



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KRISTIINA KAUKKILA

Viestinnän ja vastuunjaon merkitys työyhteisössä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Kaukkila, Kristiina: Viestinnän ja vastuunjaon merkitys työyhteisössä
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2024
Sivumäärä: 74

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella työyhteisön sisäistä viestintää ja vastuunjakoa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tavoitteena oli tutkia miten usein ja miten hyvin esihenkilöt ja työntekijät viestivät keskenään, sekä miten asian kokevat kummatkin osapuolet ja miten viestintää ja vastuunjakoa voisi kehittää yleisesti työyhteisöissä.

Toteutustapana oli tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa pyrittiin laadullisin menetelmin analysoimaan ja tuottamaan uutta tietoa työyhteisöjen sisäisestä vastuunjaosta ja viestinnästä, sekä näiden asioiden merkityksestä työyhteisössä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja kyselyä ja aineistoa analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Aineisto kerättiin syksyllä 2024. Teoriaosuus koostuu vastuunjaosta, viestinnästä, johtamisviestinnästä sekä kvalitatiivisten menetelmien teoriasta.

Tulokset ja johtopäätökset on koottu havainnoinnista, sisällönanalyysistä ja kyselystä saatujen tulosten perusteella. Tavoitteena oli saada tietoa erilaisten työyhteisöjen sisällä tapahtuvasta viestinnästä ja vastuunjaosta sekä näiden asioiden merkityksestä johdolle ja työntekijöille. Yhteenvetona voidaan todeta, että nykypäivänä vastuunjaon ja viestinnän tärkeys on noussut ja tukeminen puolin ja toisin on työyhteisössä tärkeää.

Avainsanat: viestintä, vastuunjako, johtaminen, organisaatioviestintä, työyhteisö, työtyytyväisyys

ABSTRACT

Kaukkila, Kristiina: The importance of communication and division of responsibilities in a workplace
Bachelor's thesis
Business Administration degree programme
December 2024
Number of pages: 74

The objective of this thesis was to examine internal communication and the division of responsibilities between supervisors and employees in a workplace. The goal was to investigate how often and how well supervisors and employees communicate with each other, how both parties perceive the situation, and how communication and division of responsibilities could be generally improved in workplaces.

A qualitative research approach was employed in this thesis to analyze and produce new knowledge on internal division of responsibilities and communication in workplaces, as well as the significance of these matters in a workplace. The data was collected through observations and a questionnaire and analyzed using content analysis. The data was collected in autumn 2024. The theoretical framework consists of the division of responsibilities, communication, managerial communication, and qualitative research methods.

The results and conclusions are compiled based on the results obtained from observations, content analysis, and the questionnaire. The aim was to gain knowledge about the communication and division of responsibilities occurring within different workplaces and the significance of these matters for management and employees. In summary, it can be concluded that the importance of division of responsibilities and communication has increased in recent times and mutual support is essential in a workplace.

Keywords: communication, division of responsibilities, leadership, organizational communication, workplace, job satisfaction

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	6
2.1 Tavoite ja viitekehys.....	6
2.2 Toteutustapa	8
3 ORGANISAATION SISÄISET ROOLIT JA VASTUUNJAKO	9
3.1 Roolit.....	9
3.2 Vastuunjako	13
4 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	15
4.1 Yleisesti viestinnästä	15
4.1.1 Viestinnän merkitys tulokseen.....	17
4.1.2 Viestinnän merkitys työtyytyväisyyteen.....	19
4.2 Johtamisviestintä	22

4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus viestintään	26
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	29
5.1 Laadullinen tutkimus käsitteenä.....	29
5.2 Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä	30
5.3 Kysely tiedonkeruumenetelmänä.....	32
5.3.1 Kyselyn toteuttaminen.....	33
5.3.2 Kyselyyn vastanneet	34
6 TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1 Havainnoinnin tulokset.....	34
6.2 Kyselytutkimuksen tulokset.....	36
6.3 Keskeiset havainnot.....	56
6.4 Mahdolliset kehitysehdotukset.....	58
7 LOPUKSI.....	60
LÄHTEET	65
LIITE 1: KYSELY	68

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä muutos on jatkuvaa. Organisaatioiden menestyminen edellyttää ketteryyttä, innovatiivisuutta ja tehokasta yhteistyötä. Tämän saavuttamiseksi on olennaista, että työyhteisössä vallitsee selkeä vastuunjako ja sujuva viestintä. Sisäistä viestintää pidetään usein itsestäanselvyytenä, sillä jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö kohtaa sitä päivittäin omien toimiansa ohella. Viestintä ja vastuunjako ovat keskeisiä asioita työyhteisön toimivuuden kannalta. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tehokas viestintä ja selkeä vastuunjako edistävät myös työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvointia ja organisaation tuottavuutta. Hyvällä työyhteisöllä on valtava merkitys.

Itselleni oli melko selkeää, että opinnäytetyöni sisältö tulee olemaan viestintään liittyvä esihenkilötyöni vuoksi. Minulle henkilökohtaisesti on äärimmäisen tärkeää työelämässä sujuva ja toimiva työyhteisö. Koen hyvän työyhteisön olevan koko organisaation perusta, siksi halusin tutustua laajemmin aiheeseen, sekä siihen miten viestintä ja vastuunjako toteutuvat muissakin työyhteisöissä.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka tehokas viestintä ja selkeä vastuunjako voivat edistää työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena oli myös tutustua asiakaspalvelualueiden työyhteisöjen vastuunjakoon ja viestintään ja siihen, miten sekä esihenkilöt että työntekijät kokevat nämä asiat organisaation sisällä.

Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen kyselyä, jota jaoin asiakaspalvelutyössä työskenteleville työntekijöille ja esihenkilöille sekä käytin omia havainnoitajani esihenkilönä. Tavoitteenani oli luoda siis konkreettista tietoa yrityksille nykyisen sisäisen viestinnän tilasta ja toimivuudesta, sekä mahdollisesti antaa tulevaisuuteen eri yrityksille keinoja ja apuja vastuunjaon jakamiseen ja yritysten sisäisen viestinnän kehittämiseen, jotta työhyvinvointi paranisi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

2.1 Tavoite ja viitekehys

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella asiakaspalvelualojen sisäistä viestintää ja vastuunjakoja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä molempien näkökulmasta tutkailtuna. Ensisijaisena tavoitteena on tutkia, miten työntekijät kokevat nämä asiat ja kokevatko he saavansa esihenkilöiltä tarvittavaa tukea ja kannustusta työssään, sekä osataanko työyhteisön sisällä jakaa vastuut oikein kaikkien kannalta ja miten eri osapuolet nämä asiat kokevat. Haluan myös tutkia, miten viestintää hoidetaan ja onko apua helppo pyytää, sekä onko sitä saatavilla puolin ja toisin. Minua kiinnostaa myös se, miten eri osapuolet kokevat tulevansa kuulluksi, miten haastavia tilanteita käsitellään organisaatioissa sekä miten vastuualueita on jaettu, saako työyhteisössä kiitosta ja palautetta myös positiivisista asioista ja onko arvostus läsnä eri organisaatioissa puolin ja toisin esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Tavoitteenani on nostaa työyhteisöissä viestinnän ja vastuunjaon merkitystä ja osoittaa, kuinka paljon muun muassa työntekijöille on näillä asioilla merkitystä. Koen, että pienilläkin muutoksilla voi saada suurta aikaan ja tällä työllä haluan näyttää, että pienetkin asiat, kuten kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää hyvän viestinnän kannalta. Nykypäivänä sisäisen viestinnän ja vastuunjaon merkitys on kasvanut huomattavasti tiedon lisääntyessä eri kanavien kautta.

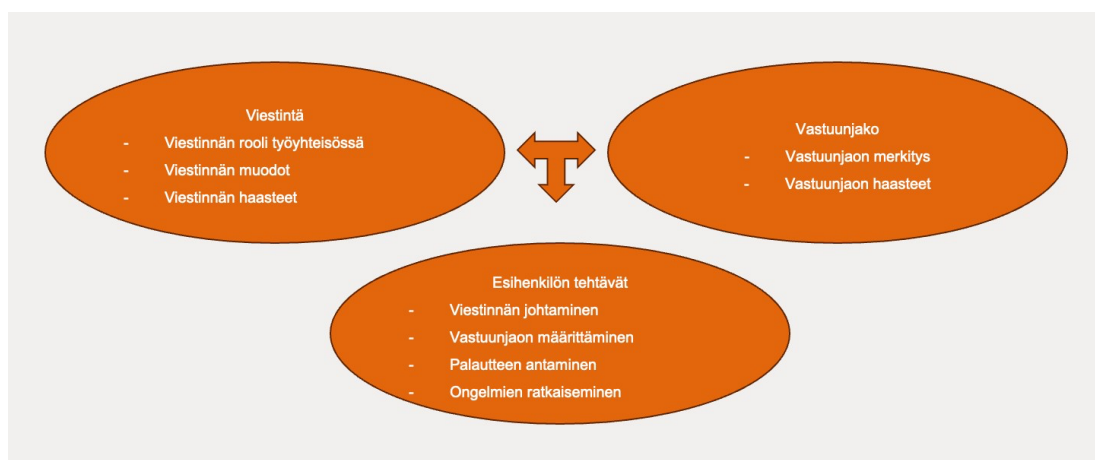
Yhtenä tavoitteena on tietysti myös mahdollisten kehityskohteiden kartoitus. Miten viestintää eri yrityksissä on hoidettu? Tavoitteena on saada mahdollisesti muista yrityksistä apuja ja vinkkejä taas toisille keinoista, jotka on todettu toimiviksi. Tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita eri organisaatioissa on ja miten niitä on ratkaistu, voisiko näitä keinoja mahdollisesti hyödyntää jokaisessa organisaatiossa?

