

SOSIAALINEN TUKI TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KONTEKSTISSA

Jussi Tuikka
Puheviestinnän maisterintutkielma
Kevät 2018
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Jussi Tuikka	
Työn nimi – Title SOSIAALINEN TUKI TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KONTEKSTISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2018	Sivumäärä – Number of pages 60
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoidusti haastattelemalla seitsemää työntekijää (n=7). Haastattelukysymykset on muodostettu aiemman teorian ja asetettujen tutkimusongelmien pohjalta.</p> <p>Tässä tutkielmassa yhteisöllisyys nousi keskeisimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kontekstissa: työyhteisön suhteita voi kuvailla kaikenkattavan työhyvinvoinnin perustaksi. Työyhteisön hyvät ja toimivat vuorovaikutussuhteet voivat tulosten mukaan usein olla työntekijän ensisijaisia tarpeita työpaikalla. Tulokset osoittivat johtajalla olevan tärkeä rooli työntekijän hyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden tukemisessa.</p> <p>Tulosten perusteella sosiaalinen tuki työpaikalla on erityisen tärkeää. Se näkyy mm. johtaja-työntekijäsuhteessa johtajan mahdollistamana vuorovaikutussuhteena työntekijän kanssa sekä huolellisen perehdyttämisen muodossa. Tulokset toivat näkyviin, että sosiaalista tukea on kohdistettava erityisesti nuoriin ja vastapalkattuihin työntekijöihin. Lisäksi tulokset osoittivat, että johtaja-työntekijäsuhteessa johtajakin tarvitsee tukea. Johtajana tuen vastaanottaminen mahdollistaa korkealaatuisemman johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen rakentumisen.</p> <p>Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat työhyvinvoinnin keskeisin vaikuttava tekijä, jossa sosiaalisen tuen huomioon ottaminen johtajan ja työntekijän keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa mahdollistaa entistään hyvinvoivemman työyhteisön rakentumisen. Viestinnän kehittäminen ja sosiaalisen tuen vahvempi hyödyntäminen työyhteisön suhteissa on väylä kohti hyvinvoivaa ja luovaa työpaikkaa, ja sitä kautta kohti organisaation menestystä.</p>	
Asiasanat – Keywords Johtamisviestintä, sosiaalinen tuki, työhyvinvointi, viestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖHYVINVOINTI	7
2.1 Työhyvinvointi tarkastelun kohteena	7
2.1 Työhyvinvoinnin portaat -mallin esittely	8
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	11
3 SOSIAALINEN TUKE	18
3.1 Sosiaalisen tuen käsite	18
3.2 Sosiaalisen tuen muodot	19
3.3 Johtaja ja työpaikan sosiaalinen tuki	21
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	23
4.1 Tutkimustehtävä	23
4.2 Tutkimusmenetelmä	24
4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu.....	25
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi	27
5 TULOKSET	29
5.1 Työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin yhteyksiä	29
5.2 Sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnin kannalta	32
5.2.1 Työpaikan emotionaalinen tuki.....	33
5.2.2 Työpaikan tiedollinen tuki.....	36
6 POHDINTA	39
6.1 Työyhteisön vuorovaikutus ja hyvinvointi	39
6.2 Sosiaalinen tuki ja työhyvinvointi	43
7 PÄÄTÄNTÖ	49
7.1 Arviointi	49

7.2 Jatkotutkimusaiheita	51
KIRJALLISUUS	53
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. On tärkeää tutkia työpaikan suhteita, sillä esimerkiksi Sias (2009, 18) toteaa teoksessaan, että ne ovat elintärkeitä sekä organisaation että yksilön hyvinvoinnille. Työpaikan suhteiden tärkeydestä huolimatta, niitä käsittelevää laadukasta kirjallisuutta on vähän saatavilla. Vaikka olemassa olevalla tutkimuksella on tärkeä merkityksensä, niin näkökulmien laajentaminen kohti viestintää ja suhteita organisaatioissa on potentiaalinen mahdollisuus rikastaa sekä tutkimusta että käytäntöä.

Tutkimusaihe on relevantti, koska työhyvinvointi toiminnan kehittämisen lähtökohtana yleistyy entisestään työpaikoilla (Rauramo 2012, 9). Lisäksi esimerkiksi Martela (2012) kuvaa työhyvinvoinnin perustuvan pääasiallisesti interpersonaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin prosesseihin (Mikkola, Pennanen, Laapotti & Välipakka 2014, 36 mukaan). Tutkimusaiheessa korostuu yksilötasolla työntekijän hyvinvointi, mutta myös organisaation tulos, joka on osaltaan kytköksissä työntekijöiden hyvinvointiin. Aiheesta hyöttyy siis työntekijä, johtaja ja koko organisaatio. Ahonen & Aura (2016, 13) toteavat ykskantaan, että vain harvassa yrityksessä on sisäistetty työhyvinvoinnin edistämisen taloudellinen hyötypotentiali, vaan paremminkin työhyvinvointi on melkein kokonaan jäänyt ”suurten talouskysymysten” jalkoihin. Parempi työhyvinvointi auttaa vähentämään sairauspoissaoloja, jotka ovat merkittävä menoerä yhteiskunnalle (Ahonen & Aura 2016, 29).

Tutkielmani lähtökohtana on, että organisaation tehokkuus ja tuloksellisuus ovat riippuvaisia organisaation inhimillisistä voimavaroista; työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Mikäli työntekijät voivat työssään huonosti, vain osa heidän potentiaalisesta osaamisestaan on hyödyttämässä organisaatiota ja työntekijän omat kehittymismahdollisuudetkin ovat vähissä. Lähestyn tutkimusaihetta yksilönäkökulmasta, yksilöiden subjektiivisten käsitysten kautta.

Tutkimusote on kuvaileva, sillä tarkoituksena on kuvata ja dokumentoida työntekijöiden käsityksiä tutkimusilmiöstä oman työhistoriansa kautta. Hyvinvointiin liittyviä teorioita on olemassa useita, mutta tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään työhyvinvoinnin portaat -toimintamallia (Rauramo 2012), joka on johdettu Abraham Maslowin tarvehierarkiasta (1943). Työhyvinvoinnin portaat -malli on käytännönläheinen työväline työhyvinvoinnin laaja-alaiseen ja kestäväan kehittämiseen. Sen perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työpaikalla. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

Valitusta näkökulmasta johtuen tutkimuksen teoriaosuuden ulkopuolelle jäävät yksilön työn ulkopuoliset hyvinvointitekijät. Tutkimus rajautuu johtamisviestinnän työhyvinvointiin kohdistuvista sosiaalisen tuen käsityksistä ja koetuista vaikutuksista, jolloin työhyvinvointiin vaikuttavat muut mahdolliset johtamisviestinnän ja sosiaalisen tuen ulkopuoliset tekijät pyritään pääsääntöisesti jättämään huomiotta. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on todennut, että johtamisviestintä voidaan nykypäivänä nähdä ennen kaikkea johtajan ja johdettavan välisenä vastavuoroisena *vuorovaikutusprosessina*. Tähän näkemykseen pohjautuen johtamisviestintä työhyvinvointia silmällä pitäen pitää vahvasti sisällään sosiaalisen tuen elementin, sillä sosiaalinen tuki on yksi vuorovaikutussuhteiden tärkeimmistä funktioista (Mikkola 2006, 61).

Tutkielma auttaa ymmärtämään sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen relevanttiutta työyhteisön kannalta. Se tarjoaa tietoa siitä, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kehittämisessä työpaikalla. Esimerkiksi Mikkola ym. (2014) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työyhteisön vuorovaikutuksen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvointikontekstissa. Työ on useimmille ihmisille merkittävä elämän hyvinvointipaikka ja innostuksen lähde. Työ ei siis ole pelkästään toimeentulon lähde. Se on tärkeä sosiaalisen tuen vuorovaikutuspaikka, jossa tukea annetaan ja vastaanotetaan. Sen lisäksi, että sosiaalisen tuen on todettu selittävän työhyvinvointia, niin sillä voidaan nähdä merkittäviä yhteyksiä sitoutumiseen työhön ja työyhteisöön sekä työmotivaatioon (esim. Ellis & Miller 1994, Mikkolan 2009, 27 mukaan).

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi tarkastelun kohteena

Työhyvinvointi on tutkimuskohteena laaja-alainen ilmiö, jopa epäyhtenäinen, eikä sillä ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Työhyvinvointia on analysoitu niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen hyvinvoinnin tasolla. Työssä koettua hyvinvointia myös tutkitaan monella eri tieteenalalla. Tästä johtuen teoriapohja ei ole vakiintunut ja käsitteellinen kenttä on hyvinkin laaja ja epäyhtenäinen.

Työhyvinvointi ei ole stabiili tila. Työhyvinvointi ja sitä kautta hyvä työelämä ovat kehitettävissä. (Kehusmaa 2011, 176.) Työpaikan asioita tulee punnita enemmän työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä työhyvinvointi ja tuottavuus ovat samassa vaakakupissa – niiden painoarvo organisaation menestyksen kannalta on suuri (Kehusmaa 2011, 176). Tutkimuksissa työhyvinvointia on käsitelty sekä asenteena että olotilana, muun muassa työssä viihtyminen, työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys ovat hyvinvointiin kytkettyjä käsitteitä. Samasta asiasta puhutaan monin eri termein. (Mikkola ym. 2014, 36.) Työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisessa keskiössä on *vuorovaikutus*. Se kytkeytyy hyvinvointiin sekä vuorovaikutusprosesseissa että vuorovaikutussuhteissa. (Pennanen 2015, 53.)

Tutkimukset ovat todenneet vuorovaikutuksen kytkeytyvän kokemukseen hyvinvoinnista ja pahoinvoinnista työssä (Pennanen 2015, 54). Pennanen (2015) tutkimus osoitti, että työhyvinvointi on vuorovaikutuksellinen ilmiö, jossa vuorovaikutuksen prosesseja ja ilmiöitä ei voida täysin luokitella työhyvinvoinnin kannalta positiivisiksi tai negatiivisiksi, vaan nämä molemmat ulottuvuudet saattavat olla osa samaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että samat vuorovaikutusilmiöt voivat saada monenlaisia merkityksiä ja rakentaa sekä hyvinvointia että pahoinvointia (Pennanen 2015, 57, 65). Pennanen (2015, 67) tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemusta työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentavat ilmiöt muodostuvat jatkumoiksi, joilla ne voivat saada erityyppisiä merkityksiä vaikkapa kontekstin tai merkityksenantajan mukaan.

Työhyvinvoinnin lähtökohdaksi voi nostaa ymmärryksen kunkin työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista eri elämäntilanteissa ja kyvyn vastata työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllä näihin tarpeisiin ja odotuksiin. Työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. Kaiken kaikkiaan hyvinvointi on subjektiivinen asia ja kokemus. (Kehusmaa 2011, 223–224; Rauramo 2012, 10.)

Tämän tutkimuksen kannalta lähtökohtana on Anttosen ja Räsäsen (2009, 18) työhyvinvoinnin määritelmä, joka painottaa työntekijän kokemusta työhyvinvoinnin muodostumisessa:

”Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.”

Työhyvinvointi nähdään tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä. Tutkimus nojautuu työntekijöiden käsityksiin työhyvinvointia tukevasta johtamisviestinnästä sekä johtajalta saadun sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Vuorovaikutuksella on keskeinen ja moniulotteinen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisen prosesseissa. Työyhteisön vuorovaikutuksen ymmärtämisen avulla voidaan tukea, ylläpitää ja kehittää koko työyhteisön hyvinvointia muuttuvassa työelämässä ja erilaisissa työyhteisöissä. (Mikkola ym. 2014, 63; Pennanen 2015, 68.)

2.1 Työhyvinvoinnin portaat -mallin esittely

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (2012) on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -malli nojaa Abraham Maslowin (1943) perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan (Rauramo 2012, 13). Rauramon porrasmallissa huomioidaan sekä yksilötason että yhteisötason työhyvinvointi. Malli on kehitetty aiempien työhyvinvoinnin määritelmien ja työkykyä ylläpitävän toiminnan pohjalta – yhdistämällä sisältöjä tarvehierarkiateorian kanssa.

Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kestäväan kehittämiseen. Lähtökohtana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin porrasmalli lähtee siitä ajatuksesta, että nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaisesti. Jos alemman tason tarve on melko tyydytetty, seuraavan tason tarve nousee vallitsevaksi tarpeeksi. Tämä vallitseva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 12–13.) Mallin mukaisesti hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin portaat -mallia käytetään ymmärtämään työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaiden kautta pyritään kartoittamaan työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. Kehusmaa (2011, 18) toteaa työhyvinvoinnin porrasmallin helpottavan oivaltamaan organisaation toiminnan vahvuuksia ja puutteita monipuolisesti sekä lisäävän ymmärrystä työhyvinvointitoiminnasta organisaatioissa.

Ensimmäinen porras: terveys

Rauramon työhyvinvointimallin mukaisesti jokaisella ihmisellä on erilaisia perustarpeita. Nämä perustarpeet ovat terveyden perusedellytys. Näistä perustarpeista voidaan käyttää Maslowin (1943) mukaan nimitystä fysiologiset perustarpeet. Ne ovat Maslowin motivaatioteorian lähtökohta. Tällaisia perustarpeita ovat muun muassa tarve juoda vettä, nukkua ja syödä. Perustarpeiden tyydyttyminen johtaa siihen, että ihmisellä vapautuu voimavaroja fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. Terveelliset elintavat ovat osa yksilön terveyden perusedellytyksiä. Työpaikalla perustarpeet tulevat huomioiduiksi esimerkiksi työkuormituksen, työpaikkaruokailun ja työterveyshuollon kautta. (Rauramo 2012, 25.)

Toinen porras: turvallisuuden tarve

Turvallisuus kuuluu ihmisen perustarpeisiin. Maslowin tarvehierarkiassa turvallisuuteen sisältyy fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus. Näiden lisäksi myös työhön ja toimeentuloon liittyvä sekä terveyteen kohdentuva turvallisuus kuuluu toisen portaalan perustarpeisiin. Turvallisuuden tarpeet nähdään luonteeltaan pitkälti psykologisina, ja ne koskettavat ihmisiä yksilöinä muun muassa työelämässä ja muissa sosiaalisissa suhteissa. (Rauramo 2012, 69.) Työpaikalla toisen portaalan turvallisuuden tarpeet näkyvät lähinnä työsuhteen ja työolojen kontekstissa. Työntekijänä turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat ovat asioita joihin kannattaa kiinnittää huomiota. (Rauramo 2012, 69–70.) Turvallisuuden tunteen vahvistumisessa ihmisen kannalta tärkeää on luottamuksen rakentaminen työpaikalla (Rauramo 2012, 97). Yukl (2002) näkee, että johtajan ja työntekijän välillä on ensin saavutettava luottamus ennen kuin työntekijä voi sitoutua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Luottamuksen rakentuminen on vuorovaikutukseen linkittyvä ilmiö (Yukl 2002, 117).

Kolmas porras: yhteisöllisyyden tarve

Kolmannessa tasossa tarvehierarkiassa ovat sosiaalisuuteen liittyvät suhteet, kuten työyhteisön suhteet. Kun ensimmäisen ja toisen tason tarpeet on huomioitu mahdollisimman hyvin, niin yhteisöllisyyden tarve tarvehierarkiassa korostuu. (Rauramo 2012, 103.) Johtaminen ja sosiaalinen tuki ovat keskiössä tässä portaassa. Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö kuuluvat myös kolmanteen portaaseen. (Rauramo 2012, 103, 105.) Työhyvinvoinnin kontekstissa yhteenkuuluvuus ja keskinäinen kollaboraatio ovatkin rakentamassa työhyvinvointia (Pennanen 2015, 65). Työyhteisössä vuorovaikutus on työtä: kaikki yhteistyö perustuu vuorovaikutukseen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164).

Neljäs porras: arvostuksen tarve

Tässä tarvehierarkian portaassa nostetaan esille yksilön itsearvostus ja toisaalta toisilta ihmisiltä saatu sosiaalinen arvostus. (Rauramo 2012, 123.) Työn kontekstissa arvostuksen tarve -portaassa korostuvat esimerkiksi hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva

missio, visio ja strategia. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen ovat myös tässä tasossa. Työntekijän aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä on relevanttia, eikä palautteen merkitystä sovi unohtaa. (Rauramo 2012, 123.)

