneista oli tästä samaa tai melkein samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilön ei kannata ajautua alaisten silmissä asemaan, jossa hänet nähdään määräilevänä, epäoikeudenmukaisena tai huonosti vuorovaikuttavana.

Motivaation muutos esihenkilön viestinnän seurauksena on yli 60-vuotiailla huomattavasti pienempi, kuin nuoremmilla kyselyyn vastanneilla. Vain 22 prosenttia yli 60-vuotiaista vastanneista koki työmotivaationsa muuttuneen esihenkilön viestinnän seurauksena. Ero on huomattava verrattuna muihin vastanneisiin, sillä kaikista vastanneista melkein 57 prosenttia koki työmotivaationsa muuttuneen esihenkilön viestinnän seurauksena. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilön tulisi ehkä muuttaa viestintänsä tyyliä vanhempien työntekijöiden kohdalla.

6.2 Vuorovaikutustaidot

Oikeanlainen vuorovaikutus vaatii siihen osallistuvilta henkilöiltä empatiaa, eli kykyä samaistua toisten tarpeille, toiveille ja tunteille. Ellei toisen tunteiden kautta onnistu tulkitsemaan hänen motiivejaan, häneen on myös hyvin hankala vaikuttaa. (Kamensky 2015). Tutkimuksen tuloksissa

empatian tärkeys vuorovaikutuksessa nousi suureen asemaan. Esihenkilön tulisi kiinnittää paljon huomiota empatiaan, puheeseen ja eleisiin sekä tiedostettava, että erityisesti esimerkiksi naiset kiinnittävät näihin paljon huomiota. Myös Rötkin (2015) kirjoittaa, että tärkeä osa palautetta onkin nimenomaan palautteen antajan kehonkieli sekä eleet ja ilmeet. Jopa 70 % viestinnästä on jotain muuta kuin sanallista (Vuorimaa 2016). Esihenkilön on pystyttävä siis tunnistamaan viestinnän monimuotoisuuden tarve.

Terveessä ja tasapainoisessa työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen. Tällaisissa työyhteisöissä tulisi toteutua myös sukupuolien välinen tasa-arvo ja esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi. (Suonsivu 2011, 168-169, 180.)

Tutkimuksessa nousi myös esille, että alaiset odottavat esihenkilöltään hyvin paljon johdonmukaisuutta sekä yksilön erilaisuuden huomioimista. Eri ikäiset haluavat erilaista viestintää ja vuorovaikutusta. Esihenkilön on pystyttävä huomioimaan eri-ikäisten tarpeet vuorovaikutuksessa.

Åberg (1993) toteaa, että on luontaista ajatella, että olisi helpompaa lähettää vain persoonaton sähköpostiviesti tai tekstiviesti, jolloin pääsee ”pakenemaan” kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutustilannetta. Tällaisesta toiminnasta syntyy tulevaisuudessa hankaluuksia ja se onkin vain ongelman siirtämistä eteenpäin. Tutkimuksessa tulikin selville, että yli puolet kaikista vastaajista kokee, että vuorovaikutus kärsii silloin, kun se tapahtuu jotenkin muuten, kuin kasvotusten. Tämä prosentti olisi kuitenkin luultavasti ollut huomattavasti suurempi, jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi neljä vuotta sitten. Korona-aika ja sen tuomat haasteet ovat pakottaneet organisaatiot siirtymän etäyhteyksien käyttöön, jolloin vuorovaikutuksesta etäyhteydellä on tullut normi. Kuitenkin esihenkilön tulee huomioida eri-ikäiset eri tavalla, kun puhutaan vuorovaikutuksesta, joka ei tapahdu kasvotusten.

Ideana leader-member exchange -teoriassa on, että esihenkilö ei lähesty kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan pyrkii kehittämään yksilöllistä suhdetta alaisiinsa. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Myös tutkimuksen tulokset tukevat LMX-teoriaa. Teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa korkean vaihdannan on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, suoritukseen, tuotteliaisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja johtajan toiminnan arviointiin sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Matala vaihdanta taas voi johtaa tutkimusten mukaan työntekijän

loppuun palamiseen, heikkoon suoritustasoon ja puolustautuvaan viestintään. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Tutkimus vahvistaa LMX-teorian paikkaansapitävyyttä, sillä 56,9 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työmotivaationsa oli muuttunut esihenkilön viestinnän seurauksena. Tämä tulos kulkee käsi kädessä sen, kanssa että myös 64,6 prosenttia kaikista vastanneista on kokenut esihenkilön antaman palautteen nostaneen heidän työhyvinvointiaan. Kuitenkin vain 22 prosenttia yli 60-vuotiaista koki työmotivaationsa muuttuneen esihenkilön viestinnän seurauksena. Alasta riippumatta esihenkilön on tärkeää perehtyä LMX-teoriaan ja varsinkin siihen, miten sitä voi hyödyntää eri ikäisten ihmisten työssäjaksamisessa. Kaikilla ikäryhmillä on erilaiset tuentarpeensa (Rauramo N.d).