Haluaisin siis löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten viestintä vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen?
 - Kokevatko he saavansa esihenkilöiltä tarvittavan tuen?
 - Miten sisäistä viestintää hoidetaan eri työyhteisöissä?
2. Miten selkeästi määritelty vastuunjako vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen?
 - Antaako esihenkilö vastuuta tasaisesti kaikille ja luottaako hän työntekijöihinsä?
3. Mitkä ovat yleisimmän haasteet viestinnässä ja vastuunjaossa työyhteisössä?
 - Saako työyhteisössä myös positiivista palautetta ja kiitosta?

Teoreettinen viitekehys on tutkimuksen perusta. Se koostuu keskeisistä teorioista, käsitteistä ja malleista, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen. Viitekehys tarjoaa tutkimukselle selkeän rakenteen ja auttaa tutkijaa valitsemaan tutkimusmenetelmät sekä tulkitsemaan tuloksia. Viitekehys toimii tutkimuksen karttana, joka ohjaa tutkimusprosessia ja auttaa tutkijaa ymmärtämään, mitä hän tutkii ja miksi. Viitekehys tarjoaa selkeän rakenteen ja ohjaa tutkimusprosessia alusta loppuun. (Salomaa, 2023.)

Viestintä, vastuunjako ja esihenkilötyö muodostavat tälle työlle teoreettisen viitekehysten ja se on esitetty kuviossa 1. Nämä käsitteet muodostavat toisiinsa linkittyen kokonaisuuden ja ne liittyvät kiinteästi toisiinsa ja harvoin toimivat erillään tai ilman toisiaan.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

2.2 Toteutustapa

Toteutustapana on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa tavoitteena on tiedon ja avun jakaminen eri organisaatioille tulevaisuudessa. Käytän työssäni kahta tiedonkeruumenetelmää ja ne ovat havainnointi sekä lomakekysely.

Havainnointi mahdollistaa ilmiöiden tutkimisen syvällisemmin ja monipuolisemmin. Havainnoinnin avulla voidaan havaita myös sellaisia asioita, joita vastaajat eivät välttämättä itse tiedosta tai osaa sanoittaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3 kohta havainnointi.) Tässä työssä olen käyttänyt havainnoinnin muotoa piilohavainnointi, koska käytän omaa työympäristöäni ja omia kokemuksiani työyhteisössä ilman, että olen maininnut organisaatiossa käyttäväni omaa kokemustani. Piilohavainnoinnin avulla voidaan saada arvokasta tietoa, koska tutkijan läsnäolo ei vaikuta tutkittavan käytökseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3 kohta havainnointi.)

Havainnoinnin vahvuutena pidän ehdottomasti sitä, että olen itse toiminut esihenkilönä melkein kolme vuotta ja minulta löytyy jo jonkin verran kokemusta johtamisesta, vastuunjaosta ja viestinnästä esihenkilön ja työntekijän kesken. Tämän kokemuksen avulla olen pystynyt myös tarkastelemaan miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin heikkoutena pidän sitten taas sitä, että havainnointi perustuu yksittäiseen tapaukseen eli omaan työympäristööni, joten tuloksia voi olla hankala yleistää muihin työyhteisöihin. Havainnoinnissa on myös tärkeää, että pidän omat ennakkooletukseni ja ajatukseni erillään siitä mitä olen havainnoinut.

Kyselytutkimus on monipuolinen menetelmä kerätä tietoa erilaisista yhteiskunnallisten ilmiöiden, kuten ihmisten mielipiteiden, asenteiden ja käyttäytymisen osalta. Kyselytutkimus on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa kerätään tietoa tietyltä määrältä vastaajia. Tutkimuksessa vastaajat vastaavat lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin. (Vehkalahti, 2014, s. 11.)

Kyselylomakkeen vahvuutena on taas ehdottomasti laajuus, saan tietoa mahdollisimman laajalta joukolta ja erilaisista organisaatioista. Kyselomakkeet myös tuottavat helpommin dataa, jonka avulla saadaan taulukoitua tuloksia.

Kuitenkin nämä kaksi tapaa yhdistämällä tähän työhön, koen saavani mahdollisimman laajan ja kattavan kuvan tutkimuskohteestani. Havainnoinnin avulla pystyn syventämään ymmärrystä ilmiöistä, kun taas kyselylomake tarjoaa laajemman kuvan esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista.

3 ORGANISAATION SISÄISET ROOLIT JA VASTUUNJAKO

3.1 Roolit

Jokaisen työntekijän on hyvä tietää organisaatiossa oma työtehtävänsä ja oma roolinsa. Selkeä vastuunjako vähentää huomattavasti päällekkäisiä työtehtäviä ja parantaa tällöin myös työnkulkua ja jokainen voi tuntea olevansa vastuussa omasta työstään. Uskon myös, että selkeä vastuunjako mahdollistaa yksilöiden ja tiimien kehittämisen aina parempaan. Selkeä ja toimiva vastuunjako on perusta onnistuneelle organisaatiolle ja hyvälle työyhteisölle. Tämä edistää tehokkuutta, vähentää huomattavasti epäselvyyksiä ja parantaa kaikkien työtyytyväisyyttä. On tärkeää, kun jaetaan rooleja ja vastuita, että otetaan huomioon organisaation tavoitteet, työntekijöiden osaaminen ja työtehtävien monimuotoisuus.

Viestinnän rooli eri osa-alueilla olisi hyvä jakaa esimerkiksi seuraavasti:

1. johtaminen

- Viestintä on keskeinen osa johtamista. Johtajat kommunikoivat yrityksen vision, arvot ja strategiat työntekijöille, inspiroivat heitä ja ohjaavat toimintaa.

2. markkinointi

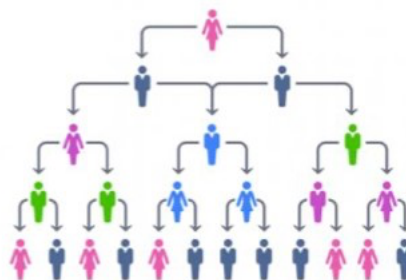
- Markkinoinnin avulla yritykset rakentavat brändiä, tavoittavat asiakkaita ja luovat kysyntää tuotteille ja palveluille.
3. asiakassuhteet
 - Hyvä asiakaspalvelu perustuu avoimeen ja rehelliseen viestintään. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on avain pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.
 4. kriisiviestintä
 - Ennakoimattomat tilanteet vaativat nopeaa ja selkeää viestintää. Hyvä kriisiviestintä auttaa minimoimaan vahinkoja ja niihin vastaaminen on avain pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.
 5. sisäinen viestintä
 - Sisäinen viestintä on tärkeää työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisessä. Kun työntekijät tuntevat olevansa osa yhteistä kokonaisuutta, he ovat tehokkaampia ja tuottavampia.

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 89–90.)

Organisaatorakenne on kuin kulttuurin perusta. Se ohjaa toimintaa, määrittelee roolit ja vastuut sekä vaikuttaa siihen, miten avoimia ja innovatiivisia työntekijät voivat olla. Organisaatorakenne ja kulttuuri yhdessä luovat tämän ympäristön, jossa työntekijät voivat vapaasti ideoida ja kehittää uusia ratkaisuja. (InnoWork, 2014, s. 4.)

Seuraavaksi esitetään kaksi erilaista organisaatorakennetta ja se, miten nämä vaikuttavat innovaatioihin, viestintään ja työilmapiiriin työyhteisössä.

Hierarkkinen organisaatio



Kuvio 2 Hierarkkinen organisaatio (InnoWork, 2014, s. 5.)