Viides porras: luovuus ja itsensä toteuttamisen tarve

Maslow (1943) lähtee ajatuksesta, että ihminen haluaa kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään sekä tuottaa uutta tietoa. Itsensä toteuttamisen tarve on lähtökohdiltaan subjektiivinen kokemus – itsensä toteuttamisen tarpeeseen liittyvät ilmenemisen muodot vaihtelevat yksilöiden välillä. (Rauramo 2012, 145 mukaan.) Työn yhteydessä oppiva organisaatio, osaamisen hallinta, mielekäs työ ja luovuus ovat esimerkkejä viidennen portaan detaljeista (Rauramo 2012, 145). Monesti korostetaan luovuuden käsitteen merkitystä. On kuitenkin muistettava, että se tulee merkitykselliseksi vasta, kun se yhdistetään käytäntöön ja toimintaan. Samoin on vuorovaikutuksen kohdalla. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Ilman vuorovaikutusta työhyvinvointia ei ole. Vuorovaikutuksella työhyvinvoinnin kannalta on erityinen rooli sen rakentavana ja mahdollistavana rakenteena. (Mikkola ym. 2014, 63.) Viestintä ja vuorovaikutus ovat johtajan ja työntekijän välisen yhteyden perusta. Johtamisilmiö muodostuu johtajasta ja työntekijästä sekä heidän vuorovaikutuksestaan. (Pohjanheimo 2012; 24; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12.)

Johtajan voi nähdä henkilönä, jolla on vastuu organisaatiosta. Johtajalla on yrityksen virallinen käskyvalta, ja virallisesta auktoriteetista muodostuu status. Status johtaa interpersonaalisiin yhteyksiin, joiden avulla johtaja saa informaatiota päätöksentekoa ja strategioita varten. Johtajan työtä voi kuvata roolien ja käyttäytymismallien kautta, ja muun muassa interpersonaalisissa rooleissa johtaja nähdään keulakuvana, päällikkönä sekä yhteyshenkilönä. (Minzberg 1990, 15.) Vuorovaikutuksen voi puolestaan määritellä prosessiksi, jossa vähintään kaksi viestijää pyrkii verbaalisia tai nonverbaalisia merkkijärjestelmiä käyttäen ilmaisemaan ja välittämään omia

merkityksiään. Simultaanisesti he pyrkivät tulkitsemaan ja reagoimaan toistensa verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä. Reagoimisesta puhutaan usein palautteen muodossa. Vuorovaikutuksessa viestijäosapuolten omat tiedot, uskomukset, arvostukset, kokemukset ja viestintätaidot ovat merkityksentämisessä relevantteja. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40–42.) Johtajan ja työntekijän muodostama vuorovaikutussuhde on luonteeltaan interpersonaalinen, sillä osapuolet tuntevat toisensa (Nardon, Steers & Sanchez-Runde 2011, 90). Kontekstilla on hyvin keskeinen rooli viestinnässä. Tämän tutkimuksen kannalta esimerkiksi työpaikka toimii tällaisena kontekstina, ja johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhde voidaan nähdä myös sellaisena. Vuorovaikutussuhde voi olla muodollinen tai epämuodollinen, läheinen ja intiimi tai etäinen ja virallinen. Se, millainen viestintäkäyttäytyminen on tarkoituksenmukaista määrittyy kontekstin perusteella. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 46.) Johtamisen kontekstissa tulee ottaa huomioon se, että kyse on ammatillisesta vuorovaikutussuhteesta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35).

Johtamisessa on kyse vastavuoroisesta prosessista. Johtamisviestintä ei täten ole vain yksittäisen johtajan viestintää. Se nähdään nykyään johtajan ja työntekijän välisenä *vuorovaikutusprosessina*, jota määrittää johtajan viestinnän ohella yhtä lailla työntekijän viestintä ja vuorovaikutuksen konteksti. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28.) Vuorovaikutusprosessi pitää sisällään osallistumisen funktion (Kehusmaa 2011, 184). Johtaja-työntekijä välisessä vuorovaikutussuhteessa johtajalla ja työntekijällä voidaan nähdä olevan viestintätehtäviä. Johtajan viestintätehtäviä ovat esimerkiksi tiedon välittäminen organisaation menettely- ja toimintatavoista, työhöjeistus ja ohjeiden perustelut sekä palautteenanto työsuorituksesta. (Trenholm & Jensen 1996, 357–358.) Työntekijän viestintätehtäviä puolestaan ovat muun muassa informoiminen johtajalle hänestä itsestään ja työhön liittyvistä ongelmista sekä toivomukset organisaation menettely- ja toimintakäytänteistä (Trenholm & Jensen 1996, 358–359).

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 175) toteaa johtajan ammatillisissa kompetenssissa vuorovaikutusosaamisen olevan keskeisessä asemassa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutusosaaminen on johtajan erilaisten tehtävien menestyksellisen hoitamisen keskiössä. Ammattitaitoisella johtajalla on esimerkiksi taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä sekä niistä nousevia haasteita. Johtajalla tulee olla

myös motivaatiota ja halua viestiä sekä avointa asennoitumista johtamisviestintää kohtaan. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 177.)

LMX-teoriasta

Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria, jota kutsutaan LMX-teoriaksi (Leader-Member Exchange theory) käsittää johtajuuden prosessina, joka keskittyy vuorovaikutukseen johtajan ja hänen työntekijöidensä välillä. Johtajuus nähdään tämän teorian mukaan kahdensuuntaisena prosessina. Työntekijät muodostavat suhteita johtajaansa vaihtelevalla intensiteetillä ja laadulla, ja johtajat kohtelevat työntekijöitään näin muodostettujen vuorovaikutussuhteiden mukaan subjektiivisista lähtökohdista käsin. Perusajatuksena on, että johtajan ja johdettavan välille syntyy vuorovaikutuksessa eritasoisia, ainutkertaisia sosiaalisia suhteita. (Erdogan & Enders 2007, 321–322; Northouse 2010, 147–151.) LMX-teorian mukaan työntekijät voivat kuulua joko sisäryhmään tai ulkoryhmään. Sisäryhmäläiset ovat lähempänä johtajaansa ja voivat siten vaikuttaa ryhmän oloihin ulkoryhmäläisiä enemmän. Ulkoryhmäläiset puolestaan ovat niitä työntekijöitä, jotka eivät ole hyväksyneet johtajaa esimieheksen. Ulkoryhmäläiset tulevat töihin, suorittavat pakolliset toiminnot ja lähtevät kotiin. Sisäryhmäläiset ovat vaikuttamassa aktiivisesti työpaikan oloihin. (Northouse 2010, 149–150.) Vahva sisä- ja ulkoryhmien olemassaolo, joka tulee esille vuorovaikutuksessa, saattaa tuottaa esimerkiksi eriarvoisuuden kokemista (Johnson & Kring 2012, Mikkolan ym. 2014, 54 mukaan).

Viestintä on tärkeä osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja LMX-teoria auttaa kiinnittämään siihen työpaikalla huomiota. LMX-teorian mukaan kahdenkeskisiä välejä ei synny eivätkä ne parane ilman toimivaa viestintää. Mitä laadukkaampia johtajan ja työntekijän väliset vuorovaikutusprosessit ovat sitä parempaa on työhyvinvointi ja työtehokkuus. Luottamus ja kunnioitus ovat tällaisissa vuorovaikutussuhteissa keskiössä sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja palkka. (Erdogan & Enders 2007, 322–323; Northouse 2010, 154–156.) Johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhteen ollessa mainio työntekijöiden on havaittu vastaanottavan enemmän resursseja, tukea työhönsä ja kehittymismahdollisuuksia johtajaltaan. Tämä puolestaan johtaa siihen, että työntekijät saattavat ottaa enemmän vastuuta ja työskennellä lujemmin sekä suoriutuvat töistään korkeatasoisemmin. (Raghuram ym. 2017, 403.)

Johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhteen laadukkuus ja toimivuus on yhteydessä siihen, että molemmat osapuolet saavat enemmän tietoa ja palautetta. Tällainen vuorovaikutussuhde on yhteydessä sekä työntekijän luovuuteen ja innovatiivisuuteen että johtajan suorituskäyttöön ja tehokkuuteen. Vuorovaikutussuhteiden laadukkuuden kasvaessa työntekijät saattavat myös kokea työn psykologisesti voimaannuttavampana. (Raghuram ym. 2017, 404; Sias 2009, 33.) On havaittu, että LMX korreloi positiivisesti haastavien työkokemusten kanssa helpottaen työn oppimista. Laadukkailla suhteilla johtajan ja työntekijän välillä saattaa lisäksi olla vaikutuksia työntekijän etenemisessä urallaan muiden organisaatioiden palvelukseen. (Raghuram ym. 2017, 404.)

Johtaja työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä

Työn tekeminen laadukkaasti edellyttää hyvinvoivaa henkilöstöä (Mikkola ym. 2014, 63). Työhyvinvoinnin luomisessa keskeisenä vaikuttajana toimii johtaja. Johtajan näyttämä esimerkki heijastuu koko organisaation toiminnassa. Myönteisen johtaja-työntekijäsuhteen syntymisen perustana voidaan pitää johtajan viestintään pohjautuvia johtamistaitoja. (Rauramo 2012, 130; Vuuren ym. 2007, 124.) Johtajan tehtävänä on varmistaa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden toteutuminen (Rauramo 2012, 130). Hyvinvoinnin rakentumisessa kannattaa varsinkin kiinnittää huomiota työpaikan vuorovaikutuskäytänteisiin ja tiedostaa vuorovaikutuksen tähdellisyys (Mikkola ym. 2014, 63). Johtamisen tulee olla tavoitteellista, muttei liian johtajakeskeistä ja käskyttävää. Laadukas johtaja-työntekijäsuhte ja arvostava, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin taustatekijöitä. Johtajan onnistumisessa keskeistä on, että pystyy toimimaan erilaisten ihmisten kanssa sekä kuuntelemisen taito. (Pohjanheimo 2012, 28, 115; Rauramo 2012, 130.)

Yhteisö voidaan määritellä ihmisryhmäksi, jonka jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja joita yhdistää jokin yhteinen tehtävä, päämäärä ja tarkoitus. Jokaisella yhteisöllä on kollektiivinen identiteetti, jossa jokaisen yksilön identiteetti on vaikuttamassa yhteisön identiteettiin. (Lehtonen 1990, Lampisen, Viitasen & Konun 2013, 71 mukaan.) Tässä tutkimuksessa ihmisryhmänä toimii johtaja ja työntekijät, jotka muodostavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa työyhteisön ja jolla on yhteinen päämäärä tehdä työtä mahdollisimman laadukkaasti ja hyvinvoivasti.

Yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä on nähty myönteisiä seurauksia sekä organisaation toimintakykyyn että organisaation jäsenten hyvinvointiin. Yhteisöllisyyden tunne edistää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja toisaalta nämä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseen. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 82–83.) Yhteisöllisyyden tunteen kannalta työyhteisössä tärkeässä roolissa ovat ihmissuhteet ja vuorovaikutus. Luottamusta ja kunnioitusta on pidetty avaintekijöinä ihmissuhteiden luomisessa. Niiden ohella kuulumisen tunne on tärkeä asia ihmissuhteiden rakentumisessa. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 82.) Vuorovaikutuksessa syntyy ilmapiiri, joka on käyttäytymiseen vaikuttava ilmiö. Ilmapiiri perustuu yksilöiden ympäristöään koskeviin subjektiivisiin havaintoihin. Näistä voidaan aggregoida työyhteisön ilmapiiri. (Nakari 2003, 39.) Esimerkiksi nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä ja he arvottavat sen tärkeimmäksi työpaikan valintakriteeriksi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23).

Työyhteisön vuorovaikutuksen avulla rakentuvat vuorovaikutussuhteet. Kun vuorovaikutustilanteet toistuvat, ja kohtaamisiin tietyn henkilön kanssa alkaa muodostua vuorovaikutuskaavoja, niin suhteen osapuolet alkavat kokea tuttuuden tunnetta ja havaita suhteen jatkuvuuden. (Sias 2009, 2.) Tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että emotionaalinen läheisyys vaikuttaa sekä vuorovaikutuksen luonteeseen että sisältöön. Ihmiset, jotka kokevat toisensa läheisiksi ovat usein vuorovaikutuksessa enemmän kuin toisilleen vieraammat. Etäisyys tarkoittaa monesti vuorovaikutuksen muodollisuutta ja varovaisuutta. Läheisyyteen puolestaan kuuluu avoimempi keskustelu, ideointi ja vuorovaikutus. (Pohjanheimo 2012, 61.)

Johtajan tukiessa henkilöstönsä kokemusta yhteisöllisyydestä syntyy tavoiteltua toimintaa. Johtamisen väline ei välttämättä olekaan tavoitteiden asettaminen ja tuloksista palkitseminen vaan yhteisöllisyyden kautta syntyvä halu toimia yhteisön tavoitteiden hyväksi. (Pohjanheimo 2012, 25.) Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena on saada hyödynnettyä laaja-alaisesti työyhteisön osaamista, näkemyksiä ja taitoja parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyden avulla organisaatiolle muodostuu luonnollinen, molemminpuolinen vuorovaikutus- ja viestintäkanava sen sijaan, että informaatiota välitettäisiin pelkästään yhdensuuntaisesti. Parhaimmillaan johtajuus onkin jaettava. (Kehusmaa 2011, 184; Rauramo 2012, 130.) Työyhteisössä jokainen jäsen on vastuussa työhyvinvoinnista ja sitä rakentavasta vuorovaikutuksesta

(Mikkola 2014, 63). Yhteistyön onnistumisessa viestintäosaamisella on tärkeä funktio. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164).

On tärkeää, että johtaja ja organisaatio arvostaa työntekijöidensä panosta ja välittää heidän hyvinvoinnistaan (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro 1990, 52). Johtajat voivat kannustaa ja tukea työntekijöitään suomalla heille henkilökohtaisen tärkeyden ja osaamisen tunteen. Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä nostaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden entistä paremmalle tasolle. (Meyer & Allen 1997, 47, 89; Rauramo 2012, 128.) Työhyvinvoinnin kannalta työntekijän omat havainnot ja tulkinnat työstä, sen vaatimuksista, työympäristöstä ja omasta kompetenssista ovat olennaisia. Johtamisella näihin havaintoihin ja tulkintoihin pystyy vaikuttamaan sekä vuorovaikutuksella ja henkilökohtaisella tuella että työhön liittyvillä ratkaisuilla. (Pohjanheimo 2012, 160.) Lisäksi on merkityksellistä, että organisaatio täyttää työntekijöidensä tarpeita ja odotuksia ja mahdollistaa heidän tavoitteidensa saavuttamisen. Tällöin työntekijät saavat osakseen psykologisesti palkitsevia kokemuksia. (Meyer & Allen 1997, 50.) Palkan kautta hyvin konkreettisesti arvioidaan työntekijän työpanos ja merkitys organisaation kannalta. Palkkakeskustelut ovat kuitenkin yksi vaativimmista johtamistilanteista. Huolellisesti mietityt palkkapäätöksen perustelut lisäävät luottamusta harkinnan oikeudenmukaisuuteen. (Pohjanheimo 2012, 99.)

Työntekijöiden luottamus organisaation johtoon ja sen edustamiin arvoihin, oikeudenmukaisuuteen sekä toimintaperiaatteisiin ja työntekijöistä huolehtiminen sekä yksilöllisyyden huomioiminen tukevat henkilöstön voimavaroja ja hyvinvointia (Kinnunen ym. 2005, 133). Organisaatioiden kannattaakin kehittää arvomaailmaansa ja kulttuuriaan inhimillisempään suuntaan sekä huolehtia siitä, että johtaminen tyydyttää henkilöstöä (Kinnunen ym. 2005, 162). Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet johtajat ovat kiinnostuneita työyhteisön toiminnan kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnista, mutta myös oman toimintansa kehittämistä (Kehusmaa 2011, 131). Johtajana olemisessa tunteet ovat mukana aina. Johtajana omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat toimimaan vaikeissakin tilanteissa rakentavalla tavalla. (Pohjanheimo 2012, 119.) Johtajuudessa kyse on pitkälti valinnoista, päivittäisestä vuorovaikutuksesta eri toimijoiden kesken sekä tavoista ja välineistä tehdä työtä. Työhyvinvoinnin merkitystä oikeana kilpailuetuna ei voida sanoa olevan sisäistetyin

mikäli organisaatioissa hyväksytään työpahoinvointia aiheuttavaa johtamista ja sallitaan huonoa johtamistoimintaa tuloksiin vedoten. (Kehusmaa 2011, 177.) Työhyvinvoinnin on vakiinnutettava paikkansa ylimmän johdon asialistalla, jotta siitä voi tulla aidosti koko työyhteisön asia (Kehusmaa 2011, 175). Työhyvinvointikokemuksen muodostumisessa vuorovaikutuksella on pääasiallinen funktio (Pennanen 2015, 53).