Eri ammatit vaativat erilaista vuorovaikutusosaamista, eli puhutaan alakohtaisesta vuorovaikutusosaamisesta. Alakohtainen vuorovaikutus opitaan kyseiselle alalle tyypillisissä vuorovaikutustilanteissa. Eri alojen erinäiset vaatimukset on otettava huomioon, kun puhutaan esihenkilön vuorovaikutustaitojen arvioinnista. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Tutkimuksessa nousi esille muutamia mielenkiintoisia alakohtaiseen vuorovaikutukseen liittyviä pointteja. Esimerkiksi juuri alakohtaisia eroavaisuuksia löytyi siinä, minkälaista palautetta alaiset esihenkilöltään haluavat. Esimerkiksi opetuslalla vain 3 prosenttia vastanneista halusi myös negatiivista palautetta, muilla aloilla tämä prosentti oli paljon suurempi. Tätä on selitetty kappaleessa 6.1. Tutkimuksesta kävi ilmi, että yleisesti osa vastanneista piti negatiivistakin palautetta välttämättömänä. Esimerkiksi kaupan alalla negatiivista palautetta esihenkilöltään toivoi yli 30 prosenttia vastanneista. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilön on alakohtaisesti myös pystyttävä antamaan silloin tällöin rakentavaa, jopa negatiivistakin palautetta alaisilleen. Voi olla haitallista jättää negatiivinen, tai enemmänkin korjaava palaute kokonaan antamatta. Korjaava palaute on hankalaa sekä sen antajalle, että sen saajalle. (Rasila & Pitkonen 2009, 18-19.)

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kyselyyn vastasi siis 181 eri-ikäistä ja eri toimialoilla vaikuttavaa ihmistä. Ideana oli, että tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki, jotka ovat joskus olleet alaisasemassa. Tavoitteessa onnistuttiin kiitettävästi. Kuitenkin tulosten luotettavuutta heikentää esimerkiksi se, että kyselyyn vastasi vain kaksi alle 20-vuotiasta, jolloin alle 20-vuotiaiden kokemuksista esihenkilön vuorovaikutustaidoista ei voitu saada tarpeeksi luotettavia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta sen sijaan lisää muuten laaja otanta.

Kyselyyn vastattiin täysin anonymisti. Tätä voidaan tarkastella myös kriittisesti tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä tutkija ei voi olla täysin varma, onko vastaaja esimerkiksi toiminut ikinä kenekään alaisena. Myös kyselyn levitys sosiaalisessa mediassa tuo esiin seikkoja, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyä siis jaettiin sosiaalisen median alustoilla (Facebook, LinkedIn ja Whatsapp)

6.4 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusideoita

Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat nosteessa oleva laaja aihe. Suomenkielisiä uusia tutkimuksia aiheesta on tehty jokseenkin vähän. Tutkimuksella on ehdottomasti jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimusta olisi voinut rajata hiukan tiukemmin ja tuntui, että aiheesta tuli hyvin kattavasti dataa. Esimerkiksi olisi mielenkiintoista tehdä tulevaisuudessa tutkimus samasta aiheesta, fokuoimalla tutkimus johonkin yhteen tiettyyn taustamuuttuajaan, kuten ikään tai toimialaan. Tästä tutkimuksesta hyöttyy esimerkiksi noviisi esihenkilö, joka ottaa ensiaskeleitaan urapolulla. Esihenkilöiden vuorovaikutuksen osaamisen avaa paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Yhtenä esimerkkinä jatkotutkimuksesta voisi vaikka olla yli 60-vuotiaiden kokemuksia esihenkilön vuorovaikutustaidoista, Esihenkilön palautteen vaikutus nuoriin tai Digitaalisen vuorovaikutuksen merkitys kaupan alalla.