Hierarkinen organisaatiomalli (kuvio 2), jossa viestintä kulkee pääasiassa ylhäältä alas, voi jähmettää innovaatioita ja vähentää työntekijöiden sitoutumista. Vaikka hierarkia on perinteisesti ollut luotettava tapa ylläpitää vakiintuneita toimintatapoja, se ei välttämättä tue nykyaikaisten yritysten tarpeita, jotka vaativat joustavuutta ja innovatiivisuutta. (InnoWork, 2014, s. 5.)

Tämä malli on loistava esimerkki siitä, millaista organisaatioissa on ollut ennen, on keskitytty johtamaan ja vastuu on ollut suurimmaksi osaksi johdolla, viestintä on ollut jokseenkin yksipuolista ja johdolla on ollut valta ja voima.



Kuvio 3 Madallettu organisaatio (InnoWork, 2014, s. 5.)

Kuviossa 3 eli madallettu organisaatiomalli on suunniteltu lisäämään avoimuutta ja yhteistyötä poistamalla byrokraattisia tasoja. Monet yritykset ovat havainneet, että perinteinen hierarkia rakenne voi hidastaa päätöksentekoa ja vähentää työntekijöiden motivaatiota. Monet yritykset ovat siirtymässä kohti madallettua organisaatorakennetta, jossa viestintä on sujuvampaa ja työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon. (InnoWork, 2014, s. 5.)

Madalletussa organisaatiossa hierarkia on litteämpi ja päätösvaltaa ja vastuuta on jaettu alemmillekin tasoille. Tällaisessa organisaatiossa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeammin, koska viestintä on avoimempaa ja päätökset pystytään tekemään lähempänä asiakkaita. Tällä mallilla viestintäkanavat lyhenevät ja tiedonkulku helpottuu, tämä siis nopeuttaa ja

parantaa yhteistyötä eri osastojen ja roolien välillä. Koska nykyään myös arvostetaan sitä, että kaikkia kuullaan työyhteisössä, on tämä malli loistava tukemaan työntekijöitä heidän mielipiteissään ja he kokevat enemmän tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi.

Tämä on juuri se malli, johon myös toivon, että jokainen organisaatio kykenisi ja johon toivon saavani itse, sekä toivon, että muut organisaatiot saavat apua ja vastauksia tällä opinnäytetyöllä.

Taulukossa 1 näkyy työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua. Perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa on usein vallinnut loitontava viestintä, jossa tiedonkulku on yksipuolista ja alaisten ääni jää huomioimatta. Lamaannuttavassa työyhteisössä, jossa vallitsee vahva hierarkia, on tyypillistä, että tiedonkulku tapahtuu pääosin ylhäältä alaspäin, niin kuin huomasimme kuvioista 2. Johtaja päättää ja alaiset toteuttavat. Tässä mallissa tiedonkulku on yksipuolista ja työntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ovat rajalliset. Vaikka tämä malli onkin toiminut joissain tilanteissa, se ei ole enää kestävä ratkaisu nykypäivän työelämässä. Nykyään menestyvät organisaatiot ovat sellaisia, joissa vallitsee avoin ja vuorovaikutteinen viestintä. Kun työntekijät voivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja osallistua keskusteluihin, syntyy uusia ideoita ja ratkaisuja. Tämä edistää sekä yksilön että koko organisaation kehittymistä. Työelämän muutokset edellyttävät myös muutoksia viestintätavoissa. (Juholin, 2009, s. 59–60.)

Energisoiva työyhteisö on sellainen, jossa ihmiset voivat käyttää osaamistaan ja vaikuttaa työhönsä. Tämä saavutetaan avoimen ja vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Tässä ilmapiirissä vallitseekin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tällaisessa yhteisössä ihmiset voivat käyttää omaa osaamistaan ja vaikuttaa työhönsä. Lamaannuttavassa työyhteisössä vallitsee yksipuolinen tiedonkulku, joka estää ihmisten osallistumisen ja kehityksen. Kun yritetään yhdistää näitä kahta erilaista viestintätapaa, syntyy ristiriitoja. Lähentävä viestintä, joka perustuu moniäänisyyteen ja luottamukseen, on energisoivan työyhteisön kulmakivi. Lähentävä viestintä on avain energisoivan työyhteisön

luomiseen. Kun ihmiset voivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja osallistua keskusteluihin, syntyy uusia ideoita ja ratkaisuja. Tämä edistää sekä yksilön että koko organisaation kehittymistä. (Juholin, 2009, s. 60–61.)

Viestintä	Lointontavaa	Lähentävää
Työyhteisö		
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukko 1 Hierarkkisen ja osallistavan ajatusmallien vertailua (Juholin, 2009, s. 59.)

Uuden ajattelun mukaan viestintä ei ole vain yksipuolista tiedonvälitystä ylhäältä alaspäin, vaan se tapahtuu luonnollisesti siellä, missä ihmiset työskentelevät ja kohtaavat toisensa. Se on avointa vuorovaikutusta, jossa kaikki osallistuvat. Hierarkiat eivät rajoita tiedonkulkua, vaan kaikki ideat ovat tervetulleita. Tasa-arvoinen vuorovaikutus luo ilmapiirin, jossa ihmiset uskaltavat esittää kysymyksiä, jakaa näkemyksiään ja kehittää uusia tapoja tehdä asioita. Tämä edistää innovaatioita ja auttaa organisaatiota sopeutumaan toimintaympäristöön. (Juholin, 2009, s. 59–60.)

3.2 Vastuunjako

Organisaatorakenne on yksi tärkeimmistä työkaluista määrittellä, kuka vastaa mistäkin. Tämä luo selkeät rajat ja odotukset jokaiselle työntekijälle. Selkeä vastuunjako helpottaa eri osastojen ja tiimien välistä yhteistyötä ja varmistaa, että kaikki työskentelevät kohti yhteisiä tavoitteita. Kun jokainen myös tietää oman roolinsa ja vastuunsa, toiminta tehostuu ja vältetään päällekkäisyyksiä, mikä parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä. Selkeä vastuunjako lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat vaikuttaa lopputulokseen. (Laine, 2013.)

Vastuunjaon organisaatiossa olisi hyvä jakautua seuraavalla tavalla: **Johto** vastaa muutoksen suunnasta, tavoitteista ja aikataulusta. Johdon tehtävä on pitää henkilöstöä ajan tasalla muutoksesta ja sen etenemisestä. Johto huolehtii myös siitä, että muutokseen on riittävästi resursseja sekä johdon on kannustettava ja palkittava muutoksen onnistumista. **Esihenkilöt** vastaavat siitä, että heidän työryhmänsä ymmärtää muutoksen tavoitteet ja osallistuu siihen aktiivisesti. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa johdon ja työntekijöiden välillä, sekä he tarjoavat työntekijöille tukea ja ohjausta muutoksenkin aikana. **Työntekijät** osallistuvat muutokseen ja vastuunjakoon oman työnsä kautta. Työntekijät voivat ja heidän myös toivotaan vaikuttavan muutokseen ja vastuunjakoon esittämällä kysymyksiä ja antamalla palautetta. (Työterveyslaitos, 2024.)

Viestintävastuu jakautuu organisaatioissa eri tasoille. Ylin vastuu kuuluu toimitusjohtajalle tai johtoryhmälle, joka määrittelee yleensä viestinnän yleiset linjaukset. Viestinnän vastuuta voidaan jakaa myös organisaatorakenteen tai tehtävien mukaan, mutta jokainen työntekijä on vastuussa omasta viestinnästään. (Juholin, 2022, s. 99–100.) Jotta työyhteisö saavuttaisi parhaat tulokset, esihenkilön tulee kuitenkin luoda ilmapiiri, jossa työntekijät voivat toimia omaaloitteisesti ja käyttää omaa osaamistaan. Kun työntekijät tuntevat vastuun työstä ja ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, heidän luovuutensa ja innovaatiokyky pääsevät paremmin esiin. Esihenkilö on tärkeässä roolissa työyhteisön kehittämisessä ja luopumalla liiallisesta kontrolloinnista ja antamalla työntekijöille vastuuta, esihenkilö mahdollistaa työyhteisön siirtymisen kohti itseohjautuvampaa toimintamallia.

Taulukossa 2 näemme yksinkertaistetun mallin siitä, miten vastuut voivat jakautua eri tasoilla organisaatiossa. Se korostaa hierarkkista rakennetta, jossa ylin johto määrittelee strategian ja vision, esihenkilöt johtavat tiimejä ja työntekijät toteuttavat tehtäviä.