3 SOSIAALINEN TUKI

3.1 Sosiaalisen tuen käsite

Sosiaaliselle tuelle ei varsinaisesti ole olemassa yhtä universaalisti hyväksyttyä määritelmää. Sosiaalinen tuki on monimerkityksinen ilmiö, joka kytkee yksilön hyvinvoinnin yksilön viestintäsuhteisiin (Mikkola 2006, 24). Leena Mikkolan (2006, 28) mukaan Albrechtin ja Goldsmithin (2003) sosiaalisen tuen määritelmässä korostuu epävarmuuden hallinnan käsite: sosiaalinen tuki on tuen saajien ja antajien välistä verbaalista ja nonverbaalista viestintää, joka vahvistaa käsitystä elämänhallinnasta auttamalla hallitsemaan tilanteeseen, itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta. Sosiaalisen tuen voi nähdä olevan subjektiivinen tunne yhteenkuuluvuudesta, hyväksytyksi ja pidetyksi tulemisesta sekä tunne tarvetuksi tulemisesta (Moss 1973, Mikkolan 2006, 25 mukaan). Sosiaalisessa tuessa voi muodostua tärkeäksi yleinen tunne siitä, että tukea on saatavilla, ja että henkilöllä on joku, jonka puoleen voi kääntyä tuen tarpeessa (Vietze 2012, 341–342). Sosiaalisen tuen voidaan nähdä perustuvan ennen kaikkea siihen, että yksilölle syntyy käsitys omasta merkityksellisyydestään ja yhteenkuuluvuudesta muiden kanssa (Mikkola 2006, 25).

Tutkimukseni kannalta keskeiseksi sosiaalisen tuen määrittelyksi nousee myös määritelmä, jossa korostuu tuen vastaanottajan hyvinvointi: sosiaalinen tuki on vähintään kahden henkilön, tuen antajan ja tuen vastaanottajan havainnoimaa resurssien vaihtoa jonka tarkoituksena on tehostaa tuen vastaanottajan hyvinvointia (Shumaker & Brownell, 1984, Chao-Min ym. 2015, 506 mukaan). Sosiaalisen tuen määrittelytavat vuorovaikutuksen kontekstissa tuovat esiin merkityksellisinä tekijöinä viestinnän, palautteen, merkitsevät siteet sekä apua ja hallitsemista välittävän interpersonaalisen vuorovaikutuksen (Albrecht, Burlison & Goldsmith 1994, Mikkolan 2006, 25 mukaan). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen tuki määritellään johtajan antamaksi tueksi johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa, joka vahvistaa yksilön työhyvinvointia sekä auttaa hallitsemaan mahdolliseen kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta. Sosiaalista tukea tarkastellaan yksilötasolla konstruktiona eli työntekijöiden käsityksinä ja kokemuksina johtajan antamasta tuesta: käsitykset syntyvät

yksilöllisistä merkityksistä, ja käsityksiä voikin kuvata merkitysrakenteina (Mikkola 2006, 24).

Sosiaalinen tuki on yksi parhaiten dokumentoituja psykologisia tekijöitä, joilla on vaikutuksia fyysiseen hyvinvointiin. Sosiaalinen tuki on merkityksellinen psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Chao-Min ym. 2015, 506; Mikkola 2006, 30.) Mikkola (2006, 25) painottaa yksilön merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuutta vuorovaikutussuhteiden verkostossa – vuorovaikutussuhteissa tulisi muotoutua positiivisia merkityksiä.

Sosiaalisen tuen on havaittu vaikuttavan yksilön hyvinvointiin usealla tapaa. Se säätelee ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä terveyttä edistävällä tavalla sekä vaikuttaa yksilön käsitykseen elämän merkityksellisyydestä. Sosiaalinen tuki saattaa vähentää sairastumisriskiä ja edistää paranemista, ja se on lisäksi tärkeä selviytymistä edistävä tekijä. (Callaghan & Morrissey 1993, Mikkolan 2006, 36 mukaan.) Sosiaalisen tuen merkitys yksilölle ilmenee siis sekä ajattelun että toiminnan tasolla (Mikkola 2006, 36). Mikkolan (2006, 26) mukaan Silver ja Wortman (1980) ovat nähneet sosiaalisella tuella olevan osatekijöitä, joita ovat positiivisten tunteiden ilmaiseminen, samaa mieltä olemisen ilmaiseminen, rohkaiseminen ilmaisemaan vakaumuksiaan tai tunteitaan, aineellisen avun antaminen sekä sen tiedon välittäminen, että vaikeuksissa oleva henkilö on osa keskinäisen avunannon järjestelmää.

3.2 Sosiaalisen tuen muodot

Sosiaalista tukea voidaan jaotella monella eri tapaa. Housen (1981) sosiaalisen tuen jaottelu on yksi tunnetuimmista. Hän jakaa sosiaalisen tuen muodot neljään luokkaan: emotionaaliseen, tiedolliseen, arviointiin liittyvään ja välineelliseen tukeen. Sosiaalisen tuen muotoihin viitataan erityisesti juuri silloin, kun kuvataan käsityksiä havaitusta tuesta (Burlison & MacGeorge 2002, Mikkolan 2006, 46 mukaan).

Emotionaalinen tuki viittaa viestintäkäyttäytymiseen, johon liittyy muun muassa kuuntelemista, rohkaisua, empatian osoittamista ja tuen tarvisijan tunteiden oikeuttamista. Emotionaalisen tuen tarkoituksena on vaikuttaa emotionaaliseen

kuormitukseen ja toisaalta tunnetasolla osoittaa hyväksyntää. Se auttaa hyväksymään ja oivaltamaan omia tunteuksia ja lisää yksilön emotionaalisia resursseja. (Albrecht, Burlison & Goldsmith 1998, Mikkolan 2006, 43 mukaan.) Emotionaalisella tuella on todettu olevan vaikutusta työuupumukseen, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja halukkuuteen jatkaa työssä sekä sairaudesta ja muista kriiseistä selviytymiseen. Lisäksi sen on havaittu toimivan puskurina kuormittavissa elämäntilanteissa. (Mikkola 2006, 44, 46.)

Yhtenä johtajan tehtävänä voidaan pitää emotionaalisen tuen sekä konfliktin eli ristiriitatilanteiden hallinnan taidot. Tukemisessa korostuvat muun muassa välittämisen ja huolenpidon viestiminen sekä kuuntelemisen taidot ja aktiivinen pyrkimys ymmärtää vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tunnetiloja. (Burlison 2003, Rouhiainen-Neunhäusererin 2009, 45 mukaan.) Esimerkiksi Losadan ja Heaphyn (2004, 761–762) ryhmien menestykseen ja vuorovaikutukseen liittyvät tutkimukset osoittivat, että ryhmien suurimmat erot olivat vuorovaikutuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa ryhmän menestymisen ja korkean suoritustason kannalta tärkeiksi tekijöiksi nousivat muun muassa kannustavat ja arvostavat lausumat sekä toisten mielipiteiden kuuntelemisen taito.

Tiedollinen tuki tarkoittaa sellaisen informaation välittämistä, josta on hyötyä yksilölle, joka tarvitsee tukea ongelmatilanteessaan. Tiedollisen tuen saamisessa olennaista on, että tieto kytkeytyy tukea saavan henkilön tilanteeseen. Jaetulla informaatiolla voi kuitenkin olla myös negatiivinen vaikutus eli mikäli jaettu tieto ei kytkeydy niihin tekijöihin ja ongelmiin, jotka aiheuttavat stressiä, se saattaa jopa lisätä epävarmuutta. (Mikkola 2006, 45.) Tiedollinen tuki on muun muassa neuvomista ja opastamista. Se vähentää epävarmuutta erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Tiedollisella tuella on merkitystä työperäisestä stressistä selviämisen kannalta. (Mikkola 2006, 45.) Riittävän ja tarkoituksenmukaisen emotionaalisen ja tiedollisen tuen on nähty rakentavan hyvinvoinnin kokemusta. Tiedollisen tuen merkityksissä liiallinen neuvominen on kuitenkin nähty työntekijän ammattitaitoa kyseenalaistavana vuorovaikutuksena, joka saattaa tuottaa pahoinvoinnin kokemusta. (Pennanen 2015, 67.)

Arviointituki liittyy sekä emotionaaliseen että tiedolliseen tukeen. Se tarkoittaa viestintää, jonka perusteella tuen saaja voi tehdä päätelmiä omasta tilanteestaan. Arviointituki perustuu yksilön vuorovaikutussuhteistaan saamaan palautteeseen ja vahvistaviin siteisiin. Arviointituen avulla voi tehdä päätelmiä omasta tilanteestaan. (Albrecht & Adelman 1984, Mikkolan 2006, 45 mukaan.) Työntekijöiden antaman palautteen kerääminen on tärkeää, kuten myös avoimen vuorovaikutuksen merkityksen huomioiminen johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhteessa (Meyer & Allen 1997, 42–43). Tarkoituksenmukaisen palautevuorovaikutuksen voi nähdä olevan tukemassa hyvinvoinnin rakentumista (Pennanen 2015, 67).

Välineellinen tuki (konkreettinen tuki) on yleensä materiaalista tukea ja resurssien tarjoamista tai konkreettista apua. Sitä voi olla esimerkiksi työtehtävien jakaminen tai työtehtävän suorittaminen työkollegan puolesta. Välineellisellä tuella on yhteyttä kuormituksen ja rooliristiriitujen hallitsemiseen sekä hallinnan tunteeseen työssä. (Mikkola 2006, 45.)

3.3 Johtaja ja työpaikan sosiaalinen tuki

Työpaikan sosiaalinen tuki linkittyy ennen kaikkea yhteisyyden rakentumiseen. Yhteisyyden rakentumisessa yhteistyöllä ja kollegiaalisilla suhteilla on tärkeä vaikutus. (Gilligan 2005, Mikkolan 2009, 37 mukaan.) Johtajan merkitys korostuu niissä tutkimuksissa, joissa sosiaalista tukea on tarkasteltu suhteessa sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (esim. Czech & Forward 2007, Mikkolan 2009, 37 mukaan).

Johtajan antamalla tuella on puskurivaikutus työn vaatimuksia ja muita stressitekijöitä vastaan. Kun johtajalta saatu sosiaalinen tuki on vähäistä, niin se voi jo itsessään olla työntekijälle stressitekijä. (Burnette 2012, 17, 22.) Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöt, jotka sosiaalista tukea saavat ovat joustavampia stressitilanteissa ja rohkaistuvat parempien suoritusten saavuttamiseen (Vietze 2011, 345). On huomioimisen arvoista, että kokenutkin työntekijä voi tarvita johtajan tukea etenkin uusissa tilanteissa, vaikka johtajan käsitys olisi, että henkilön osaaminen ja ammattitaito ovat täysin riittävät (Pohjanheimo 2012, 106).

Sosiaalisen tuen merkityksellisenä komponenttina toimii työntekijän oma havainto saadusta tuesta. Havaitun tuen käsite (POS) keskittyy työntekijän ja organisaation väliseen vaihtosuhteeseen: olennaista on työntekijän havainto siitä, miten supportiivisena organisaatiota pidetään. Tämän kyseisen käsitteen mukaisesti työntekijät ajattelevat, että organisaatio välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työpanoksesta sekä täyttää heidän sosioemotionaalisia tarpeitaan. (Sihag & Sarikwal 2015, 19.) Työntekijöiden saadessa tukea, välitystä ja arvostusta organisaatiolta he sitoutuvat voimakkaammin ja rakentavat enemmän velvoitteita organisaatioon. Havaitun tuen käsitteellä on löydetty positiivisia yhteyksiä muun muassa organisaation tulokseen ja se vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. (Sihag & Sarikwal 2015, 19.)

Havaitun tuen käsite pitää sisällään idean siitä, että työntekijän havaitseman tuen tasoa tulee organisaatiossa säännöllisesti arvioida. Havaitun tuen tason arvioinnilla on yhteyksiä esimerkiksi organisaation tuloksen kanssa. (Sihag & Sarikwal 2015, 19.) Chen ja Eldridge (2011, 83) osoittivat tutkimuksessaan, että työpaikan uusien työntekijöiden havaitsema tuki on vaikuttamassa heidän aikomustensa vaihtuvuuteen. Organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneet työntekijöidensä sitoutumisesta ja pysyvyydestä työpaikallaan ovatkin rohkaistuneet kohdistamaan enemmän organisaation tukea ja välitystä kohti vastapalkattuja työntekijöitä (Chen & Eldridge 2011, 83).

Erdoganin ja Endersin (2007) tutkimustulokset korostivat organisaatiolta saadun tuen ja kokemusten tuesta vaikuttavan ei ainoastaan työntekijöiden vaan myös johtajan toimintaan. Organisaation on pidettävä huolta siitä, että johtajat kokevat tarpeeksi tukea organisaation taholta. Kun johtajat kokevat riittävästi tukea organisaation puolelta sekä muodostavat työntekijöidensä kanssa korkealaatuisia ihmissuhteita, niin silloin työntekijät kokevat enemmän velvoitetta vastavuoroisuuteen organisaatiossa. Näillä tekijöillä on monestikin vaikutuksensa korkeaan työtyytyväisyyteen ja työtehoon. (Erdogan & Enders 2007, 327–328.) Lisäksi Erdoganin ja Endersin (2007) tutkimus osoitti, että johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksella ei välttämättä ole joka kerta positiivista vaikutusta. Tutkimus korostaakin, että on merkityksellistä tutkia johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen taustalla vaikuttavia mekanismeja.

4 Tutkimuksen suorittaminen

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. Käsityksiä työhyvinvoinnista ja sosiaalisesta tuesta tarkastellaan työntekijöiden perspektiivistä, koska halutaan selvittää millaista johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen on silloin kun se tukee työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksessa tarkastellaan näitä tilanteita ja tilanteita, joissa työntekijät sosiaalista tukea kokevat tarvitsevänsä. Tutkimus rajautuu sosiaalisen tuen käsityksiin sosiaalisen tuen merkityksestä tuelle johtamisviestinnän kehityksessä. Johtamisviestinnän vuorovaikutusprosessikeskeisyyteen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) pohjautuen johtamisviestintä työhyvinvointia silmällä pitäen pitää sisällään sosiaalisen tuen elementin, sillä sosiaalinen tuki on yksi vuorovaikutussuhteiden tärkeimmistä funktioista (Mikkola 2006, 61).

Tutkimuksen tavoitteiden kautta muodostui seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen on työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys hyvinvoinnille?

Tämän tutkimuskysymyksen kautta tarkastellaan, millaisia yhteyksiä työntekijät tunnistavat vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin välillä.

2. Millainen on sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnin ja johtamisviestinnän kontekstissa?

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksena on valaista, millaisia merkityksiä työntekijät antavat sosiaalisen tuen merkitykselle työhyvinvoinnin ja johtamisviestinnän kannalta.

Toista tutkimuskysymystä pyrittiin jäsentämään kahden alakysymyksen avulla. Sosiaalisen tuen merkitykseen työhyvinvoinnin ja johtamisviestinnän kontekstissa liittyvät alakysymykset olivat:

2a. Mitkä tekijät ovat merkityksellisiä kokemukselle riittävästä sosiaalisesta tuesta tai sen ulkopuolelle jäämisestä työpaikalla?

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään työntekijöiden käsityksiä siitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa riittävän sosiaalisen tuen saamiseen ja jäämiseen sosiaalisen tuen ulkopuolelle.

2b. Millainen johtajan osoittama sosiaalinen tuki kuvataan merkitykselliseksi työpaikalla?

Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla tavoitteena on tarkastella, millainen johtajan osoittama sosiaalinen tuki kuvataan merkitykselliseksi työntekijän perspektiivistä tarkasteltuna.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusote on kuvaileva, sillä tarkoituksena on kuvata ja dokumentoida työntekijöiden käsityksiä tutkimusilmioista oman työhistoriansa kautta. Koska tutkimus perustuu työntekijöiden käsityksiin tutkittavasta ilmiöstä oli perustellumpaa valita tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimustapa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein silloin kun pyritään ymmärtämään ihmisten tapoja kokea ja nähdä asioita tai ymmärtää toimintaa eikä niinkään pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tutkielman aineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, ja haastattelukysymykset (ks. liite) muodostettiin teorian ja asetetun tutkimusongelman pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. Tällöin oli tarkoituksenmukaista antaa tutkimukseen osallistujalle mahdollisuus ilmaista näkemyksiään ja tulkintojaan omin sanoin. Sarajärvi (2003, 74) toteaa, että ”[k]un haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä.”

Haastattelussa arvostetaan ihmisen subjektiivutta ja aktiivisuutta (Hirsjärvi ym. 1996, 194). Haastattelun etuna pidetään erityisesti joustavuutta: haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, syventää saatavia tietoja ja tarvittaessa selventää kysymysten sanamuotoja. Jos jokin vastaus jää epäselväksi, haastattelijalla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja perusteluja. (Hirsjärvi ym. 1996, 194; Sarajärvi 2003, 75.) Vastajat on mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos aineistoa on tarpeen täydentää (Hirsjärvi ym. 1996, 195).