Lähteet

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Viitattu 16.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Johtamistaidon opisto.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute -työkirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.4.2022. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf.

Rauramo, P. N.d. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.4.2022. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2016. TTK – opas. Viitattu 11.5.2021. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuorimaa, P. 2016. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Blogi kauppalehdessä. Viitattu 11.5.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja -motivaatioon



Hei! Olen opintojen loppuvaiheessa oleva tradenomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Opin-
näytetyöni käsittelee esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutusta alaisten työhyvinvointiin ja
-motivaatioon. Tarkastelen aihetta alaisten näkökulmasta. Toivon että vastaat kyselyyn, jos työskentelet
tai olet työskennellyt työpaikassa, jossa sinulla on ollut esihenkilö.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksia esi-
tetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pysty tunnistamaan.

Vastaathan kyselyyn mieluiten heti tai viimeistään sunnuntaihin kello 12 mennessä. Ky-
sely on lyhyt ja vastaamiseen menee noin neljä minuuttia.

Ystävällisin terveisin Onni Lukkari

Mikäli sinulla herää kysymyksiä, voit olla yhteydessä sähköpostiin: m3484@student.jamk.fi

1. Sukupuoleni on *

- Mies
- Nainen
- Muu

2. Ikäni on *

- 20 v tai alle
- 21-30 v
- 31-40 v
- 41-50 v
- 51-60 v
- yli 60 v

3. Toimialani on *

- Rakentaminen
- Teollisuus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Opetus- ja koulutuspalvelut
- Kauppa ja muut palvelualat
- Muu, mikä _____

4. Työkokemukseni tämänhetkisellä toimialallani on *

- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

5. Minulle on tärkeää, että *

	<u>samaa mieltä</u>	<u>osittain samaa mieltä</u>	<u>ei samaa eikä eri mieltä</u>	<u>osittain eri mieltä</u>	<u>eri mieltä</u>
<u>esihenkilöni on aidosti kiinnostunut asioistani</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>esihenkilöni on läsnäoleva</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esihenkilöni on tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esihenkilöni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esihenkilöni on avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koetko, että seuraavilla esihenkilön ominaisuuksilla on merkitystä työhyvinvointiisi *

	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	ei ole suurta eikä pientä merkitystä	Pieni merkitys	Erittäin pieni merkitys
Eleet ja ilmeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Puhe</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Empatiakyky</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mielestäni esihenkilöni viestinnän tulisi olla *

- Autoritääristä
- Vuorovaikutteista
- Yhdistelmä molempia
- Ei mikään näistä
- En osaa sanoa

8. Onko viestimisen tyyllillä merkitystä omaan työssäjaksamiseen *

- Usein
- Melko usein
- Silloin tällöin
- Ei kovin usein
- Ei koskaan
- En osaa sanoa

9. Olen kokenut, että esihenkilö ottaa huomioon ja kuuntelee omia mielipiteitäni *

- Usein
- Melko usein
- Silloin tällöin
- Ei kovin usein
- Ei koskaan

10. Pääsen käymään kahdenkeskeistä vuoropuhelua esihenkilöni kanssa riittävän usein *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Olen kokenut, että esihenkilön viestinnän takia työmotivaationi on muuttunut *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Esihenkilön antaman palautteen tulisi olla (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Positiivista
- Negatiivista
- Tasapuolista
- Johdonmukaista
- Jotain muuta, mitä _____

13. Olen kokenut, että esihenkilöni antama palaute on nostanut työhyvinvointiani *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Olen kokenut, että esihenkilöni antama palaute on laskenut työhyvinvointia *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

15. Koen, että voin tarvittaessa myös itse antaa esihenkilölleni palautetta *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

16. Koetko, että vuorovaikutus kärsii, jos viestintä tapahtuu jollain muulla tavalla kuin kasvoikkain (sähköposti, puhelut, etätyöskentely) *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

17. Esihenkilön asema *

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	<u>Osittain eri mieltä</u>	<u>Eri mieltä</u>
Määräilevän, epäoikeudenmukaisen ja huonosti vuorovaikuttavan esihenkilön on vaikea parantaa omaa asemaansa sinun silmissäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöllä on merkitystä alaisten keskinäisten suhteiden ylläpidossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön tulee pitää keskustelut pelkästään työhön liittyvinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö hyötyy, jos esihenkilö ottaa huomioon yksilöiden erilaisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