Taso/Rooli	Vastuualueet (esimerkkejä)
Organisaation ylin johto	Strategian määrittely, vision luominen, resurssit, kulttuurin kehittäminen, päätöksenteko, edustaminen
Esihenkilöt	Tiimin johtaminen, tavoitteiden asettaminen, työn suunnittelu ja organisointi, työntekijöiden kehittäminen, suoritusten arviointi, viestintä
Työntekijät	Omat työtehtävät, yhteistyö tiimissä, tavoitteiden saavuttaminen, oma kehittyminen, viestintä esihenkilön ja työkavereiden kanssa

Taulukko 2 Organisaation roolit ja heidän tehtävänsä

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

4.1 Yleisesti viestinnästä

Viestintä on ihmisyyden perusta sekä monimuotoinen ilmiö, joka ulottuu yksilöistä yhteiskuntiin. Se on välttämätön työkalu ajatusten, tunteiden ja tietojen välittämiseen ja sen avulla rakennamme suhteita sekä ylläpidämme yhteiskuntaa. Sen avulla myös varmistetaan tehokas toiminta, yhteinen ymmärrys tavoitteista ja työntekijöiden sitoutuminen. Sen avulla voidaan myös ratkaista konflikteja, kehittää uusia ideoita ja rakentaa vahvaa yrityskulttuuria. Kieli on viestinnän väline, mutta myös kulttuurin kantaja ja ajattelun muokkaaja. Organisaatioissa viestintä on keskeinen osa toimintaa, sillä sen avulla koordinoidaan toimintaa, motivoidaan työntekijöitä ja rakennetaan yrityskulttuuria. Ilman viestintää ei olisi organisaatioita eikä edistystä. (Juholin, 2022, s. 26.) Viestintä on organisaation elinehto. Se on enemmän kuin vain tiedon välittäminen – se on vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteyttä. Avoin, oikea-aikainen ja kattava viestintä on avain onnistuneeseen johtamiseen, motivoituneisiin työntekijöihin ja vahvaan yrityskulttuuriin. Hyvä viestintä on

myös työhyvinvoinnin kulmakivi. Hyvä viestintä vähentää myös sairaspöissaoloja ja henkilökunnan vaihtelevuutta. Monimuotoisissa organisaatioissa, kun kunnissa ja kuntayhtymissä, viestintä voi olla haastavaa. Eri toimialojen ja taustojen yhteensovittaminen vaatii erityistä huomiota. On tärkeää, että johto pystyy luomaan yhtenäisen viestintäkulttuurin, jossa kaikki työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja arvot. On tärkeää valita viestintäkanavat, jotka tavoittavat kaikki työntekijät. Nykyään on käytössä monia erilaisia viestintäkanavia, kuten sähköpostit, intranetit, sosiaalinen media ja kasvokkain tapahtuva keskustelu. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, s. 6–7.)

Vuorovaikutus on ihmisen perustarve. Sen avulla voimme jakaa ajatuksiamme, tunteitamme ja kokemuksiamme toisten kanssa. Vuorovaikutus on tärkeää niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Kun kommunikoimme avoimesti ja rehellisesti, voimme ratkaista konflikteja, löytää uusia ratkaisuja ja vahvistaa suhteitamme. Vuorovaikutuksen kulmakiviä ovat kuunteleminen, empatia ja vastavuoroisuus. Kun kuuntelemme toisia tarkkaavaisesti ja pyrimme ymmärtämään heidän näkökulmaansa, luomme luottamusta ja syvennämme vuorovaikutustamme. Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että annamme ja saamme. Kun annamme aikaa ja huomiota toisille, voimme odottaa samaa myös itsellemme. Dialogi on vuorovaikutuksen ydin. Se on keskustelua, jossa kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja jossa kuullaan kaikkien näkökulmia. Dialogi on tärkeä työkalu niin päätöksenteossa kuin konfliktien ratkaisussa. (Juholin, 2009, s. 59–60.)

Viestintä on vuorovaikutusta, joka muovaa maailmaamme. Se on dynaaminen prosessi, jossa ihmiset rakentavat yhteisiä merkityksiä ja ymmärrystä.

Viestintä tapahtuu monin tavoin: puheena, kirjoituksena, eleinä, ilmeinä ja äänen painotuksina. Sanallinen ja sanaton viestintä täydentävät toisiaan ja vaikuttavat siihen, miten viestimme tulkitsee. Viestintä on kuitenkin monimutkainen prosessi, jossa viesti kulkee usein lähettäjältä vastaanottajalle viestintäkanavien kautta. Viestimämme on aina tilannesidonnaista ja vaikuttaa siihen, miten meidät tulkitaan. Onnistuneessa viestinnässä viesti tavoittaa kohderyhmänsä ja saa aikaan halutun vaikutuksen. Kasvokkain

viestintä on työelämässä hyvä keino ja tarjoaa parhaat mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja ymmärrykseen, mutta myös kirjoitettu viestintä voi olla tehokasta, kun se on hyvin suunniteltu. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s.11–12.)



Kuvio 4 Viestin häiriötön kulku on onnistuneen kommunikaation perusta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13.)

Kuviossa 4 kuvataan miten erilaiset häiriöt, kuten kielen epäselvyys, erilaiset tulkinnat tai ympäristön häiriöt voivat vääristää viestin merkitystä, joten sekä lähettäjän että vastaanottajan on aktiivisesti varmistettava, että viesti ymmärretään oikein. Onnistunut viestintä on vuorovaikutusta, jossa sekä lähettäjä, että vastaanottaja ovat aktiivisia osapuolia. Nämä erilaiset häiriöt voivat kuitenkin vaikuttaa viestin välittymistä tarkasti. Jotta viestin sisältö säilyisi mahdollisimman alkuperäisenä, on tärkeää, että sekä lähettäjä ja vastaanottaja ovat tietoisia mahdollisista viestintähaasteista ja pyrkivät minimoimaan niiden vaikutusta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13.)

4.1.1 Viestinnän merkitys tulokseen

Viestintä on innovoinnin polttoainetta. Selkeä ja avoin viestintä on avain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kun kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat vaikuttaa lopputulokseen, työyhteisö toimii kuin hyvin öljytty kone. Kun ideat voivat liikkua vapaasti organisaation sisällä, syntyy uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Selkeä viestintä myös varmistaa, että kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen, kun taas avoin vuoropuhelu ja ideoiden jakaminen edistävät innovaatioita. Kun me myös

yhdistämme eri osa-alueiden asiantuntemusta, voimme luoda innovatiivisia ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaillemme. Hyvä viestintä on ehdottomasti organisaation kilpailuetu. (Mif.fi, 2024.)

Yritysten ensisijainen tavoite on usein taloudellinen menestys. Viestintä on tässä keskeisessä roolissa, sillä sen avulla yritykset voivat rakentaa suhteita asiakkaisiin, sijoittajiin ja muihin sidosryhmiin. Tehokas viestintä auttaa yrityksiä saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa. Yritykset käyttävät viestintää niin taloudellisen menestyksen edistämiseen kuin yhteiskunnallisen vastuun osoittamiseen. Viestintä voi siis olla sekä itsekästä että epäitsekästä, riippuen siitä, minkälaisia tavoitteita sillä pyritään saavuttamaan. Vaikka taloudellinen menestys on tärkeää, se ei saa kuitenkaan tapahtua muiden kustannuksella. Rehellinen ja avoin viestintä on tässäkin suhteessa tärkeää ja edellytys sille, että yritykset voivat rakentaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. (Juholin, 2013, s. 25–26.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on kuin yrityksen hermosto. Se välittää tietoa, luo yhteyksiä ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. Kun viestintä on kunnossa, kaikki toimivat samaa tavoitetta kohti ja ymmärtävät roolinsa yrityksen menestyksessä. Digitaalisten kanavien yleistyminen on muuttanut viestintää radikaalisti. Sosiaalinen media, sähköposti ja muut verkkoviestintävälineet tarjoavat uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Tulevaisuudessa viestintä tulee olemaan entistäkin personoidumpaa, dataohjautuneempaa ja kokonaisvaltaisempaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 89–90.)

Toimiva työyhteisö on enemmän kuin vain tiedon välittämistä. Se on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen sekä yrityksen maineeseen ja vetovoimaan. Selkeä ja oikea-aikainen viestintä parantaa työprosessien tehokkuutta ja vähentää virheitä. Avoin viestintä kannustaa myös ideointiin ja innovaatioihin ja tällöin työntekijät uskaltavat esittää uusia ajatuksia, kun he tuntevat olevansa kuulluita. Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen heijastavat myös suoraan

asiakaskokemukseen, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Hämäläinen, 2022.) Hämäläinen myös korostaa, että viestintä ei ole pelkästään johdon vastuulla, vaan jokaisen työntekijän rooli on tärkeä.

Verkostoituminen on menestyksen avain nykyaikaiselle yritykselle. Verkostoituminen ei ole nykyään enää valinnainen lisä, vaan enemmänkin välttämättömyys. Asiakassuhteiden hoito ei ole pelkästään kauppojen tekemistä, vaan pitkäjänteistä työtä, jossa rakennetaan luottamusta ja luodaan suhteita. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja heidän kanssaan kommunikointi on avain menestykseen. Muistamalla siis, että asiakas on keskiössä ja panostamalla avoimeen vuorovaikutukseen, yritys voi rakentaa pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Pienetkin eleet, kuten henkilökohtainen yhteydenpito, voivat luoda vahvan sidoksen asiakkaaseen ja tärkeintä on, että viestintä on aitoa, relevanttia ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, s. 179.)