Haastattelusta oli perustellumpaa tehdä strukturoidumpi avoimen haastattelun sijaan, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ja tarkkarajainen kuva tutkimusilmioistä. Valitsin haastattelumenetelmän kyselyn sijaan, koska ajattelin tutkimusaiheesta tulevan monentyyppisiä vastauksia, joita kyselylomakkeella ei ehkä olisi tavoitettu. Arvioin kokemukseni perusteella, että kyselyn ongelmia voivat olla vastaamattomuus sekä niukkasanaisuus avointen kysymysten kohdalla. Pyrkimyksenä ei ollut mahdollisimman suuri vastausten vertailukelpoisuus, vaan mahdollisimman syvällisen ja kattavan kokonaiskuvan saaminen.

Vaikka Sarajärvi (2003, 73) ja Hirsjärvi ym. (1996, 202) pitävät havainnointia tarkoituksenmukaisimpana vuorovaikutuskäyttäytymisen tutkimiseen, olin tässä tutkimuksessa enemmän kiinnostunut työntekijöiden omista käsityksistä sosiaalisen tuen kontekstissa, mitä ei välttämättä olisi tavoitettu havainnoimalla. Havainnointi soveltuu tutkimusmenetelmäksi paremmin silloin, kun tutkimusilmioistä tiedetään hyvin vähän tai ei ollenkaan (Sarajärvi 2003, 83). Tästä ei ole kyse tämän tutkimusongelman kohdalla. Havainnointia voidaan käyttää haastattelun ja kyselyn ohella kattavamman kuvan saamiseksi tutkimusilmioistä sekä sen tarkistamiseksi, toimivatko ihmiset sanomansa mukaisesti (Hirsjärvi ym. 1996, 201). Sarajärvi (2003, 75) toteaa, ettei ”ole olemassa sellaista ylivertaista väylää, jonka kautta ”totuus” voitaisiin saada selville.”

4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu

Löysin haastateltavat tutkimusta varten verkostojen avulla. Tutkimukseen hankittiin henkilöitä, joilla oli runsaasti työhistoriaa takanaan. Tämä siksi, että oletin tällaisilla haastateltavilla olevan enemmän käsitystä ja sanottavaa tutkimuksen fokuksessa olevasta ilmiöstä. Haastattelun etuna onkin se, että haastatteluun voidaan valita

tarkoituksenmukaisesti ne henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Tutkimus koottiin eri ikäisiä henkilöitä, erityyppisen koulutuksen omaavia ja mahdollisimman eri alojen työntekijöitä haastatteleamalla (n=7). Haastateltavista miehiä oli kaksi ja naisia viisi. Haastateltavien ikähaarukka oli 38-72-vuotta.

Kaksi haastateltavista omasi vahvan kokemuksen johtotason tehtävistä, mutta heillä oli runsaasti kokemusta muistakin työtehtävistä. Toinen tällaisista haastateltavista ei ollut paitsi yrityksen johtaja, vaan hän oli tehnyt myös työntekijöidensä työtehtävien kanssa yhteneviä töitä. Tällöin tutkimukseen saatiin haastatteluja, joissa korostuu sekä näkemykset työntekijän että johtajan kannalta. Tutkimuksen kannalta näin tärkeäksi nostaa haastatteluihin henkilöt, joilla on ollut työhistoriaa peilaten tällainen kaksoisrooli. Tämä siksi, että esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on kuvannut johtamisviestinnän olevan ennen kaikkea vuorovaikutusprosessi johtajan ja työntekijän välillä. Oletukseni mukaan johtaja ja työntekijä kaksoisrooleissa olleet haastateltavat tuovat tutkimukseeni näkökulmien lisäsyvyyttä.

Tutkimuksenteossa pidettiin tärkeänä sitä, että tutkimukseen osallistujat tiesivät, mistä tutkimuksessa on kyse. Tällöin he pystyivät tekemään informoidun ja vapaaehtoisen päätöksen tutkimukseen osallistumisesta tai osallistumatta jättämisestä. Hirsjärven ym. (1996, 26) mukaan haastateltaville on kerrottava kaikki olennainen siitä, mitä tulee tapahtumaan. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tärkeydestä. Heille kerrottiin siitä, että haastattelu tullaan toteuttamaan joko puhelinhaastatteluna tai kasvotusten tapaamalla. Molemmissa haastattelutavoissa kerrottiin käytettävän sanelukonetta. Haastateltavien anonymiteetin turvaamista painotettiin ja heille kerrottiin, että vastaukset käsitellään siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tekstin perusteella tunnistaa.

Kukaan haastatelluista ei ollut tutustunut haastattelurunkoon ennen varsinaista haastattelua. Tätä perusteltiin sillä, että tutkimuksen kannalta ajateltiin saatavan tietoa, jota ei oltu liikaa mietitty. Ajatuksena oli, että haastateltavat pikemminkin toisivat esille käsityksiään tutkimusaiheesta ex tempore, liikaa valmistautumatta. Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, joissa selvitettiin haastateltavien työhistoriaa työtehtävien, työnantajien ja työvuosien suhteen. Tämän jälkeen haastattelut etenivät

haastattelurungon mukaan (liite), joka noudatti Rauramon työhyvinvoinnin portaiden järjestystä ensimmäisen tason perustarpeista kohti ylemmän tason tarpeita (ks. luku 2). Haastatteluista viisi toteutettiin puhelinhaastatteluna ja loput kaksi kasvokkain tapaamalla. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelut suoritettiin hyvässä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen jälkeen sanelukoneen nauhoitukset purettiin tietokoneen kovalevyille. Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut. Litteroinnissa haastattelut kirjoitettiin auki sanasta sanaan (Hirsjärvi ym. 1996, 222). Litteroinnissa ei kiinnitetty huomiota äännähdyksiin eikä esimerkiksi äänensävyihin tai taukoihin puheessa. Haastattelut litteroitiin huolellisesti ja sanatarkasti. Haastateltavien sukupuolia ei tuotu esille litteroinnissa, koska ei niinkään haluttu keskittyä mahdollisiin sukupuolten käsitysten eroihin tutkimusaiheen kannalta. Litteroitua haastatteluaineistoa oli yhteensä 34 arkkia Times New Roman -fontilla, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Tutkimusaineistoon tutustuttiin haastattelut useamman kerran läpilukemalla, jotta pystyttiin saavuttamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva haastatteluista. Analyysissa pyrittiin etenemään laajojen kokonaisuuksien tarkastelusta kohti yksityiskohtaisempaa analyysiä.

Haastateltavien vastauksia poimittiin ja järjestettiin teemoittain. Vastaukset eroteltiin erilaisilla fonteilla. Haastateltavien vastauksia järjestettiin ja tiivistettiin. Tekstistä tehtyjä havaintoja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluaineisto litteroitiin ja järjestettiin sen jälkeen haastattelukysymysten mukaisiin aihekategorioihin. Näitä kategorioita olivat työterveydestä huolehtiminen, työturvallisuuden tukeminen, työyhteisön suhteet, arvostus, luovuus ja itsensä toteuttaminen sekä palautteenanto työpaikalla. Aihealueisiin luokittelussa tai toisin sanoen aineiston teemoittelussa olennaista on se, mitä on sanottu (Sarajärvi 2003, 95), eli ei niinkään määrä vaan laatu ja sisältö. Kategorioista työyhteisön suhteet, arvostus ja luovuus sekä palautteen anto työpaikalla nousivat tutkimuksen tutkittavan ilmiön kontekstin huomioon ottaen merkityksellisimmiksi.

On kuitenkin huomioitava, että Maslowin tarvehierarkia (1943) ja Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2012) lähtevät liikkeelle ajatuksesta: Jos alemman tason tarve on melko tyydytetty, seuraavan tason tarve nousee vallitsevaksi tarpeeksi. Tämä vallitseva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (ks. luku 2.1.) Tähän käsitykseen ja haastatteluista kummunneisiin näkemyksiin pohjautuen työpaikan yhteisöllisyyden tarve ja arvostus ovat osin riippuvaisia alemman tason tarpeista. Tällöin oli perusteltua nostaa tutkimuksen kannalta relevanttia haastattelujen tuottamaa informaatiota alemman tason tarvetasoista kohti yhteisöllisyyden tarveporrasta, jossa vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki vahvasti ilmiönä esittäytyi. Haastatteluiden mukaisesti pitkälti yhteisöllisyyden kautta jäsenyi myös luovuus ja palautteen anto työpaikalla, joten yhteisöllisyyden tarveporras on ollut tutkimuksen kannalta keskiössä sekä alemman että ylemmän tason tarpeissa. Haastattelujen tuottamaa informaatiota on siis pyritty yhdistämään tuloksissa koherentiksi rakennelmaksi tutkittavan ilmiön viestinnällinen konteksti huomioon ottaen.

Aineisto pyrittiin järjestämään tiiviiksi ja yhtenäiseksi informaatioksi, jossa tutkimusongelmien kannalta olennaiset aiheet erottuivat selvästi. Vastauksissa mielenkiinnon kohteena olivat erityisesti sellaiset ominaisuudet ja piirteet, jotka olivat joko samankaltaisia tai toisistaan merkittävästi poikkeavia. Tehtyjen tulkintojen tukena on käytetty aitoja tekstipätkiä, jotka koottiin kattavasti tutkimusaineistosta. Koska haastateltavia oli vain seitsemän henkilöä, tutkimuksessa ei käytetty minkäänlaisia tunnistetietoja haastattelulainauksen kohdalla vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi. Aineiston analyysi oli teorialähtöistä, sillä käytetyt käsitteet määriteltiin teorian pohjalta ja aiempaa teoriaa ikään kuin testattiin tutkimuskontekstissa (Sarajärvi 2003, 99).

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tuloksissa lähdetään liikkeelle työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Tämän jälkeen tarkastelussa on sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tutkielman tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle.

5 TULOKSET

5.1 Työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin yhteyksiä

Haastateltavat toivat esiin, että työyhteisön suhteet ovat parhaimmillaan tukemassa hyvinvointia, mutta ne voivat olla myös haittaamassa sitä tai olla neutraaleja. Työntekijän hyvät vastavuoroiset suhteet johtajaan ja työyhteisöön vaikuttavat mielialaan positiivisesti, innostumiseen työstä ja hyvinvointiin. Työpaikan oikeudet ja velvollisuudet sekä vastuunkanto ovat asioita, joista on pidettävä kiinni sekä johtajan että työntekijän.

Ne [työyhteisön suhteet] voi joko tukea vahvasti, tai sitten ne voi haitata sitä hyvin vahvasti tai olla neutraaleja. Ehkä enemmän ne henkilökemiat, jos siinä työyhteisössä on henkilöitä, jotka ei tuu keskenään toimeen, niin se voi olla todella jaksamista vaikeuttava rasite, mutta sitten jos on hyvä henki, tehdään yhdessä ja kannetaan vastuu yhdessä, niin se voi olla myös tosi jaksamista tukeva. H4

Kun on ollut töissä samassa paikassa monta vuotta, niin on ollut aikoja milloin on huomannut, että ihmisten väliset suhteet on ollut huonompia ja parempia, niin sen huomaa siihen ihmisten jaksamiseen ennen kaikkea, eli ehdottomasti tärkeitä. H6

Sulla on hyvät suhteet työnantajaan ja työyhteisöön, niin sulla on itelläkin hyvä ja positiivinen mieli ja jaksat tehdä ja oot innostunut. H2

Nehän [työyhteisön suhteet] on ehdottoman tärkeit, että pitää olla hyvät suhteet esimieheen, että sille pystyy puhumaan ja taas toistepäin. Sitten että jos jotakin asiaa käsitellään niin työnantaja pitää niistä kiinni, että jos jotakin oikeuksia ja velvollisuuksia on, niin se on molemminpuolista. Tuota niin sovitaan jotakin, niin se kans toteutetaan. H3

Eräs haastateltava huomioi, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma subjektiivinen tapansa nähdä työyhteisö. Työntekijän tulee nähdä työpaikalla positiivisetkin asiat, eikä keskittyä vain niihin asioihin, jotka kokee negatiivisena.

Meillä on jokaisella omat mielipiteet ja me nähdään se työyhteisö erilaisena jokainen. Jotakin hakristaa tuo asia ja minua hakristaa tuo ja sitten pitää ottaa huomioon että monet asiat on hyvin, että nähdä ne positiivisetkin asiat. H3

Haastatteluista ilmeni, että johtajalla on suuri merkitys yhteisöllisyyden ja työilmapiirin rakentumisessa sekä tukemisessa. Johtajan on osattava olla sekä johtaja että työtoveri. Johtaja muodostaa työntekijöidensä kanssa työyhteisön, jolla on yhteinen päämäärä. Työyhteisössä jokainen henkilö on yhtä tärkeä. Johtajan tehtävänä on informoida

työyhteisöä työhön liittyvistä muutoksista ja suunnitelmista. Yhteiset pelisäännöt ja johtajan tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan on erittäin merkityksellistä työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin kannalta.

Se, että osataan olla työnantaja että työtoveri ja ikään kuin tehdä yhdessä sitä työtä ja saada tietää infoa siitä myöskin, että missä mennään. Työnantaja myöskin kertoo mikä tilanne on, että ei samana aamuna tuu yllättäen tietoa, vaan ikään kuin kasvetaan siinä työtahdissa päivästä toiseen. Tiedetään missä mennään ja mitkä on suunnitelmat ja niin pois päin. Että jokainen on yhtä tärkeä siinä työyhteisössä, että päästään siihen päämäärään. H1

Ensinnäkin se tasapuolisuus sen suhteen, että kaikkia työntekijöitä arvostetaan samalla tavalla ja otetaan samalla tavalla huomioon eikä laiteta eriarvoiseen tilanteeseen, koska se on se mikä nopeasti aiheuttaa sitä ilmapiirin huononemista, eli siinä mielessä on iso merkitys. -- Eihän kaikkiin ihmisten välisiin suhteisiin pysty vaikuttamaan mutta just yleiseen ilmapiiriin kyllä, ei laiteta työntekijöitä eriarvoisiin asemiin. H6

On ollu sellasia lähiesimiehiä, jotka on suosinut toisia työntekijöitä ja toiset on saanut kuraa niskaan, niin kyllä se aiheuttaa eripuraa ja skismaa turhaan työntekijöiden väleihin. -- On tällöinen selkee ja samat säännöt kaikille, niin silloin myöskin työyhteisö toimii paremmin, koska kaikki menee samojen sääntöjen mukaan. H4

Haastattelujen mukaan johtajan tulee tukea työntekijöiden vertaissuhteita ja huolehtia työviihtyvyydestä. Johtajalta toivottiin puuttumista työyhteisön negatiiviseen ilmapiiriin. Johtajan tehtävänä nähtiinkin selvittää, miksi työpaikan ilmapiiri on huono. Jos työ itsessään aiheuttaa kuormitusta, niin työyhteisön negatiiviset suhteet voivat kuormittaa työntekoa ja työhyvinvointia entisestään sekä vaikuttaa tehdyn työn laatuun. Runsas työkuormitus ja huono työilmapiiri ovat vaikuttamassa työhyvinvointiin negatiivisesti, ja nämä yhdessä ovat vaikuttamassa mahdollisiin työstä poissaoloihin ja jopa hakeutumiseen toisiin tehtäviin.

Työnjohdon pitäis enemmän ottaa kantaa näihin työntekijöiden välisiin suhteisiin ja yleensäkin työpaikalla viihtymiseen, ettei se ois aina työntekijöitten niskoilla. -- niin ei koko työpaikan ilmapiiri siitä kärsi, että työn laatu kärsii siinä sitten samalla. H7

Johtajan kannalta sen tehtävä selvittää, minkä takia siellä ei toimi se työilmapiiri, että sen pitää nimittäin toimia. Jokaisellahan on huonoja päiviä, mutta jos se on jatkuvaa, niin se ei oo hyvä. H7

Työpaikan henki se on erittäin tärkeä siinä, semmonen negatiivinen ja kuppikunnat ja muuta, niin se alkaa kuormittamaan omaa työtä erittäin paljon. Jos muutenkin hoidat resurssien ääri rajoilla ja työkaverit ja muuta se työhyvinvointi on heikko, niin aiheuttaa työstä poissaoloja tai hakeutumista muihin tehtäviin. H2

Johtajan tulee huomioida työntekijöiden hyvinvointi esimerkiksi järjestämällä virkistystoimintaa. Mitä kuormittavampaa työ on sitä enemmän tulee olla virkistysjärjestelyjä. Työyhteisön yhteisiä hetkiä järjestämällä nähtiin yhteyksiä tiiviimmän työyhteisön muotoutumiseen.

Järjestämällä yhteisiä tapahtumia, retkiä tai muuta virkistystoimintaa ja tietysti ottamalla huomioon se työn kuormittavuus, että sen mukaan ois enemmän niitä yhteisiä hetkiä, jolloin tulis tiiviimpi työyhteisö. H7

Järjestämällä virkistyspäiviä, että opitaan tuntemaan toinen toisemme. H5

Palkan merkitys on tärkeä: palkan tulee olla verrattavissa tehtyyn työhön. Johtajan tulee pystyä vuorovaikutukseen palkan ja työtehtävien suhteen työntekijän kanssa. Palkka on sellainen tekijä työsuhteessa, josta työntekijät saattavat keskustella keskenään.