4.1.2 Viestinnän merkitys työtyytyväisyyteen

Avoin ja rehellinen viestintä luo turvallisen tilan, jossa työntekijät voivat olla oma itsensä ja osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan. Avoin ja rehellinen viestintä myös luo positiivisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat parhaiten hyödyntää omaa osaamistaan. Selkeä ja tehokas viestintä varmistaa, että kaikki työntekijät vetävät yhtä köyttä kohti yhteisiä tavoitteita. Kun tiedonkulku toimii, päätökset syntyvät nopeammin ja virheet vähenevät ja kun jokainen tuntee olevansa arvostettu ja kuultu, lisää se motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. (Mif.fi, 2024.)

Toimiva työyhteisöviestintä on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Se ei ole pelkästään tiedonvälitystä, vaan se rakentaa yhteisöllisyyttä, luo psykologista turvallisuutta ja lisää työntekijöiden sitoutumista. Toimiva viestintä myös parantaa työntekijöiden kokemusta työpaikasta. He tuntevat olonsa osaksi yhteisöä ja ymmärtävät paremmin oman roolin yrityksen menestyksessä. Hyvä viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja työntekijät ovat motivoituneempia

ja haluavat itsekkin panostaa työhönsä. Viestintä myös vahvistaa yhteisöllisyyttä ja edistää yhteistyötä. (Hämäläinen, 2022.)

Työyhteisöviestintä on enemmän kuin tiedon jakamista. Se on taito, joka rakentaa luottamusta ja edistää avoimuutta. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja samalla sen tärkeimmät lähettiläät. Avoin ja rehellinen viestintä ei ainoastaan paranna työilmapiiriä vaan myös vahvistaa yrityksen mainetta. Vihjekulttuuri on myös yksi työkalu, mutta sitä tulisi käyttää harkiten. Sen tarkoitus on tarjota turvallinen tapa nostaa esiin asioita, joista ei uskalla puhua avoimesti. Vaikka vihjekanavat voivat olla tarpeellisia, on tärkeää muistaa, että avoin ja rehellinen keskustelu työyhteisön sisällä on aina ensisijaista. (Juholin, 2017, s. 131–133.) Kun ideoita ja ajatuksia jaetaan työyhteisössä, syntyy vuorovaikutusta, joka syventää ymmärrystä ja luo uusia merkityksiä. Osallistuminen tapahtumiseen ja työskentely tiimeissä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kuuluvuuden tunnetta, jotka ovat ihmisen perustarpeita. Yhdessä tekeminen rikastuttaa kokemuksia ja edistää henkilökohtaista kasvua. (Juholin, 2017, s. 25.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, joka vaikuttaa niin yksilön hyvinvointiin kuin koko organisaation menestykseen. Se on jatkuva prosessi, jossa kaikki ovat mukana. Kun työhyvinvointi on kunnossa, se heijastuu myös yrityksen asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Työhyvinvointi on yhteinen kasvu ja kaikkien vastuulla. Työnantaja luo puitteet, työntekijät huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan ja yhdessä rakennetaan positiivinen ilmapiiri. Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten terveys, työ, ihmissuhteet ja vapaa-aika. Jokainen kantaa vastuun omasta hyvinvoinnistaan, mutta myös työyhteisöllä on tärkeä rooli. Hyvä johtaja huomioi työntekijöiden hyvinvoinnin ja kuuntelee heidän tarpeitaan. Hyvä johtaja kuuntelee ja osallistaa, kehittää työyhteisöä, panostaa työterveyteen sekä ratkaisee ongelmat ajoissa. (Rinne, 2022.)

Luottamus ja avoimuus ovat oppivan organisaation perusta. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, ihmiset jakavat avoimesti ideoita ja osaamistaan, mikä edistää oppimista ja kehitystä. Oppivat organisaatiot ovat sellaisia, joissa ihmiset uskaltavat tehdä virheitä ja oppia niistä. Jos ja kun työyhteisössä

vallitsee pelko epäonnistumisesta tai pelko siitä, että omat mielipiteet eivät ole tervetulleita, innovaatiot jäävät syntymättä. Epäluottamus ilmenee esimerkiksi syyttelynä, suosimisena ja huumorin väärinkäyttönä. Luottamus taas syntyy, kun ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja arvostetaan heidän näkemyksiään. (Juuti & Arvela, 2015, s. 49–50.)

Juholinin (2009, s.63) esittämät 6+1 osatekijää ovat keskeisiä rakennuspalikoita, joiden varaan työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu. Ne mahdollistavat avoimen ja osallistavan keskustelun sekä vahvan yhteisöllisyyden:

1. **Isot ja tärkeät asiat** käsitellään yhdessä, keskustellen ja eri näkökulmia punnitsemalla. Näin varmistetaan, että päätökset syntyvät yhteisen ymmärryksen pohjalta, vaikka mielipiteet olisivatkin erilaisia.
2. **Ajantasainen tieto** on arvokas resurssi, jota käsittelemme huolellisesti. Jokainen ymmärtää roolinsa tiedon suojaamisessa ja vastuullisessa käytössä.
3. **Tunnelma ja ilmapiiri** on avoin ja luottamuksellinen ja jokainen voi vapaasti ilmaista ajatuksensa. Kysymysten esittäminen ja ideoiden haastaminen ovat osa oppimisprosessia.
4. Jokainen voi **osallistua ja vaikuttaa** työyhteisöönsä, oli kyseessä sitten pienet arkiset asiat tai isommat kokonaisuuden kehittämiseen liittyvät kysymykset. Vaikuttamisen muodot ovat monipuolisia ja jokainen voi löytää itselleen mielekkäitä tapoja osallistua.
5. Avoin vuoropuhelu ja monisuuntainen palaute luovat pohjan sille, että voi **yhdessä oppia ja kehittää osaamista**. Mutkaton viestintä mahdollistaa sen, että voi jakaa tietoa ja kokemuksia avoimesti.
6. **Työnantajamaine** on yhteinen vastuu. Jokainen on osa organisaation brändiä. Oma tekeminen vaikuttaa siihen, miten organisaatio nähdään ulospäin ja samalla se vahvistaa omaa ammatillista identiteettiä.

Näiden kuuden kohdan lisäksi Juholin lisää edellisiin

Foorumit ovat keskeinen osa tiedonhallintaa, sillä niiden kautta jaetaan tietoa, kokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Ne yhdistävät työntekijöitä keskenään, organisaation asiakkaisiin ja kumppaneihin, luoden avoimen ja innovatiivisen työyhteisön. (Juholin, 2009, s. 63.)

4.2 Johtamisviestintä

Johtaminen on pohjimmiltaan viestintää. Hyvä johtaja on taitava viestijä, joka osaa motivoida, inspiroida ja ohjata muita. Johtaminen on olennainen osa viestintää, sillä johtajat määrittävät suunnan ja kommunikoivat yrityksen vision. Liiketoiminnan menestys riippuu myös siitä, miten hyvin yritysjohto pystyy kommunikoimaan vision, tavoitteet ja arvot niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Kun viestintä on kohdennettua ja johdonmukaista, se tukee liiketoiminnan kasvua ja kehitystä. Tehokas johtaminen edellyttää, että johtaja osaa kuunnella, ymmärtää ja reagoida muiden ihmisten tarpeisiin. Jälleen toteamme, että kun viestintä on avointa ja rehellistä, se luo luottamusta ja edistää yhteistyötä esihenkilön ja työntekijän välille. (Lohtaja-Ahonen & KaihovirtaRapo, 2012, s. 13–14.)

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työyhteisön rakentamisessa. Onnistunut esihenkilö luo avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja johtajaan. Esihenkilö toimii työyhteisön rakentajana ja kehittäjänä. Hän luo yhteisen vision, kannustaa työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. Esihenkilön on tärkeää olla rehellinen, oikeudenmukainen ja kuunteleva ja hän rakentaa luottamusta avoimella kommunikaatiolla, rehellisyydellä ja oikeudenmukaisuudella. Hän tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden vahvuuksia ja kehittää heitä hyödyntämällä näitä vahvuuksia. Esihenkilö on myös itse valmis oppimaan ja kehittymään. Hyvä esihenkilö hakee aktiivisesti palautetta ja on aina avoin uusille ideoille. (Juuti & Arvela, 2015, s.

48–49.)