Tietää heti mikä se sun palkka on ja ettei jää kaivamaan mieltä, että saisinko vähän parempaa palkkaa. Pystys juttelemaan siitä palkasta ja mitä sun tehtäviin kuuluu. Niin tuota se on ehdottomasti tärkeä, että on tyytyväinen mitä tekee, siihen palkkaan mitä tekee. Ettei se kaivertaa, että teen paljon töitä, monenlaista työtä ja oon ahkera, ja minä en saa kuitenkaan, että palkka on työhön verrattavissa. Se tuli monesti esille työkavereitten kanssa. H3

Työssä olevien epäkohtien kohdalla vuorovaikutus johtajan kanssa on relevanttia. Työntekijän tulee ottaa työkollegansa tasapuolisesti huomioon ja olla itsekin ratkomassa mahdollisia työkollegan ongelmia.

Kyllä pitäis ottaa kaikki työkaverit huomioon, ja jos niillä on ongelmia, niin olla itsekin joskus niitä ratkomassa. Ja jos näkee epäkohtia työssä, että voi sanoa rehellisesti työnantajalle, että voitais käsitellä palaverissa niitä työntekijöiden kanssa. Että ois semmosta tasapuolista, ja vaikka nyt puhuu mistä asiasta vaan, niin se pitäis sitten kaikkien hyväksyä, ei me olla kaikki samanlaisia. H3

Työntekijän pyrkiminen parhaaseen työsuoritukseensa kasvattaa molemminpuolista johtajan ja työntekijän tyytyväisyyttä sekä luo sitä kautta turvallisuuden tunnetta työpaikalla. Työntekijän pyrkiminen parhaaseen suoritukseensa avaa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen johtajan kanssa ja uralla etenemiseen.

Oon antanu aina sen parhaan suoritukseni ja mainitsematta. Tavoitteena on ollu olla paras, teen sen parhaani, mutta olisin myöskin vähintään yhtä hyvä kuin muut ja vähän parempi. Tällä asenteella mä oon ainakin saavuttanu, että ennemmin tai myöhemmin työnantaja on halunnut puhua mun kanssa kun hän on katsonut että hän näkee omalta puoleltaan että vitsi kun hyvä tyyppi ja se on auttanut mua etenemään -- Ja se on ollu kivaa ja kannustavaa kun työnantaja huomaa ja kertoo sen, ei vaan huomaa ja on hiljaa vaan jollain tavalla näyttää sen, että on tyytyväinen. Se on ollu meidän molempien yhteinen etu ja luonut turvallisuutta kyllä. H1

5.2 Sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Sosiaalisen tuen saamiseen vaikuttavia tekijöitä

Haastateltavilta kysyttiin, mistä he arvelevat johtuvan, että he saavat tai eivät saa riittävästi sosiaalista tukea työpaikalla. Vastauksista ilmeni, että oma asenne ja aktiivisuus ovat vaikuttamassa sosiaalisen tuen saamiseen johtajalta: tukea pitää osata pyytää. Työilmapiirillä nähtiin yhteyksiä sosiaalisen tuen tarpeesta kertomiselle johtajalle esimerkiksi siten, että hyvä työilmapiiri luo mahdollisuuden puhua johtajalle sosiaalisen tuen tarpeista. Jos työilmapiiri on huono, niin työntekijä ei välttämättä uskalla kertoa tuen tarpeesta pelätessään sen vaikuttavan työsuhteeseensa. Henkilökemiat voivat olla vaikuttamassa sosiaalisen tuen tarpeen pyytämiseen johtajalta.

Veikkaisin, että se on omasta asenteesta kiinni ja että pitää osata pyytää. H7

Rohkeasti ilmaisee, jos on näitä jotain tuen tarpeita [emotionaalinen tuki], niin tekee sen tiettäväksi -- on vastuu olla myös itse aktiivinen. H6

Jos ilmapiiri on huono, niin myöskään työntekijä ei uskalla tehdä sitä [kertoa emotionaalisen tuen tarpeesta], koska pelkää oman työpaikkansa puolesta. Hyvä ilmapiiri luo mahdollisuuden, että uskaltaa puhua esimiehelle näistä. H6

Vaikuttaa paljon varmaan henkilökemiat. H4

Sosiaalisen tuen tarve saattaa jäädä huomioimatta mikäli johtaja ajattelee, että työyhteisössä on kaikki asiat hyvin vaikei niin olisikaan. Palaverit ja kehityskeskustelut kuuluvat työyhteisön jokaiselle jäsenelle. Niiden tulee olla aidosti vuorovaikutteisia tapaamisia, joissa kaikkien työyhteisön jäsenten tulee voida tuoda avoimesti esille näkökantojaan ja antaa palautetta. Jos työntekijä tarvitsee tukea työssään, niin kehityskeskustelussa tulee miettiä, miten tuki saadaan tuen tarvetta vaativiin työtilanteisiin. Kehityskeskustelussa työyhteisö voi yhdessä miettiä parannusehdotuksia asioihin.

Jos työnantaja ajattelee, että tässä on kaikki hyvin -- palaverit ja tämmöset kuuluu kaikille, että kaikki pystys puhumaan rehellisesti niin hyvät kuin huonot asiat. H3

Kehityskeskustelut voisi olla hyvinkin erilaisia, mitä olen tällä hetkellä törmännyt. Ne vois olla, että hyvä kehityskeskustelu ois oikeasti vuorovaikutteinen tilanne, jossa molemmat voi antaa palautetta, yhdessä miettiä asioita, että miten niistä saadaan paremmin toimivia, tai jos on jotain missä tarvii tukea, niin miten se tuki saadaan niihin tilanteisiin. H4

Eräs vastaaja kuvasi vaatineensa lisää tukea [emotionaalinen tuki] johtajalta, koska koki tekevänsä työtään täysin yksin. Johtajan kanssa keskusteltiin siitä, miten kyseistä työntekijää voidaan tukea enemmän työssään. Tuen saamisen jälkeen työntekijä koki työnsä sujuvan entistä paremmin.

Suoraan sanottuna, oon välillä käyny vaatimassa sitä. -- Sanoin suoraan, että mä tarvin enemmän tukea tähän, että koen että teen tätä hommaa täysin yksin, että tarviin sen tuen sinulta minun pomona. -- Onneks tää pomo otti sen ihan hyvin vastaan ja sitten keskusteltiin siitä, miten hän voi tukea minua työssä ja sen jälkeen homma rupes sujumaan paljon paremmin. H4

Jos työntekijä tarvitsee tukea, niin hän saattaa silti päätyä tekemään työnsä omalla tavallaan ilman rohkaisua [tukea].

Voishan sitä jos tuntuu, että jos tarttis tukea, että monesti sitä jää miettimään ite, että mä teen tän omalla tavalla, että en mä tarvi rohkasua tässä. H2

Työntekijä on toiminut työssään itsenäisesti osoittaen tukea johtajalle esimerkiksi informoiden häntä koskien muutoksen tarpeita työtapoihin työpaikalla, mikä puolestaan on luonut turvallisuuden tunnetta johtajalle. Työntekijä on pitänyt johtajan ajan tasalla työyhteisössä, ja sitä kautta johtaja on hyväksynyt työntekijän mahdollisia ehdotuksia.

Ne [esimiehet] on hyvin äkkiä huomanneet, että tuo henkilö kulkee ihan omalla koneellaan. Ja myöskin tekee asioita, informoi työnantajaa, että mitä haluaisi tehdä erilailla tai jotain tapahtuis muuta, niin se työnantaja on tuntenut turvallisuutta siitä syystä, että tämä ihminen tekee töitä ja ajattelee samalla, että pitää hänet ikään kuin ajan tasalla ja hyväksyy tämän työntekijän mahdolliset ehdotukset - että mä näkisin sen niinku näin päin. H1

5.2.1 Työpaikan emotionaalinen tuki

Johtajan osoittama huoli työntekijästään

Johtajan huolen ilmaiseminen luo työntekijälle tunteen, että hän on tärkeä työntekijä. Työntekijän hyvinvoinnin huomioiminen, ja pyrkimys vuorovaikutukseen johtajan puolelta siitä, voiko työntekijän hyvinvointia mahdollisesti jollakin tapaa tukea on merkityksellistä. Johtajan osoittama huoli työntekijän mahdollisen ongelma- tai ristiriitatilanteen kohdalla on relevanttia.

Pidän tärkeänä, että ilmaisee huolensa, se tuo sellasen tunteen että on tärkeä työntekijä. H5

Jos jotain huolia on niin kyllä luulisin, että se on tärkeä, että esimies sen ilmaisee. H6

Kyllä se musta on tavallaan, että tulee konkreettiseksi tavallaan se, että työnantaja on huomannut mun jaksamisen ja työhyvinvoinnin ja huomioinu tämän ja haluaa keskustella asiasta, ja onko jotakin miten olemista vois edesauttaa. H4

Jos tulee joku ongelmatilanne, tai ristiriitatilanne. H5

Eräs vastaaja koki ettei tarvitse johtajan huolen ilmaisemista hänestä työntekijänä. Työuransa alkutaipaleella samainen vastaaja olisi mahdollisesti kaivannut johtajan huolen ilmaisemista hänestä työntekijänä molemminpuolisen vuorovaikutuksen muodossa.

En koe. Tällä kokemuksella 20 vuotta on tehty omia töitä, en sitä koe sillain. Ehkä nuorempana ois, 5-10 vuotta ois enempi ollu tämmönen vuoropuhelu puolin ja toisin. H2

Johtajan osoittama emotionaalinen tuki

Johtajan osoittamaa emotionaalista tukea (esim. kiittäminen ja motivointi) tulee olla enemmän. Huomioitavaa on, että muutama vuosikymmen taaksepäin emotionaalista tukea ei juuri annettu työpaikalla – työntekijän yksityinen minä ja työminä olivat irrallisia käsitteitä. Vaikka emotionaalista tukea tarvitaan työpaikalla enemmän, niin maan työtapakulttuuri saattaa olla vaikuttamassa työntekijän käsitykseen sen tarpeellisesta määrästä työpaikalla.

No ei kyllä anneta, sitä pitäis olla enempi. H3

Kyllä mun mielestä vois olla sitä enemmänkin. H7

60-luvun puolesta välistä ja eteenpäin niin siihen aikaan *ei missään tapauksessa*. Yksityisminä on täysin irrallinen, että mulla ei oo mitään tekemistä yksityisenä ihmisenä ikään kuin siellä työyhteisössä. H1

Suomalaiset kokee, että joskus kiitetään niin se on hyvä, mutta ehkä liikaa kiitosta tai rohkaisua tai motivointia niin se kuulostaa/menee toistepäin jossain siinä keskitiellä – enempi pitäis Suomessa olla. H2

Eräs vastaaja, joka oli tyytyväinen emotionaalisen tuen saamiseen työpaikallaan kuvaili tuen saamisen olevan sitä, että johtaja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja kiittää hyvin tehdystä työstä. Johtajan on hyvä olla jonkin verran kiinnostunut

työntekijän yksityiselämästä – tällä saattaa olla yhteyksiä työntekijän turvallisuuden tunteen kokemukseen.

Lähimmän esimiehen puolesta kyllä se otetaan hyvin meidän työpaikalla huomioon, että pidetään kyllä huolta ihmisten jaksamisesta ja muutenkin kiitetään hyvin tehdystä työstä. Ollaan uteliaita ja huolissaan jos vaikuttaa siltä, että jollakin on ongelmia työn suhteen, että kyllä se hyvin on hoidossa. H4

Olisi voinut työnantaja olla aina enemmän mukana työntekijän eri vaiheissa ikään kuin yksityiselämässä pikkasen silti huomioiden sitä, että ei loukkaa sitä, eikä mee liian pitkälle, vaan että tietää jotain ja työntekijä kokee turvallisuutta, että tollekin voi kertoa. H1

Työntekijän emotionaalisen tuen tarve

Työntekijä tarvitsee emotionaalista tukea esimerkiksi rohkaisun ja motivoimisen muodossa niihin tilanteisiin kun yrityksellä menee huonommin. Työn määrän suhteen ja uusien työtehtävien kohdalla emotionaalista tukea toivottiin enempi. Työtehtävien ollessa henkisesti rankkoja emotionaalinen tuki koettiin tärkeäksi.

Kun menee hyvin niin silloinhan sitten tulee, että tänään on hyvä, mutta silloin tarvitaan myyntirohkaisua ja emotionaalista tukea ja motivaattoria silloin kun menee heikosti. Nousukausi niin kaikki henkseleitä paukuttelee ja kehuu toisiaan, mutta se on tosi henkilö, esimies joka pystyy tsemppaamaan silloin kun menee heikosti. H2

Ehkä just tämän työn määrän suhteen. Nyt on tullut paljon uusia työtehtäviä -- niin siinä voi järjestää jonkun vähän pidemmän perehdytyksen näihin uusiin juttuihin. H6

Jos tää lapsi joutuu sairaalahoitoon, että ne on aina semmoisia henkisesti rankkoja tilanteita. H4

Luovuus emotionaalisena tukena

Työntekijän luovuuden käyttöön ottaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen. Johtaja-työntekijäsuhteen molemminpuolinen luottamus ja yrityksen menestyminen tulosaspektin kannalta luo työntekijälle mahdollisuuden tehdä työtään luovemmin.

Joo tällä hetkellä oon [saanut olla luova] ja sen takia oon viihtynyt. H2

Organisaatio on sellanen, esimies ei oo niinku samassa toimipisteessä ja nähdään 5 – 10 kertaa vuodessa. Luottamus on molemminpuolinen, niin saa tehdä töitä niinku ite haluaa ja ehkä johdetaan lukujen kautta, eikä turhista pienistä asioista tuota puututa. H2

Johtaja voi antaa työn suhteen enemmän vapauksia työntekijälle siten, että työpaikalla kaikki toiminnot eivät ole niin ennalta määrättyjä – työntekijällä tulee olla myös vapauksia työn suhteen. Eräs vastaaja kuvaili, että työntekijän on itse kannettava työstään vastuu, ja uuden idean toteuttaminen vaatii sen, että johtaja on ensin hyväksynyt idean ja antaa tukensa sille.

Kyllä, antaa enemmän vapaita käsiä ettei kaikki ois niin ennalta määrättyä, että kaikki pitää tehdä just näin tietyllä tavalla. H5

Mun työ mun vastuulla ja jos jotain uutta tai tämmöstä tekee, niin sitten saada se tuki, mutta kuitenkin tehdä niin että työnantaja on sen hyväksynyt sen asian. H1

Eräs haastatteluun osallistunut kertoi tämän hetkisen työpaikan kohdalla annettujen vapauksien ja vaadittujen asioiden sekä tavoitteiden välillä olevan erinomainen balanssi.

On tällä hetkellä niin hyvä, että on oikea balanssi sen suhteen, niitten annettujen vapauksien suhteen ja vaadittujen asioiden ja tavoitteiden välillä. Tilanne on aika erinomainen. H6

5.2.2 Työpaikan tiedollinen tuki

Tiedollista tukea tulee olla työpaikoilla enemmän. Sitä tarvitaan työhön perehdytyksessä: työntekijän huolellinen ja kokonaisvaltainen perehdytys työhönsä työsuhteen alussa on ensiarvoisen tärkeää. Työpaikalla tulee olla perehdyttäjä, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Työntekijän perehdyttämättä jättämisen kokemuksilla on vaikutuksensa työntekijän stressitasoon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Lisäksi työntekijän kunnollinen perehdytys edesauttaa sitoutumista työyhteisöön. Työhönopastus koskee paitsi uutta työntekijää, niin myös jo vakiintunutta henkilöstöä – työhönopastusta tulee päivittää aina silloin kun tarvetta syntyy. Työasetusten muuttuessa työntekijä tarvitsee tiedollista tukea.

Kaikki asiat ja varsinkin jos uus työntekijä, niin sille pitää hyvin tarkkaan sanoa kaikki ja ensiks perehdyttää. Viimesessä työpaikassa ei perehdytetty uutta työntekijää, että kun ajateltiin että menee aikaa hukkaan, mutta kyllä se tullu nähtyä että miten se on perehdyttäminen että neuvoo kaikki asiat, työtehtävät ja vastuut ja esitellä työkaverit, niin sillälaila se saadaan sitoutumaan se työntekijä siihen työyhteisöön ja sitten että sillä on semmonen ihminen, jolta se voi kysyä. H3

Perehdytysvaiheessa oon kyllä nähny semmosta kuraa, että perehdytys joo. Monessa paikassa voisi olla paljon paremmalla tolalla. H4

Kyllä tarvitaan [tiedollista tukea] paljon. No, just tämmöset uudet työtehtävät varsinkin työsuhteen alussa. Tarvii enemmän, että niinku oppii ja auttaa jaksamaan ei ala stressaamaan niistä asioista. H7

Joka työpaikalla on se sisäänkoulutus uuden työntekijän koulutus sisäänajo. Tärkeetä, että saadaan se henkilö tekemään työtä samaan suuntaan mihin muutkin. Kaikkihan muuttuu pikkasen, niin sitä työhönopastusta kauttaaltaan koko sen työhistorian aikana päivittää – silloin kun tarve syntyy. H1

No ainakin silloin, kun laki muuttuu, asetukset muuttuu. Työnantaja saa nämä tiedot itselleen heti tuoreeltaan mitä mahdollisesti työntekijä ei saa, eli nää pitää päivittää aina tilanteen mukaan. H1

Palaute tiedollisena tukena

Palautteen kohdalla koettiin, että sitä annetaan työpaikoilla pääosin riittävästi.