Johtaminen on yhteinen matka kohti tavoitteita. Työelämässä kohdataan niin nousuja kuin laskujakin ja välillä yhteinen polku voi hämärtyä. Tärkeintä on, että työryhmä pysyy yhtenäisenä ja tukee toisiaan. Esihenkilön tehtävänä on luoda yhteinen näkemys, motivoida ryhmää ja varmistaa, että jokainen pääsee hyödyntämään omat vahvuutensa. Esihenkilö toimii niin sanotusti kompassina, joka näyttää ryhmälle suunnan ja tavoitteen. Hänen tehtävänä on määrittää

reitti, jota kuljetaan ja jakaa se pienempiin etappeihin, jotta matka ei tunnu liian pitkältä työntekijöiden mielestä. Esihenkilö rohkaisee ryhmää jatkamaan matkaa ja uskoo heidän kykyihinsä. Hän korostaa yhteistä tavoitetta ja sen merkitystä. Esihenkilö on myös tukena ryhmän jäsenille eli työntekijöille vaikeina hetkinä, hän kuuntelee, auttaa ja ohjaa. Esihenkilön tehtävä on toimia esimerkkinä muille, hänen pitää olla valmis tekemään työtä ja ottamaan vastuuta. Ryhmässä on kuitenkin aina erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset vahvuudet ja heikkoudet. Esihenkilön tehtävänä on hyödyntää näitä eroja ja luoda toimiva kokonaisuus. Matkan varrella voi tulla vastaan odottamattomia tilanteita, jotka vaativat muutoksia suunnitelmiin. Esihenkilön on oltava joustava ja valmis sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Ryhmässä voi esiintyä mahdollisesti myös konflikteja, esihenkilön tehtävänä on ratkaista konfliktit rakentavasti ja pitää huoli siitä, että yhteistyö säilyy. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 139–140.)

Johtaja määrittelee selkeät tavoitteet ja odotukset. Hän auttaa tiimiä ymmärtämään, miksi työ tehdään ja mikä on sen merkitys. Johtaja luo yhteisen kielen ja kulttuurin, jossa kaikki jäsenet voivat toimia. Hän myös varmistaa, että kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla. Johtaja tekee työstä merkityksellistä. Hän auttaa tiimiä näkemään, miten heidän työnsä vaikuttaa isompaan kokonaisuuteen. Johtaja innostaa tiimiä ja kannustaa heitä antamaan parhaansa. Hän luo ilmapiirin, jossa ihmiset uskaltavat ottaa vastuuta ja kehittää itseään. Hyvä johtaja tuntee myös empatiaa ja osaa asettua muiden ihmisten asemaan ja ymmärtää heidän tunteitaan ja tarpeitaan. Johtaminen ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä, vaan se on vuorovaikutteista toimintaa. Johtaja kuuntelee aktiivisesti tiiminsä jäseniä, ottaa heidän ideansa huomioon ja rohkaisee heitä osallistumaan keskusteluihin. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 140–142.)

Johtaminen on jatkuva oppimisprosessi. Esihenkilön on tärkeää seurata alan kehitystä ja hyödyntää uusia työkaluja ja menetelmiä. Hän voi esimerkiksi osallistua johtamiskoulutuksiin, pyytää palautetta alaisiltaan tai etsiä mentoria.

Päivittäisviestintä on yksi yrityksen elinehdoista. Se on kaikkea sitä vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa, jota tarvitaan työtehtävien sujuvaksi hoitamiseksi. Hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa, että kaikki ovat samalla sivulla, tiedostavat roolinsa ja voivat keskittyä olennaiseen. Selkeä ja oikea-aikainen viestintä johdolta parantaa työprosessien tehokkuutta ja vähentää virheitä ja avoin vuorovaikutus johdon, ja työntekijöiden välillä edistävät yhteistyötä ja luovat positiivisen ilmapiirin. Kun työntekijät tuntevat olevansa kuultuja ja arvostettuja, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Selkeät ohjeet työntekijöille kannustavat heitä ilmaisemaan mielipiteensä ja antamaan palautetta myös johdolle. Hyvä johtaja pitää työntekijät ajan tasalla yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Hän kiittää onnistumisista ja antaa rakentavaa palautetta kehityskohteista, kuuntelee aidosti ja on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä ja ideoista. Hyvä johtaja myös kannustaa keskusteluun ja luo ympäristön, jossa kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi. (Juholin, 2013, s. 55– 57.)

Vuonna 2024 elokuussa Suomen Nuorkauppakamarit ry toteutti toisen Johtajuusbarometrin yhteistyössä TYÖ2030-ohjelman, Suomen Nuorkauppakamarin, XAMKin, JAMKin, SAMKin, Labin ja Haaga-Helian kanssa. Johtajuusbarometri oli laaja tutkimus, joka tarjosi kattavan kuvan suomalaisten näkemyksistä johtajuudesta. Tutkimukseen osallistui 1000 suomalaista edustaen koko väestöä ja kohderyhmänä olivat 18–74-vuotiaat. Tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset näkevät johtamisen roolin ja ominaisuudet sekä millaisia odotuksia heillä on tulevaisuuden johtajille. (Johtajuusbarometri, 2024, kohta tutkimuksen tausta ja toteutus.) Johtajuusbarometrin tulokset osoittivat, että suomalaiset arvostavat työelämässä erityisesti hyviä työkavereita ja miellyttävää työilmapiiriä. Vaikka huolia aiheuttivat myös taloudelliset asiat ja työelämän kiire, suhtautuminen työelämään oli pääosin positiivista. Erityisesti alle 30-vuotiaat ja johtajat suhtautuivat tulevaisuuteen luottavaisin mielin. Tulokset osoittivat myös, että erityisesti nuoret työntekijät kaipaavat avointa ja osallistavaa johtamista. He arvostivat työyhteisöä, jossa he voivat vaikuttaa päätöksiin ja jossa heitä kuunnellaan. Johtajilla on keskeinen rooli työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. (Johtajuusbarometri, 2024, kohta asenne työelämään.)

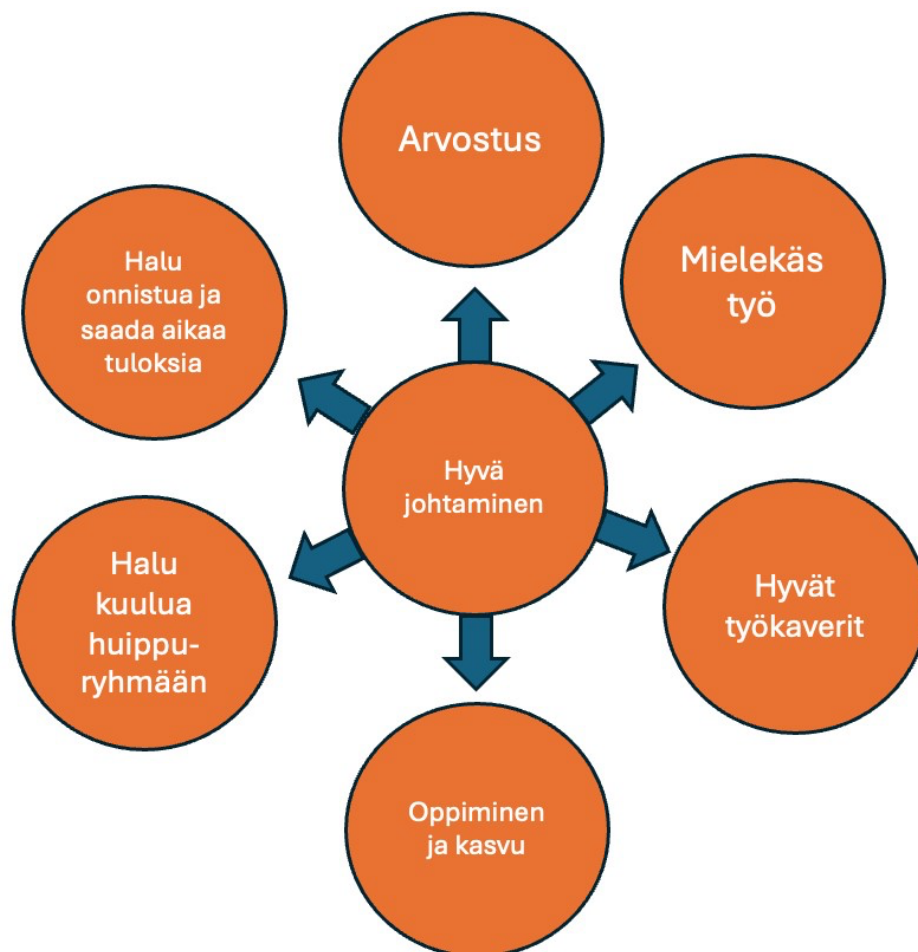
Barometrin tulokset korostivat, että johtajien tulee olla paitsi osaavia myös inhimillisiä ja luotettavia. Hyvä johtaja osaa kuunnella alaisiaan, antaa palautetta ja luoda ympäristön, jossa työntekijät voivat menestyä. Alle 30-vuotiaat suhtautuivat varauksella johtajuuteen. He kokivat, että johtamistehtäviin liittyy liikaa vastuuta ja vaatimuksia, eikä heillä ole riittävästi osaamista. Tulokset paljastivat mielenkiintoisia eroja eri ikäkausien välillä. Nuoret työntekijät olivat varovaisempia suhtautumaan johtajuuteen ja kokivat, että heiltä puuttuu tarvittava osaaminen. Kokeneemmat työntekijät taas arvostivat johtajissa reiluuutta, luotettavuutta ja kykyä luoda hyvä työilmapiiri. Kaikki vastanneet kuitenkin toivoivat avointa ja osallistavaa johtamista. (Johtajuusbarometri, 2024, kohta johtamisen tulevaisuus.)