Kyllä koen, että saan sitä palautetta kun jotain annettavaa on. H4

Mä oon kyllä saanu aina riittävästi palautetta. H1

Oli hyvää tai huonoa, ihan riittävästi. H7

Palaute tulee antaa työyhteisössä rakentavasti palautetta koskevalle henkilölle. Palautteella on yhteyksiä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden rakentumiselle. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa ajantasaisen informaation työn tekemiseen vaikuttavista asioista ja edesauttaa sitä kautta työn sujuvuutta.

Jos palautetta annetaan, niin se annetaan kyseiselle ihmiselle suoraan ja rakentavasti. Ja sitten muistetaan myöskin antaa sitä positiivista palautetta, jos jotkin jutut menee hyvin ja jotenkin edesauttaa sitä työyhteisön välistä kommunikaatiota. Ne on semmosia mitä selkeesti huomaa, että vaikuttaa. -- Kun kommunikaatio lähti jossain vaiheessa toimimaan, niin työn tekemisestä tuli huomattavasti helpompaa kun jotenkin kaikki tiesi missä mennään ja mitä tehdään. H4

Eräs vastaaja kuvasi, ettei hän kaipaa palautetta kun yrityksellä menee tuloksen osalta hyvin. Palautetta samaisen vastaajan mukaan tulee kohdistaa työsuhteen keston suhteen vastapalkattujen työntekijöiden suuntaan – palautteella on näihin henkilöihin enemmän vaikutusta.

Kun on ollu kauan töissä, että melkeen tietää kun menee hyvin lukujen osalta, niin kaikki on siinä. Ei semmosta palautetta en ite ainakaan siinä tarte. Meidän organisaatiossa on nuorempia, jotka on ollu viisi vuotta näissä hommissa niin esimieheltä keskittää sitä palauteresursssia sinnepäin. Sinne on enempi vaikutusta. H2

Kun työ ei vastaa täysin työntekijän koulutusta, niin silloin palautteen merkitys korostuu. Luovaa työtä tekevän kohdalla palaute koettiin hyvin tärkeäksi työsuorituksen kehittämisessä.

Kyllä joskus, koska se ei oo se mihin itte on alun perin koulutautunut, niin siihen ehkä joskus vähän enemmänkin palautetta. Onhan se ihan kiva kuulla, että tää juttu on nyt ok, mutta ehkä silloin tällöin ihan mukavaa. H6

Luovaa työtä tekevä, niin sen palautteen saaminen on tärkeää koska muuten sä oot sen asian kanssa yksin, että et voi tietää onko työ nyt työntulos toivottua vai ei, koska jos kukaan ei anna palautetta, niin se on kyllä tärkeää. H6

Palautteen antoa voi kehittää seuraavasti: Palautteen annossa tulee kiinnittää huomiota siihen, että se on aidosti sydäimestä tulevaa ja rakentavaa. Palautteen ei tarvitse olla positiivista eikä negatiivista, vaan rehellistä ja ”oikealla” tavalla annettua. Palautteenannossa tulee ottaa huomioon työntekijän persoonallisuus. Palaute tulee antaa ystävällisesti ja kärsivällisesti, jotta työntekijä ymmärtää miten työtä pitää johtajan mielestä tehdä.

No jos tekee jotain oikein, niin siitä pitäis saada hyvä palaute. Ja jos tekee jotain mikä menee ehkä pieleen tai jotain, ei siitä pidä haukkuja saada mutta että rakentavaa palautetta. H5

No se pitäis olla sitten silläatavalla, että se ei ois positiivista eikä negatiivista, että se ois niinku rehellistä palautetta, että nyt sä oot onnistunu, sä oot tehny näin ja tällalailla ja kyllä palaute on hirveen tärkeää, että itekin tietää missä mennään, mutta se pitää antaa oikeella lailla se palaute, että ei vaan ilkeesti vihjasta tai sitten että kyllä sä teit hyvin, vaan että se tulee todella sydäimestä. H3

Ystävällisesti, kärsivällisesti kertoo miten asiat pitää tehdä, että ne sujuu. H7

6 POHDINTA

6.1 Työyhteisön vuorovaikutus ja hyvinvointi

Tulosten mukaan yhteisöllisyys nousi keskeisimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kontekstissa: työyhteisön suhteita voi kuvailla kaikenkattavan työhyvinvoinnin perustaksi. Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet voivat haastattelujen perusteella usein olla työntekijän ensisijaisia tarpeita työpaikalla. Yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä onkin nähty myönteisiä seurauksia organisaation jäsenten hyvinvointiin, mutta sillä on vaikutuksia myös organisaation toimintakykyyn (Lampinen ym. 2013, 82–83). Lisäksi esimerkiksi Pennanen (2015, 53) on todennut, että työhyvinvoinnin kokemuksen keskiössä on vuorovaikutus kytkeytymällä hyvinvointiin sekä vuorovaikutussuhteissa että vuorovaikutusprosesseissa. Yhteisöllisyys koostuu pitkälti juuri näistä samoista tekijöistä: yhteisöllisyyden tunteen kannalta työyhteisössä tärkeässä roolissa ovat ennen kaikkea juuri ihmissuhteet ja vuorovaikutus (Lampinen ym. 2013, 83).

Haastatteluissa työyhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri näyttäytyivät työntekijän kannalta parempana mahdollisuutena kertoa johtajalle tuen tarpeista. Hyvän ilmapiirin mahdollistama työntekijän sosiaalisen tuen tarpeista kertominen on tärkeä asia, sillä pitkälti juuri sosiaalisen tuen kautta yksilölle syntyy käsitys yhteenkuuluvuudesta ja merkityksellisyydestä muiden henkilöiden kanssa (Mikkola 2006, 25). Yhteisöllisyyden tunteen voikin nähdä edesauttavan sosiaalisen tuen tarpeista kertomista ja toisaalta sosiaalinen tuki vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseen.

Työntekijän hyvien ja vastavuoroisten suhteiden johtajaan ja koko työyhteisöön nähtiin haastatteluissa vaikuttavan mielialaan positiivisesti, innostumiseen työstä ja hyvinvointiin. Tämän vuoksi työyhteisössä tulee kiinnittää erityinen huomio vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin sekä ottaa ne keskeisiksi toiminnan kehittämisen lähtökohdiksi.

Tärkeää olisi pyrkimys nähdä asiat myös toisen osapuolen näkökulmasta. Toisten työntekijöiden ja johtajan arvostaminen sekä toisten yksilöllisyyden tunnustaminen ja vahventaminen ovat väylä kohti hyvin toimivaa vuorovaikutuksellista työyhteisöä. Avoin ja tukea välittävä viestintäilmapiiri edesauttaa dialogin käymistä, mutta toisaalta dialogin käyminen ja harjoittelu edesauttaa avointa ja tukea antavaa viestintäilmapiiriä.

Johtajan toiminta työhyvinvoinnin edistäjänä

Tuloksista kuvastui johtajalla olevan erittäin tärkeä rooli yhteisöllisyyden rakentumisessa työpaikalla. Johtajalta työntekijät odottavat muun muassa johtajuutta, jossa korostuu hyvät välit työntekijöihin toverillisuuden muodossa. Johtamisen kontekstissa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhde on ammatillinen vuorovaikutussuhde, ja että sen kautta määrittyvät molempien vuorovaikutussuhteen osapuolten viestintävästuu (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35; Trenholm & Jensen 1996, 357–359). Näistä viestintävästuuista on tarkoituksenmukaista pitää molempien johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhteen osapuolten kiinni, sillä ne ovat vaikuttamassa esimerkiksi asianomaiseen vuorovaikutussuhteeseen ja työn tekemisen laatuun. Johtajan kannattaa pystyä turvaamaan vuorovaikutussuhteen työntekijäosapuolen sitoutuminen viestintävästuihinsa, mutta myös sitoutua johtajana omiin viestintävästuihin. Ei riitä, että työpaikalla tiedostaa viestintävästuiden olemassaolon, vaan niiden pitää olla aidosti läsnä työn tekemisen prosesseissa. Monesti korostetaankin vuorovaikutuksen käsitteen merkitystä, muttei se ole merkityksellistä, ellei vuorovaikutusta ole yhdistetty käytäntöön ja toimintaan. Työyhteisössä vuorovaikutus on työtä: kaikki yhteistyö perustuu vuorovaikutukseen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164.)

Osaava johtaja pystyy toimimaan sekä säilyttäen johtajan roolinsa että toimimaan toverillisessa vuorovaikutussuhteessa työntekijän ja työyhteisön kanssa. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 175) toteaaakin johtajan ammatillisessa kompetenssissa vuorovaikutusosaamisen olevan keskeisessä asemassa. Ammattitaitoisella johtajalla on tietoa ja taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä sekä niistä nousevia haasteita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 177). Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet johtajat ovat kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan

kehittämisen ohella myös oman toimintansa kehittamisestä (Kehusmaa 2011, 131). Viestintäkoulutus on yksi tapa kehittyä johtajana ja oppia taitoa toimia johtamistehtävissä.

Haastatteluissa korostui näkökanta, että johtajan tulee kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen voidaan nähdä työhyvinvoinnin taustatekijänä (Rauramo 2012, 130). Johtajan kannattaa kiinnittää huomiota LMX-teorian sisä- ja ulkoryhmiin, sillä niiden vahva olemassaolo saattaa johtaa eriarvoisuuden kokemuksiin työyhteisössä (Johnson & Kring 2012, Mikkolan ym. 2014, 54 mukaan). Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan ei tule asettaa työntekijöitään eriarvoisiin asemiin, vaan pikemminkin kohdella heitä tasapuolisesti. Olennaista johtajana onnistumisessa on se, että pystyy toimimaan erilaisten ihmisten kanssa (Pohjanheimo 2012, 28).

Haastattelujen mukaisesti johtajalta odotetaan puuttumista työyhteisön suhteisiin ja ilmapiiriin. Työpaikan kontekstissa tärkeää ei ole vain johtaja-työntekijäsuhteen laadukkuus vaan myös kollegiaaliset suhteet. Ne ovat työyhteisön hyvinvoinnin ja työn laadukkaasti tekemisen kannalta tärkeässä roolissa. Työyhteisössä jokainen jäsen on vastuussa työhyvinvoinnista ja sitä rakentavasta vuorovaikutuksesta. (Mikkola ym. 2014, 63.) Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että johtaja on yrityksessä se henkilö, joka on statukseltaan virallinen auktoriteetti, ja jolla on yrityksen virallinen käskyvalta sekä vastuu puuttua työyhteisön välisiin suhteisiin. (Minzberg 1990, 15.) Johtajan kannattaa mahdollisesti huomioida henkilöstönsä yksilöistä subjektiivisista lähtökohdista kumpuavaa käsitystä yhteisöllisyydestä, ja pyrkiä huomioimaan työntekijät yksilöinä mutta silti myös työyhteisönä. Yhteisöllisyyden kautta syntyy tavoiteltua toimintaa ja halua toimia työyhteisön tavoitteiden hyväksi (Pohjanheimo 2012, 25).

Haastattelut toivat näkyviin merkityksellisen näkökulman työyhteisön ilmapiiristä: mikäli johtaja ei puutu työyhteisön negatiiviseen ilmapiiriin, niin työntekijän työstä poissaolot voivat lisääntyä ja työntekijä voi mahdollisesti irtisanoutua työsuhteestaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovatkin tärkeä osa työpaikan ilmapiirin muotoutumista, ja hyvä ilmapiiri on se tekijä, minkä nuoret arvottavat nykypäivänä työpaikan tärkeimmäksi valintakriteeriksi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23). Tästä voi päätellä, että nuoret saattavat työsuhteissaan ennen kaikkea mennä töihin

hyvien sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden takia, sillä he pitävät työilmapiiriä tärkeimpänä työsuhteen valintakriteerinä. Johtajalla on siten työyhteisön toimivuuden, työntekijän hyvinvoinnin ja myös yrityksen tuloksen kannalta erittäin vastuullinen ja tärkeä rooli olla edesauttamassa työyhteisön välistä koheesiota.

Haastatteluista ilmeni, ettei pidempään työelämässä ollut työntekijä välttämättä aina tarvitse johtajan huomioimista työntekijänä. Nuorempana työuransa alkuvaiheilla olevana työntekijänä johtajan tukea sen sijaan koettiin tarvittavan *vastavuoroisena vuorovaikutuksena* johtajan kanssa. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen ja viestinnän voi nähdä tasa-arvoisena vuorovaikutustilanteena, jossa dialogisuudella on paikkansa. Esimerkiksi Chen ja Eldridge (2011) osoittivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutumisesta ja pysyvyydestä kiinnostuneet organisaatiot kohdistavat enemmän tukea ja välitystä juuri vastapalkattuihin työntekijöihin.

Haastatteluiden mukaan palkan merkitys työntekijälle on tärkeä: palkan tulee olla verrattavissa tehtyyn työhön, ja johtajan pitää pystyä vuorovaikutukseen palkasta työntekijän kanssa. Laadukkaan johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhteen keskiössä on työhyvinvointi ja työtehokkuus, mutta myöskin palkka ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen (esim. Northouse 2010, 154–156). Kun johtaja-työntekijä vuorovaikutussuhde ei ole parhaalla mahdollisella tolalla on mahdollista, että silloin ei myöskään palkasta johtajan puolelta haluta niin mieluusti keskustella. Vaikka palkkakeskustelut ovat yksi vaativimmista johtamistilanteista (Pohjanheimo 2012, 99), niin johtajan tulee pitää mielessä, että palkka koetaan työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi, ja haastatteluissa mainittiin myös, että siitä saatetaan keskustella työkollegoiden kesken. Lisäksi palkka on sikäli tärkeässä roolissa työpaikalla, että sillä voidaan osoittaa työntekijälle arvostusta organisaation kannalta ja arvioida työntekijän työpanos. Johtajan tulee huomioida, että huolellisesti mietitty palkkapäätös perusteluineen lisäävät työntekijän puolelta luottamusta harkinnan oikeudenmukaisuuteen. (Pohjanheimo 2012, 99.)

Tulosten osalta voi havaita, että työyhteisön suhteiden kautta tulevat huomioiduiksi työntekijän monet eri tarpeet: työyhteisön vuorovaikutussuhteet voivat monesti olla työntekijän ensisijaisia tarpeita, joista jäsenyivät muiden tarpeiden huomioiminen. Hyvinvoinnin rakentumisessa kannattaakin kiinnittää huomio työpaikan

vuorovaikutuskäytänteisiin ja tiedostaa vuorovaikutuksen tärkeys. Vuorovaikutuksella työhyvinvoinnin kannalta on erityisrooli sen rakentavana ja mahdollistavana rakenteena. (Mikkola ym. 2014, 63.) Työpaikan sosiaalinen tuki puolestaan liittyy ennen kaikkea yhteisyyden rakentumiseen (Gilligan 2005, Mikkolan 2009, 37 mukaan).

6.2 Sosiaalinen tuki ja työhyvinvointi

Sosiaalisen tuen taustavaikuttimia

Haastateltavilta kysyttiin, mistä he arvelevat johtuvan, että he saavat tai eivät saa riittävästi sosiaalista tukea työpaikalla. Vastaajat toivat esiin, että oma asenne ja aktiivisuus tuen pyytämiseen on relevanttia. Tukea pitää osata pyytää, silloin kun sitä kokee tarvitsevänsä. Työyhteisön hyvän ilmapiirin nähtiin luovan mahdollisuuksia tuen tarpeesta kertomiseen johtajalle. Haastatteluissa huomioitiin, että työntekijän sosiaalisen tuen tarpeen huomiotta jättämisen kokemuksiin voi vaikuttaa esimerkiksi johtajan käsitys siitä, että työyhteisössä asiat ovat kunnossa, vaikei käytännössä niin olisikaan. Jos johtajalta saatu tuki on vähäistä, niin se voi jo itsessään olla työntekijälle stressitekijä (esim. Burnette 2012, 17, 22). Tämän näkökohdan huomioiden työntekijän sosiaalisen tuen tarpeen huomiotta jättäminen saattaa aiheuttaa työntekijälle runsastakin kuormitusta työhyvinvointiin. Koska työyhteisön hyvän ilmapiirin nähtiin luovan mahdollisuuksia sosiaalisen tuen tarpeesta kertomiseen johtajalle, niin saattaa myös olla, että työyhteisön huono ilmapiiri on puolestaan vaikuttamassa työntekijän henkilökohtaiseen tunteeseen siitä, ettei tukea ole tarvittaessa saatavilla eikä työntekijällä ole sellaista johtajaa, jonka puoleen voi kääntyä tuen tarpeessa (vrt. Vietze 2012, 341–342).

Tulosten mukaan sosiaalisen tuen tarpeita voidaan käsitellä vaikkapa työpaikan kehityskeskusteluissa, mutta on muistettava, että niiden tulee olla aidosti vuorovaikutteisia tilanteita. Johtajan tuleekin tiedostaa vuorovaikutuksen tärkeys ja kiinnittää huomiota työpaikan vuorovaikutuskäytänteisiin esimerkiksi juuri kehityskeskusteluiden osalta. Johtajan tehtävänä on varmistaa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden toteutuminen (Rauramo 2012, 130). Tuloksista kävi ilmi, että työntekijän tuen tarpeissa on erittäin tärkeää huomioida, miten tarvittava tuki saadaan niihin työtilanteisiin, joissa tukea tarvitaan. Tämän kyseisen tuen tarpeen voi nähdä konkreettisena tuen tarpeena, ja työtehtävän jakaminen tai työtehtävän suorittaminen tai

siinä auttaminen voi olla relevanttia (Mikkola 2006, 45). Haastatteluissa todettiin, että kun johtaja huomioi työntekijän tuen tarpeen sen suhteen miten tarvittava tuki saadaan työtilanteisiin, ja kun työntekijä kokee tuen saaneensa, niin työn sujuvuus paranee.

Tulokset toivat esiin, että vaikka työntekijä tukea tarvitseekin, niin hän saattaa silti päätyä tekemään työtään omalla tavallaan ilman tarvitsemaansa tukea. Näin toimiessaan työntekijä voi olla vaikuttamassa esimerkiksi työn tekemisen laatuun, mutta myös omaan kuormitukseensa. Johtajan kannattaakin huomioida työntekijän mahdollinen tuen tarve ennaltaehkäisevästi ja pyrkiä vuorovaikutukseen työntekijän kanssa, jotta tuen tarpeet työyhteisössä tulevat mahdollisesti paremmin esiin ja ne pystytään paremmin huomioimaan. Näin toimiessaan johtajan on mahdollista tukea työntekijän ja siten koko työyhteisön hyvinvointia.

Tulokset ilmensivät, että työntekijän tuen osoittaminen johtajalle on tärkeää esimerkiksi informoiden johtajaa työhön liittyvistä näkökohdista. Näin toimiessaan työntekijä on luomassa turvallisuuden tunnetta johtajalle. Työntekijän pitäessä johtajan ajan tasalla työyhteisön asioista johtaja toimii todennäköisesti vastavuoroisesti huomioiden työntekijää. Esimerkiksi Erdogan ja Enders (2007) ovat todenneet johtajan tuen saannin kokemuksilla organisaatiolta olevan vaikutusta johtajien työntekijöiden kanssa rakentamiin korkealaatuisiin ihmissuhteisiin, joilla puolestaan on nähty olevan vaikutusta vastavuoroisuuteen työntekijöiden puolelta. Voidaan myöskin olettaa, että vaikka organisaatio toimii johtajan tuen antajana, niin saattaa olla, että työntekijä on silti johtajan tärkein tukija.

Työntekijän tukiessa johtajaa on mahdollista, että johtaja-työntekijäsuhde kehittyy entistä korkealaatuisemmaksi ja mahdollistaa johtajalle tunteen siitä, että myös työntekijä kantaa vastuuta työpaikalla. Tällä voi puolestaan olla vaikutusta työntekijän ja johtajan väliselle vuorovaikutussuhteelle siten, että työntekijä herättää vastuun kantamisellaan luottamusta johtajassa. Lisäksi johtajan luottamus saattaa vaikuttaa johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen positiivisesti ja herättää mahdollisesti vastavuoroisesti luottamusta työntekijässä, mikä taas johtaa työntekijän vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon (ks. Yukl 2002). Toisaalta johtajan ja yksittäisen työntekijän muodostaman johtaja-työntekijäsuhteen voi nähdä myös johtajan ja työyhteisön välisenä vuorovaikutussuhteena, jossa työyhteisö toimii johtajan tukijana.

Lisäksi tulokset toivat esille muun muassa sen, että työhyvinvointi perustuu pitkälti edellä kuvailemiini korkealaatuisiin johtajan ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä yhteisöllisyyteen, jossa vuorovaikutuksella on tärkeä rooli olla edistämässä työyhteisön koheesiota.

Emotionaalinen tuki työyhteisön merkityksellisenä tukena

Tuloksista kävi ilmi emotionaalisen tuen olevan suhteellisen uusi käsite työpaikan tapakäytänteissä Suomessa. Muutama vuosikymmen taaksepäin työpaikoilla ei juuri osoitettu emotionaalista tukea – työntekijää ei huomioitu työyhteisössä yksityisenä henkilönä. Tulokset toivat selkeästi näkyviin, että emotionaalista tukea tarvitaan lisää työpaikoilla. Siihen tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota sekä työpaikoilla että tutkimuksen kannalta.

Emotionaalinen tuki näyttäytyi haastatteluissa pääasiassa johtajan yleisenä huolehtimisena työntekijöidensä hyvinvoinnista ja kiittämisenä hyvin tehdystä työstä. Johtaja voi luoda työntekijälle turvallisuuden tunnetta olemalla kiinnostunut jonkin verran työntekijän yksityiselämästä. Toisaalta johtaja-työntekijäsuhde on ammatillinen vuorovaikutussuhde (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009), ja saattaa olla hyvä miettiä, kuinka paljon johtaja voi olla kiinnostunut työntekijän henkilökohtaisista työn kontekstin ulkopuolella olevista asioista. Johtajalta edellytetäänkin ammattitaitoa hallita erilaisia jännitteitä ja niistä kumpuavia haasteita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 177).

Emotionaalinen tuki nähtiin haastatteluissa erityisen tärkeänä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, mutta toisaalta myös silloin kun työntekijällä tulee uusia työtehtäviä työnkuvaan tai työn määrä koetaan kuormittavaksi. Tulokset osoittivat, että emotionaalisen tuen tärkeys korostuu edellä mainittujen tekijöiden lisäksi silloin kun yrityksellä menee tuloksen osalta huonommin. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että työtehtävien ollessa henkisesti rankkoja emotionaalisen tuen merkitys korostuu entisestään työpaikalla. Riittävän emotionaalisen tuen on nähty esimerkiksi rakentavan hyvinvoinnin kokemusta (Pennanen 2015, 67).

Tulokset ilmensivät johtajan huolen ilmaisemisen työntekijästä luovan työntekijälle tunteen hänen tärkeydestään työpaikalla, ja että työntekijän hyvinvointi on huomioitu. Meyer & Allen (1997) ovatkin todenneet, että työntekijöiden havainto, että heitä

pidetään arvokkaina sinänsä on merkityksellistä. Tällä on vaikutuksensa esimerkiksi ohjatessa työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan, muun muassa vahvistettaessa työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Meyer & Allen 1997, 47, 89.)

Työntekijä tarvitsee johtajansa tukea enemmän silloin kun hänellä on huolia, ongelma tai ristiriitatilanteita. Emotionaalisen tuen tarkoituksena onkin vaikuttaa emotionaaliseen kuormitukseen ja toisaalta tunnetasolla osoittaa hyväksyntää: emotionaalinen tuki auttaa työntekijää hyväksymään ja oivaltamaan omia tuntemuksiaan ja lisää hänen emotionaalisia resurssejaan. (ks. Mikkola 2006, 43.) Koska sosiaalinen tuki toimii puskurivaikutuksena stressitekijöitä vastaan (esim. Burnette 2012), niin sillä voidaan myöskin ehkäistä työpahoinvointia. Tutkimuksen haastatteluissa ei tullut varsinaisesti esille sosiaalisen tuen ehkäisevän vaikutuksen huomioiminen, mutta kun työntekijällä korostuu tunne siitä, että hän tekee työtään yksin ilman tarvittavaa tukea tuen saaminen koettiin tärkeäksi.

Luovuuden kohdalla haastattelut toivat esiin, että johtaja toimii työpaikan kontekstissa luovuuden mahdollistajana: uuden idean toteuttaminen vaatii johtajalta idean hyväksynnän ja tuenannon. Voidaan olettaa, että jos työntekijä toimii yrityksen tapakäytänteitä vastaan olemalla luova ja mahdollisesti muuttaa itsenäisesti työn prosesseja, niin tällöin työntekijä saattaa olla vaikuttamassa johtaja-työntekijäsuhteen laatuun negatiivisesti. Kuitenkin on huomioitava, että haastatteluun osallistuneiden mukaan johtaja voi olla vaikuttamassa työyhteisön luovuuteen siten, etteivät kaikki työpaikan työtavat ole ennalta määrättyjä. Luovuus näyttäytyikin haastatteluissa johtajan tukemisena työntekijää joustaviin työtapoihin. Tärkeä näkökohta on myöskin huomata, että luovuus tulee merkitykselliseksi vasta, kun se on yhdistetty käytäntöön ja toimintaan (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164).

Luovuus on tutkimuksen tuloksien mukaan sikäli tärkeä asia työpaikalla, että se vaikuttaa työviihtyvyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Haastatteluissa huomioitiin, että kun työntekijä on saanut olla luova, niin silloin johtajan antamien vapauksien ja vaadittujen asioiden sekä tavoitteiden välillä on balanssi. Saattaa olla, että luovuus esittäytyy osan työntekijöistä oletusarvoisena odotuksena siitä, että työpaikalla saa olla luova ja toteuttaa itseään sekä omia tavoitteitaan. Työntekijän tarpeiden, odotusten ja

tavoitteiden saavuttamisen kautta työntekijä saa osakseen psykologisesti palkitsevia kokemuksia (Meyer & Allen 1997, 50). Jos luovuus on toisille työntekijöille tärkeämpää kuin toisille, niin voidaan toisaalta ajatella, että työntekijät, jotka eivät koe tarvetta olla luovia työpaikallaan eivät saavuta työhyvinvoinnin korkeinta porrasta (ks. Rauramo 2012). Silti on huomioitava se tosiasia, että työhyvinvointi koostuu yksilön subjektiivista kokemuksista, ja toisille työntekijöille luovuus saattaa olla tärkeämpää toteuttaa kuin toisille, eikä sillä välttämättä aina ole suoranaista hyvinvoinnillista vaikutusta. Kuitenkin työpaikan konteksti huomioon ottaen johtajan tulee toimia luovuuden mahdollistajana, ja työntekijä voi sen jälkeen itse päättää haluaako olla työpaikalla luova vai ei.

Tiedollinen tuki työyhteisön merkityksellisenä tukena

Tiedolliseen tukeen tulee haastattelujen mukaan kiinnittää työpaikoilla runsaasti enemmän huomiota: työntekijät tarvitsevat tiedollista tukea huomattavasti enemmän. Tiedollisen tuen tarve näyttäytyi vahvasti työntekijän huolellisen ja kokonaisvaltaisen työhön perehdyttämisen kautta. Työntekijän perehdyttämättä jättämisen kokemukset vaikuttavat työntekijän stressitasoon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tiedollisen tuen saamisessa tärkeää on, että tieto kytkeytyy tukea saavan henkilön tilanteeseen. Jaetulla informaatiolla voi olla myös negatiivinen vaikutus eli mikäli jaettu tieto ei kytkeydy niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat stressiä, se saattaa jopa lisätä epävarmuutta. (Mikkola 2006, 45.) Lisäksi Pennanen (2015, 67) on todennut, että tiedollisen tuen merkityksissä liiallinen neuvominen on nähty työntekijän ammattitaitoa kyseenalaistavana vuorovaikutuksena.

Työpaikalla tulee olla henkilö, joka ottaa uuden työntekijän perehdytyksen vastuulleen. Tällainen perehdyttäjä voisi olla titteli, joka annetaan työntekijälle ja siitä hän saa esimerkiksi palkankorotuksen. Perehdyttäjän tulee olla henkilö, jolla on viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Johtajan tulee huomioida perehdyttäjän mahdollinen viestintäkoulutautumisen järjestäminen. Työhön perehdyttämisessä huomion tulee olla perehdyttämisessä ja siihen tulee suhtautua tärkeänä ja vakavana asiana työpaikalla. Työhön perehdyttäjän on tärkeää olla aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa perehdyttävän kanssa. Tällöin perehdyttäjä voi paremmin ymmärtää niitä tekijöitä, joihin työntekijä tarvitsee perehdytystä ja toisaalta kyseinen työntekijä ymmärtää, miten työtä työpaikalla tulee tehdä. Näin toimimalla voidaan säästyä turhaa aikaa vievältä

perehdytykseltä ja välttää työntekijän mahdollista ylimääräistä stressiä. Toisaalta työntekijän täytyy suhtautua perehdytettävänä olemiseen avoimesti ja kuunnella sekä toteuttaa työssään perehdyttäjän työnopastuksia. Lisäksi tuloksista nousi tärkeä näkökulma esiin: on tärkeää huomioida, että vaikka työhön perehdyttäminen ja työnopastus koskee lähinnä vastapalkattua työntekijää, niin tiedollinen tuki toimii merkityksellisenä tekijänä myös pidempään työsuhteessa olleelle työntekijälle työtehtävien sisältöjen muuttuessa. Tiedollinen tuki kohdentui tuloksien mukaisesti kunnollisen perehdyttämisen vaikutuksilla sitoutumisena työyhteisöön.

Palautteen annon voi nähdä liittyvän arviointitukeen, jossa yhdistyy sekä tiedollinen että emotionaalinen tuen anto. Arviointituen avulla työntekijä voi tehdä päätelmiä omasta tilanteestaan (Albrecht & Adelman 1984, Mikkolan 2006, 45 mukaan). Palautetta tulosten mukaan annetaan työpaikoilla pääosin riittävästi. Positiivisen palautteen nähtiin edesauttavan työyhteisön välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutteisuus puolestaan mahdollistaa vastaajien mukaan ajantasaisen informaation työn tekemiseen vaikuttavista asioista ja edesauttaa sitä kautta työn sujuvuutta. Tarkoituksenmukaisen palautevuorovaikutuksen voikin nähdä olevan tukemassa hyvinvoinnin rakentumista (Pennanen 2015, 67).

Palautevuorovaikutus tarkoittaa molempien sekä johtajan että työntekijän välistä palautteen antamista, ja parhaimmillaan palautevuorovaikutus työpaikalla on monesti silloin, kun se koskettaa koko työyhteisöä. Merkittävää on, että palautteella koettiin haastattelujen mukaan olevan enemmän vaikutusta vastapalkattuihin kuin pidempään työsuhteessa olleisiin työntekijöihin. Tämä näkemys vahvistaa entisestään Chenin ja Eldridgenin (2011) tutkimustuloksia siitä, että johtajan tulee ennen kaikkea kiinnittää sosiaalisen tuen ja välityksen osoittamisessa huomiota vastapalkattuihin henkilöihin. Kun palautteella tuloksien mukaan koetaan olevan enemmän vaikutusta vastapalkattuihin työntekijöihin kuin kauemmin työsuhteessa olleisiin henkilöihin, niin kiinnostavaa on, että mitkä tekijät ovat vaikuttamassa siihen, ettei palautteella koeta olevan merkittävää vaikutusta pidempään työsuhteessa oleviin työntekijöihin. Lisäksi tuloksien valossa palautteen nähtiin toimivan luovuuden ja itsensä kehittämisen tukena. Luovassa työssä palaute koettiin erittäin tärkeäksi työsuorituksen kehittämisen kannalta. Palautteella saattaakin olla vahva yhteys työyhteisön synergian syntymiselle.

7 PÄÄTÄNTÖ

7.1 Arviointi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella sosiaalisen tuen käsityksiä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. Tutkimuksen peruslähtökohdat ovat puheviestinnän tutkimuksessa, vaikkakin tutkimuskirjallisuutta tarkasteltiin niin viestintätieteiden, psykologian, sosiaalipsykologian kuin terveys- ja hoitotieteiden kannoilta. Työhyvinvoinnin ja sosiaalisen tuen tutkimus on monitieteistä, joten monitieteellinen näkökulma oli perusteltua.

Tutkimuksen toteuttamisessa haastattelurunkoa olisi ollut tarpeen rajata selkeämmin. Tämä olisi helpottanut tutkijan työtä muun muassa litteroimisen määrän ja tuloksien rajaamisen tutkimuskysymyksiä vastaavaksi kohdalla. Toisaalta haastattelurungon kysymysten monimuotoisuuden vuoksi tutkimuksen tuloksiin ja pohdintaan saatiin muodostettua lisäsyvyyttä.