Luottamuksen puute työyhteisössä voi ilmetä monin tavoin: ihmisten välisestä välinpitämättömyydestä, tiedon salaamisesta, syyttelystä tai jopa suoranaisestä kiusaamisesta. Esihenkilö voi havaita luottamusongelmia työyhteisössä, kun ihmiset välttelevät toisiaan, syyttävät toisiaan tai käyttävät sarkastista huumoria. Jos työpaikalla vallitsee kilpailuhenkinen ilmapiiri ja yksittäiset henkilöt pyrkivät korostamaan omaa asemaansa, voi se johtaa työyhteisön jakautumiseen ja motivaation laskuun. Esihenkilöllä on keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 47.)

Esihenkilön viestintä on johtamisen ydin. Hyvä esihenkilö osaa kommunikoida selkeästi ja ymmärrettävästi. Hän kuuntelee aktiivisesti, antaa palautetta ja rohkaisee. Esihenkilön on tärkeä huomioida myös sanaton viestintä ja sopeutua muuttuviin työskentelytapoihin, kuten etätööhön. Hyvä johtamisviestintä tarkoittaa, että esihenkilö kuuntelee aktiivisesti ja ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon. Esihenkilö antaa säännöllistä ja rakentavaa palautetta.

Esihenkilön on tärkeää seurata alan kehitystä ja hyödyntää myös uusia viestintävälineitä. Hyvä esihenkilöviestintä on investointi menestykseen. (Kivelä, 2023.)

Kuviossa 5 visualisoidaan yhteyksistä työntekijöiden toiveiden ja hyvän johtamisen välillä. Kun esihenkilö ottaa nämä toiveet huomioon, se johtaa sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen että tehokkaaseen työskentelyyn. Esihenkilön toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen psykologinen sopimus työntekijöiden kanssa syntyy. Ennakoimalla muutokset ja rakentamalla ennaltaehkäisevästi hyvää työilmapiiriä, esihenkilö voi minimoida ristiriitoja ja vahvistaa luottamusta. (Juuti, 2016, s. 43–45.)



Kuvio 5 Hyvä johtaminen johtaa usein moneen hyvään asiaan (Juuti, 2016, s. 46.)

4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus viestintään

Yrityskulttuuri, toisin sanoen organisaatiokulttuuri on kuin yrityksen DNA, se määrittää, miten asiat tehdään, miten ihmiset toimivat yhdessä ja millainen ilmapiiri vallitsee. Se on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei katso. Organisaatiokulttuuri on tärkeä, koska ihmiset haluavat työskennellä paikoissa, joissa tuntevat olevansa arvostettuja ja kuuluvansa yhteisöön,

jolloin hyvä organisaatiokulttuuri houkuttelee huippuosaajat. Vahva organisaatiokulttuuri erottaa myös yrityksen kilpailijoista ja luo uskollisia asiakkaita. (Leidenschaft, 2024.)

Organisaatiokulttuurin rakennuspalikoita ovat -

arvot: Mitä yritys pitää tärkeänä?

- käyttäytymismallit: Miten asioita tehdään käytännössä?
- johtajuus: Miten johtajat toimivat ja johtavat?
- työntekijät: Ihmiset, jotka elävät kulttuuria päivittäin.

(Leidenschaft, 2024.)

Seuraavassa on listattu 10 asiaa, jotka on hyvä tietää organisaatiokulttuurista:

1. Jokaisella yrityksellä on kulttuuri: Se on aina olemassa, halusi sitä tai ei.
2. Kulttuuri on muokattavissa: Tähän voi aktiivisesti vaikuttaa.
3. Arvot ovat kulttuurin perusta: Selkeät arvot ohjaavat toimintaa.
4. Kulttuuri on enemmän kuin pelkät säännöt: Se on elävä asia, joka kehittyy ajan myötä.
5. Hyvä kulttuuri houkuttelee oikeat ihmiset: Rekrytointi on tärkeä osa kulttuurin rakentamista.
6. Kulttuuri ei ole kopioitavissa: Jokaisen yrityksen kulttuuri on ainutlaatuinen.
7. Vähemmistö ei määritä kulttuuria: Keskity siihen, mitä enemmistö haluaa.
8. Kulttuuri on vahvempi kuin strategia: Se vaikuttaa siihen, miten strategia toteutuu.
9. Kulttuurin muovaaminen vie aikaa: Ole kärsivällinen.
10. Johtajalla on keskeinen rooli: Johtaja on kulttuurin muovaaja.

(Leidenschaft, 2024.)

Organisaatiokulttuuri on yrityksen menestyksen kulmakivi. Se vaikuttaa kaikkeen, työntekijöiden hyvinvoinnista asiakastytyvyyteen. On tärkeää ymmärtää, että kulttuuria voi muuttaa ja kehittää. Kun panostat yrityskulttuuriisi, panostat yrityksesi tulevaisuuteen. (Leidenschaft, 2024.)

Monissa organisaatioissa vallitsee kulttuuri, jossa ihmisten väliset erimielisyydet ja näkemyserot jäävät usein käsittelemättä. Vaikka useimmat organisaatiot pyrkivät luomaan toimivaa työyhteisöä, törmätään usein tilanteisiin, joissa ihmisten erilaiset näkemykset ja kokemukset johtavat ristiriitoihin. Eri osastojen väliset kuilut ja puutteellinen vuorovaikutus voivat johtaa tilanteisiin, joissa työntekijät eivät ymmärrä toistensa työtehtäviä tai tavoitteita. Kun keskustelua vältetään ja erilaiset näkökulmat jäävät kuulematta, organisaation toiminta kärsii ja johtaminen muuttuu käskyttävämmäksi. Tämä puolestaan lisää eripuraa ja vaikeuttaa yhteistyötä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 45–46.)

Organisaatiokulttuureissa on hyvä pyrkiä kuuntelemaan organisaatioon. Kuunteleva organisaatio on jatkuva tavoite, ei pysyvä tila. Vaikka emme koskaan täysin saavuta tätä ihanteellista tilaa, matka sinne on jo itsessään arvokas. Kuuntelemisen kulttuurin rakentaminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii meiltä kykyä pohtia syvällisesti ihmisyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kaikki organisaation jäsenet pyrkivät ymmärtämään toisiaan paremmin ja organisaatiossa vallitsee ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteensä ja tunteensa. Kuunteleva organisaatio on vastavuoroisuutta eli kuunteleminen on kahden välinen vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet ovat sekä kuuntelijoita että puhujia. Kuuntelevassa organisaatiossa jäsenet pyrkivät asettumaan toistensa asemaan ja ymmärtämään heidän näkökulmansa ja organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja kehittämisessä, koska kaikilla on kehittämisen halua. Kilpailu, vallanhalu ja muut inhimillisistä tekijät voivat vaikeuttaa kuuntelemista. Haasteita voi aiheuttaa myös se, että ihmiset kommunikoivat eri tavoin, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin. Johdon tehtävä on toimia roolimalleina ja osoittaa, että kuunteleminen on tärkeää ja heidän tehtävä on tarjota työntekijöille koulutusta vuorovaikutustaidoissa ja kuuntelemisessa. He voisivat myös järjestää säännöllisiä tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat vapaasti keskustella ajatuksistaan ja tunteistaan. Kun työntekijät tuntevat olevansa kuultuja ja arvostettuja, työilmapiiri paranee. Kun kaikkia kuullaan, ovat tulokset ja päätökset parempia ja kestävämpiä. Kuuntelevat organisaatio

on siis matka, ei määränpää. Se vaatii jatkuvaa työtä ja sitoutumista kaikilta organisaation jäseniltä. Matka on sen arvoinen, sillä lopputuloksena on parempi työyhteisö, jossa ihmiset voivat kasvaa ja kehittyä.