Tutkimusprosessi oli itselleni erittäin mielenkiintoinen. Huomasin tutkimuksen edetessä kiinnostuvani yhä enemmän tutkimuksen aihepiirin ilmiöistä. Tutkimusprosessin edetessä havaitsin, että ei ainoastaan tutkimusaihe vaan myös tutkimuksen tuottamat tulokset vaikuttavat relevanteilta monella tapaa: työntekijän ja johtajan kannalta, yhteiskunnallisesti, viestintätieteiden tutkimuksen ja muidenkin tieteiden perspektiivistä tarkasteltuna. Viestintä ja vuorovaikutussuhteet ovatkin asioita, joihin tulee kiinnittää enemmän huomiota muun muassa tutkimuksessa, ihmisten arkipäivän rutiineissa ja yhteiskunnan rakenteissa. Viestinnällä ja vuorovaikutussuhteilla on mielestäni monesti tapana koota asioita ja tieteitä yhteen, sillä vuorovaikutus on monesti se voima, jonka voi nähdä olevan luomassa erilaisten ilmiöiden koheesiota.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, kartoittaa tai selvittää jotakin ilmiötä ja luoda mielekäs ja koherentti tulkinta aineistosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin esityksiin toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Sarajärvi 2003, 87.) Laadullinen tutkimus tuo yhden näkökulman tutkittavasta ilmiöstä, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa seitsemän työntekijän näkökulmaa tutkimuksen fokuksessa

olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen aineisto tuottaa syvällistä, muttei niinkään yleistettävissä olevaa informaatiota. Tämä tutkimus voidaan nähdä esitutkimuksena, jonka avulla ilmiöstä voidaan tehdä laajempi mahdollisesti tilastollinen tutkimus.

Haastattelu on kontekstisidonnainen menetelmä ja tulokseksi saadaan johonkin aikaan, paikkaan ja vastaajiin rajoittuvia selityksiä. Haastatteluun liittyy useita virhelähteitä johtuen haastattelijasta, haastateltavasta ja itse tilanteesta. Haastattelijalla saattaa huomaamattaan ohjalla keskustelun kulkua osoittamalla nonverbaalisia vihjeitä vastausten hyväksymisestä tai hyväksymättömyydestä. (Hirsjärvi ym. 1996, 152, 196.) Hirsjärvi ym. (1996, 184) näkevät haastattelun heikkouksiksi sen, että siihen vaikuttavat tutkittavan ennako-oletukset ja asenteet, muun muassa kuinka vakavasti tutkittava on suhtautunut tutkimukseen. Haastatteluita aloittaessa kerroin jokaiselle haastateltavalle, että tutkimus on tärkeä ja toivon, että haastattelussa keskitytään vain ja ainoastaan tutkimukseen. Tutkijana haastattelukysymyksiä esittäessä pyrin olemaan haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali. Käytin haastatteluissa emotionaalista tukea osoittavia lausahduksia, kuten hyvä ja tosi hyvä. Näin toimiessani olen saattanut luoda positiivisia merkityksiä haastattelulle siten, että haastattelu alkoi mahdollisesti kiinnostamaan haastateltavaa entistä enemmän ja hän syventyi vastaamiseen paremmin.

Haastatteluun vastaamiseen saattaa vaikuttaa tieto siitä, että tutkimustulokset annetaan organisaation johdon käyttöön. Tällä tutkimuksella ei ollut varsinaista kohdeorganisaatiota, vaan työntekijät peilasivat työhistoriaansa tutkimusilmiön suhteen, joten heillä ei ollut mahdollista organisaation suhtautumista haastatteluun vaikuttimenaan. Toisaalta tästä syystä jotain tietoa on tutkittavasta aihepiiristä saattanut jäädä tavoittamatta, vaikkakin haastateltavien työhistoria kaiken kaikkiaan oli varsin monipuolinen ja työhistoriat yhdessä muodostivat melko laajan läpileikkauksen erilaisista työaloista ja -tehtävistä. Kahden tutkijan mukanaolo tutkimuksen tekemisessä olisi mahdollisesti huomioinut paremmin eri näkökulmia ja lisännyt entisestään tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin puhutaan niin sanotusta tutkijatriangulaatiosta (Sarajärvi 2003, 142). Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa väistämättä se, että tutkija itse luo tutkimusasetelman ja tulkitsee tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa ”[o]bjektiivisuus syntyy[kin] oman subjektiivisuuden tunnistamisesta” (Eskola & Suoranta 1998, 17). Tutkijan tekemät johtopäätökset aineistosta eivät siten välttämättä ole ainoita mahdollisia johtopäätöksiä.

Tutkimuksenteon prioriteettina on ollut hyvän ja eettisen tutkimuksenteon mukaisen käytännön noudattaminen läpi koko tutkimusprosessin. Tutkijan tulee olla tutkimuksessaan rehellisen rehti, tarkka ja huolellinen. Tutkimuksen haastateltaville kerrottiin tutkimuksen etenemisestä avoimesti ja heille annettiin mahdollisuus päättää itsenäisesti tutkimukseen osallistumisesta tai osallistumatta jättämisestä sekä esittää kysymyksiä tutkimuksentekoa koskien. Haastateltavien anonymiteetti pyrittiin turvaamaan. Tutkijana pyrin kunnioittamaan alkuperäisiä lähteitä merkitsemällä lähdeviittaukset selkeästi asianmukaisella tavalla antaen näin muiden tutkijoiden saavutuksille niille kuuluvan arvon ja merkityksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

7.2 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkielma osoitti työyhteisön vuorovaikutussuhteiden olevan työhyvinvoinnin keskeisin vaikuttava tekijä, jossa vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen huomioon ottaminen johtajan ja työntekijän keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa sekä koko työyhteisön välisissä suhteissa mahdollistaa entistäkin toimivamman työyhteisön muotoutumisen. Sosiaalisen tuen voikin nähdä erittäin merkityksellisenä tekijänä työpaikan tapakäytänteissä, ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota sekä työpaikoilla että työhyvinvoinnin tutkimuksen kontekstissa.

Jatkotutkimuksen kannalta hedelmällistä on tutkia johtajan tai työntekijöiden motivaatiota vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen tukeen. Mikkola (2009, 39) toteaaakin, ettei ole paljoakaan käytetty hyväksi tietoa tuen antajan motivaatiosta tutkittaessa sosiaalista tukea työn kontekstissa. Mahdollista olisi myös tarkastella työyhteisön havaittua tukea, esimerkiksi johtajan perspektiivistä tarkasteltuna.

Tutkielman tulosten perusteella olisi keskeistä tutkia syvällisemmin vastavalmistuneiden työuransa alkuvaiheissa olevien työntekijöiden käsityksiä sosiaalisesta tuesta. Lisäksi kiinnostuksen kohteena voi olla esimerkiksi supportiivisten sanomien tulkitsemiseen vaikuttavat tilannetekijät työpaikalla. Työyhteisön tukea voitaisiinkin paremmin ymmärtää vuorovaikutusilmiönä kun sitä tarkasteltaisiin viestintäkäyttäytymisen tasolla (Mikkola 2009, 39). Tämä on Mikkolan (2009, 39) mukaan mahdollista soveltamalla

tutkimustietoa ja menetelmiä, joita on muodostunut tarkasteltaessa sosiaalista tukea läheisissä vuorovaikutussuhteissa.

Tutkimus nojasi nyt vahvasti työntekijöiden omiin ajatuksiin, joten aineistoon voisi saada lisää syvyyttä, jos sosiaalista tukea, ja sen vaikutuksia tutkittaisiin observoinnin kautta. Havainnoinnin avulla voitaisiin tutkia esimerkiksi supporttiivisten sanojen käyttöä johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa. Tällaista tutkimusta voitaisiin kohdentaa vaikkapa työuransa alkuvaiheissa olevien työntekijöiden kontekstiin. Tällöin pystyttäisiin mahdollisesti saamaan käsitystä esimerkiksi siitä, paljonko rohkaisevina ja motivoivina osoitetuilla tuen annoilla on vaikutusta työn tekemisen laatuun ja hyvinvointiin.

Tutkimusaihetta voi tutkia myös kokonaan toisesta näkökulmasta, esimerkiksi relationaalisen dialektiikkateorian valossa: millä tavalla johtajan ja työntekijän väliset jännitteet vaikuttavat sosiaaliseen tukeen ja työhyvinvointiin? Tutkimusaihe herätti pohtimaan myös niitä haasteita, joita nousee johtajan toimiessa yhtenevässä työtehtävissä työntekijän kanssa.

KIRJALLISUUS

- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1984. Social support and life stress. New directions for communication research. *Human Communication Research* 11, 3–32.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R. & Goldsmith, D. 1994. Supportive communication. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 419–449.
- Albrecht, T. L. & Goldsmith, D. J. 2003. Social support, social networks and health. Teoksessa T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller & R. Parrott (toim.) *Handbook of health communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 263–284.
- Anttonen, H & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1> [Viitattu 2.1.2018]
- Burleson, B. R. 2003. Emotional support skill. Teoksessa J.O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 551–594.
- Burleson, B. R. & Goldsmith, D. J. 1998. How the comforting process works: Alleviating emotional distress through conversationally induced reappraisals. Teoksessa P. A. Andersen & L. K. Guerrero (toim.), *Handbook of communication and emotion. Research, theory, applications and contexts*. San Diego: Academic Press, 245–280.
- Burleson, B. & MacGeorge, E. 2002. Supportive communication. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. Painos. Thousand Oaks: Sage, 374–422.
- Callaghan, P. & Morrisey, J. 1993. Social support and health. A review. *Journal of Advanced Nursing* 18, 203–210.
- Chao-Min, C., Huang, H-Y., Hsiang-Lan, C. & Pei-Chen, S. 2015. Understanding online community citizenship behaviors through social support and social identity. *International Journal of Information Management*, 35, 504–519.
- Czech, K. & Forward, G. L. 2010. Leader Communication: Faculty Perceptions of the Department Chair. *Communication Quarterly*, 58 (4), 431–457.
- Chen, J. & Eldridge, D. 2011. The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19 (1), 71–88.

- Burnette, C. 2012. How leadership can influence well-being: The roles of leader-member exchange and social support. A Thesis Presented to the Graduate School of Clemson University.
- Czech, K. & Forward, G. L. 2007. Communicating leadership: Faculty perceptions of the department chair. Paper presented at National Communication Association Annual Convention. November 2007, Chicago, United States.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75, 51–59.
- Ellis, B. H. & Miller, K. I. 1994. Supportive communication among nurses: Effects on commitment, burnout and retention. *Health Communication* 6, 77–96.
- Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 321–330.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- House, J. 1981. *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Johnson, S. & Kring, D. 2012. Nurses' perceptions of nurse-physician relationships: Medical-surgical vs. intensive care. *Medsurg Nursing*, 21, 343–347.
- Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Journal of Social Medicine*, 50 (1), 71–86.
- Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *The American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740–765.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Lontoo: Sage.

- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13414/9513927288.pdf?sequence=1> [Viitattu 16.7.2017]
- Mikkola, L. 2009. Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi - puheviestinnän vuosikirja 2009, 26–47. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009_26-47_Mikkola.pdf?sequence=1 [Viitattu 2.7.2017]
- Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti T. & Välipakka H. 2014. Sairaalayhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=112304#materials> [Viitattu 20.12.2017]
- Minzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* 68 (2), 12–20.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Studies in Education Psychology and Social Research* 226. Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1> [Viitattu 12.12.2017]
- Nardon, L., Steers, R. M. & Sanchez-Runde, C. J. 2011. Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural communication. *Organizational Dynamics* 40, 85–95.
- Northouse, P. 2010. *Leadership: Theory and practice*. 5. painos. Lontoo: Sage
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi - puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48927/prologi2015s5274.pdf?sequence=1> [Viitattu 14.1.2018]
- Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Raghuram, S., Gajendran, R. S., Liu, X. & Somaya D. 2017. Boundaryless LMX: Examining LMX's impact on external career outcomes and alumni goodwill. *Personnel Psychology*, 70, 399–428.
- Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1> [Viitattu 20.6.2017]

- Sarajärvi, T. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällöllinen analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sias, P. M. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.
- Sihag, P. & Sarikwal, L. 2015. Effect of perceived organizational support on psychological capital - A study of IT industries in Indian framework. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20 (2), 19–26.
- Silver, R. C. & Wortman, C. B. 1980. Coping with undesirable life events. Teoksessa J. Garber & M. Seligman (toim.), *Human Helplessness: Theory and applications*. New York: Academic Press, 279–340.
- Trenholm, S. & Jensen, A. 1996. *Interpersonal communication*. 3. painos. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen Suomessa. Saatavilla:
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [Viitattu 2.12.2017]
- Vietze, D-L. 2012. Social Support. Teoksessa M. J. Prinstein & B. Bradford Brown (toim.) *Encyclopedia of Adolescence*, 2, 341–351.
- Vuuren, M., de Jong, M. & Seydel, E. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116–128.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. 5. painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite – Haastattelurunko

Alkuesittely

Olen Jyväskylän yliopiston puheviestinnän maisteriopiskelija. Teen parhaillaan opintoihini kuuluvaa Pro gradu -tutkielmaa.

Puheviestintä oppiaineena tarkastelee muun muassa ihmisten välistä vuorovaikutusta, vuorovaikutuksen yhteyttä hyvinvointiin sekä viestinnän eettisiä periaatteita. Vuorovaikutusta tarkastellaan niin yksilön, ihmissuhteiden, ryhmien kuin organisaatioviestinnänkin kannalta.

Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnille ja johtamisviestinnälle. *Sosiaalisella tuella* tarkoitetaan vähintään kahden henkilön, tuen antajan ja tuen vastaanottajan välistä vuorovaikutusta, jossa tuen tarvitsijan resurssit kasvavat ja jonka tarkoituksena on lisätä tuen vastaanottajan hyvinvointia. *Työhyvinvointi* käsitteenä puolestaan viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.

Vastausten käsittely: yksittäistä vastaajaa ei voida tekstin perusteella tunnistaa, ihannetilanteessa edes vastaaja itse ei tunnista vastausta. Lupa aineiston hyödyntämiseen jatkossa tutkimustarkoituksia varten, esim. gradua varten.

Haastattelukysymykset

Lämmittelykysymys: Millainen on työhistoriasi (esim. tehtävät, työnantajat, vuodet)?

1. Millaisia kokemuksia työterveydestä huolehtimisesta sinulla on? (esim. työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto)

* Kuinka tärkeänä koet terveelliset elämäntavat työhyvinvointisi kannalta?

*Miten terveyden edistämistä voitaisiin tukea työpaikalla?

2. Miten työhön ja toimeentuloon liittyvää turvallisuutta voitaisiin tukea? (esim. työsuhde, työolot, työ- ja toimintatavat)

* Voisiko johtaja tai sinä itse olla vaikuttamassa jollakin tavalla työhön ja toimeentuloon liittyvään turvallisuuteen enemmän?

3. Kuinka tärkeiksi koet työyhteisön suhteet työhyvinvoinnin kannalta?

* Onko mielestäsi johtajalla työyhteisön sisällä kuinka suuri merkitys yhteisöllisyyden rakentajana?

* Voiko johtaja olla vaikuttamassa enemmän työyhteisön suhteisiin? Jos kyllä, niin miten?

* Koetko, että voit olla itse vaikuttamassa enemmän yhteisöllisyyden rakentumiseen organisaatiossa? (esim. joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos)

4. Koetko työsi mielekkääksi, ja koetko saavasi toteuttaa itseäsi; olla luova ja tuoda ideoita julki vapaasti?

* Voiko johtaja olla tukemassa itsesi toteuttamisen tarvetta ja luovuutta enempi? Jos kyllä, niin miten?

* Koetko, että ”hallitset” työkuvasi? Pidätkö osaamistasi jollakin tavalla ajan tasalla työtehtävät huomioiden?

* Voiko johtaja olla vaikuttamassa työsi osaamisen ylläpitoon enemmän? Jos kyllä, niin miten?

5. Annetaanko mielestäsi työpaikoilla johtajan puolelta tarpeeksi emotionaalista tukea? (Emotionaalisella tuella tarkoitetaan vaikkapa rohkaisua ja empatian osoittamista).

* Esimerkiksi millaisissa tilanteissa koet tarvitsevasi emotionaalista tukea työpaikalla?

* Koetko ylipäättään kuinka tärkeäksi, että johtaja ilmaisee sinulle huolensa sinusta työntekijänä?

* Voitko itse olla vaikuttamassa emotionaalisen tuen saatavuuteen johtajalta? Jos kyllä, niin miten?

6. Tarvitaanko mielestäsi työpaikoilla enemmän tiedollista tukea? (Tiedollisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi neuvomista ja opastamista).

* Millaisissa tilanteissa tarvitset tiedollista tukea?

7. Mistä arvelet johtuvan, että mikset saa / miksi saat riittävästi tukea työpaikalla?

8. Kaipaatko enemmän palautetta työstäsi?

* Miten palautteenantoa voi kehittää työpaikalla?

9. Heräsikö Sinulla muita ajatuksia aihepiiriä koskien?

Kiitos!