(Puro, 2010, s. 95–100.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus käsitteenä

Laadullinen tutkimus tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat seuraavat:

1. luonnollinen ympäristö
 - Tutkimus tapahtuu usein tutkittavan henkilön tai ryhmän omassa ympäristössä, mikä mahdollistaa autenttisemmän kuvan heidän kokemuksistaan.
2. vuorovaikutus tutkittavien kanssa
 - Aineisto kerätään usein haastattelemalla, havainnoimalla tai osallistumalla tutkittavien toimintaan. Tämä luo mahdollisuuden syventää ymmärrystä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan.
3. monipuolinen aineisto
 - Laadullisessa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, kyselyitä, havainnoiteja ja dokumenttianalyyssejä. Tämä mahdollistaa monipuolisen kuvan tutkimuskohteesta.
4. tutkijan rooli
 - Tutkija on aktiivinen toimija tutkimusprosessissa. Hän tulkitsee aineistoa ja rakentaa sen pohjalta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.
5. tutkittavan näkökulma
 - Tavoitteena on ymmärtää ilmiö tutkittavan henkilön omista lähtökohdista käsin. Tutkimuksessa keskitytäänkin heidän kokemuksiinsa, merkityksiin ja näkemyksiin.

6. kokonaisvaltainen ymmärrys

- Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuskohteesta, ottaen huomioon yksilölliset kuin yhteiskunnallisetkin tekijät.

(Kananen, 2014, s. 18).

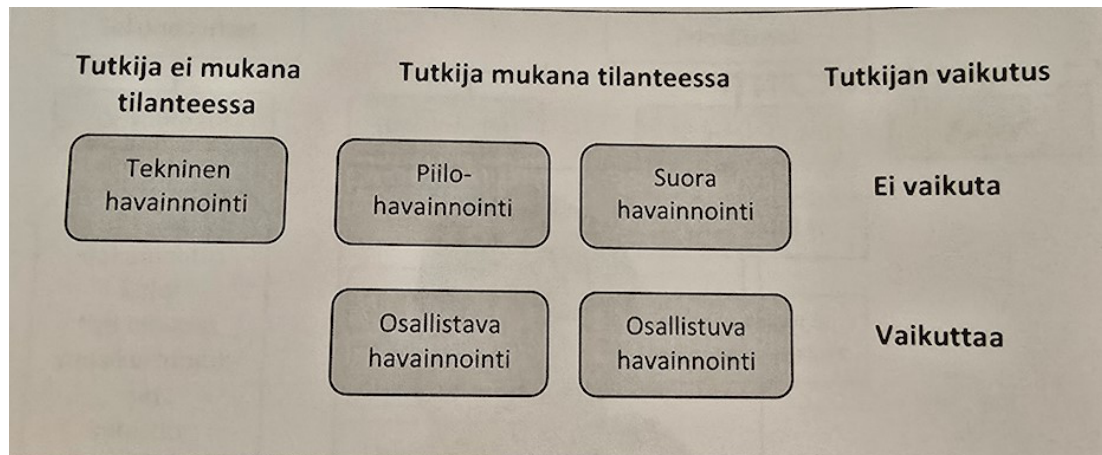
Laadullinen tutkimus on ihanteellinen silloin, kun haluamme ymmärtää ilmiötä syvällisesti, erityisesti silloin, kun siitä ei ole vielä olemassa vakiintuneita teorioita. Sen sijaan, että pyrittäisiin yleistämään tuloksia suuremmalle väestölle, laadullinen tutkimus keskittyy yksittäisten tapausten tai pienempien ryhmien kokemuksiin ja näkökulmiin. (Kananen, 2014, s. 16–17.)

Laadullinen tutkimus on menetelmä, jolla pureudutaan syvällisesti ihmisten ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin. Sen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa siitä, miksi ihmiset ajattelevat ja toimivat tietyllä tavalla. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa keskitytään lukuihin ja tilastoihin, laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää uusien tutkimuskysymysten ja hypoteesien muodostamisessa. Laadullinen tutkimus myös mahdollistaa yksilöllisten kokemusten ja näkökulmien esiin tuomisen. Laadullinen tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää niin tutkimuksessa kuin käytännön päätöksenteossa. (Surveymonkey.com, 2024.)

5.2 Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä

Havainnointi on keskeinen työkalu laadullisessa tutkimuksessa, kun haluamme ymmärtää ilmiötä syvällisemmin. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkkailla ihmisiä ja tapahtumia heidän luonnollisessa ympäristössään ja saada näin aitoa tietoa heidän toiminnastaan ja vuorovaikutuksistaan. Havainnoin avulla saadaan tietoa siitä, miten ilmiöt ilmenevät tietyssä tilanteessa ja yhteydessä. Tämä auttaa ymmärtämään, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Havainnointi mahdollistaa monimuotoisten ilmiöiden tutkimisen, kuten ihmisten välisiä

vuorovaikutuksia, ryhmädynamiikkaa ja kulttuurisia ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta havainnointi.)



Kuvio 6 Havainnoinnin eri muodot (Kananen, 2014, s. 66.)

Havainnointi tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tutkia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä. Se mahdollistaa syvälliset havainnot ihmisten toiminnasta, vuorovaikutuksista ja kokemuksista. Havainnointi voidaan toteuttaa monin tavoin, ja tutkijan rooli vaihtelee tutkimuksen tavoitteiden mukaan.

Kuviossa 6 havainnollistetaan havainnoinnin eri muodot.

Tekninen havainnointi on sellaista, kun tutkija ei ole mukana tilanteessa, vaan havainnointi tehdään esimerkiksi laittein. Tilanteet, joissa tutkija on mukana, on seuraavat

1. piilohavainnointi
 - Tutkija seuraa tapahtumia huomaamattomasti ja tutkimuskohde ei tiedä olevan havainnoitava. Tämä menetelmä mahdollistaa mahdollisimman autenttisen kuvan ilmiöstä, mutta herättää eettisiä kysymyksiä.
2. suora havainnointi
 - Tutkija on läsnä tutkimuskentällä, mutta hänen roolinsa on avoin. Tutkimuskohde tiedostaa havainnoijan läsnäolon, mikä voi vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä.
3. osallistuva havainnointi

- Tutkija liittyy osaksi tutkimuskohdetta olevaa yhteisöä ja osallistuu sen toimintaan. Tavoitteena on saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys yhteisön kulttuurista ja toimintatavoista.

(Kananen, 2014, s. 66.)

Osallistuvan havainnoinnin vaiheet ovat seuraavanlaiset

- a. tutustuminen
 - Tutkija perehtyy tutkimuskohteeseen ja sen kontekstiin.
- b. sisäänpääsyn saaminen
 - Tutkijan on rakennettava luottamussuhde yhteisöön, jotta hänet hyväksytään jäseneksi.
- c. osallistuminen
 - Tutkija osallistuu yhteisön toimintaan ja tekee havaintoja.
- d. analyysi
 - Havainnot analysoidaan ja tulkitaan.

(Kananen, 2014, s. 66–67.)

Kioskiesihenkilön roolissa minulla oli ainutlaatuinen tilaisuus tarkkailla työyhteisön dynamiikkaa lähietäisyydeltä pitkällä aikavälillä. Käytin omaa historiaani esihenkilönä ja hyödynsin sitä, että olen osa työyhteisöä, jota tarkkailin. Kiinnitin huomiota mm. siihen miten työkaverit kommunikoivat keskenään sekä kasvotusten että WhatsApp ryhmässä ja oliko viestintä avointa. Oliko tiedonkulku sujuvaa ja riittävää, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Toteutin havainnointia syksyn aikana 2024.

5.3 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä on havainnoinnin lisäksi käytetty myös kyselyä. Kyselyn avulla pääsemme käsiksi ajatuksiin, tunteisiin ja asenteisiin, joita emme välttämättä muuten huomaa. Onko olemassa parempaa tapaa päästä käsiksi ihmisen ajatuksiin, kuin kysyä häneltä suoraan? (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta kysely ja haastattelu.) Kyselylomake pitää olla äärimmäisen huolellisesti suunniteltu. Huolellisesti

suunniteltu lomake varmistaa, että saamme luotettavia tuloksia tutkimuksesta. (Vehkalahti, 2014, s. 20.)

Kyselytutkimuksissa yhdistetään usein sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Määrälliset menetelmät tarjoavat kattavan kuvan tutkimuskohteesta, kun taas laadulliset menetelmät mahdollistavat yksityiskohtaisemman analyysin. Esimerkiksi avointen kysymysten vastauksia voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla, jolloin saadaan tietoa vastaajien kokemuksista ja näkemyksistä. Näin voidaan löytää uusia tutkimuskysymyksiä ja syventää ymmärrystä ilmiöstä. Vaikka kyselylomakkeissa on myös avoimia kysymyksiä, joihin vastataan sanallisesti, pääpaino on usein suljetuissa kysymyksissä, joihin vastataan valitsemalla ennalta määritellyjä vaihtoehtoja. Näin nämä vastaukset voidaan helposti koodata numeroiksi ja analysoida tilastollisesti. Yhdistämällä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä voidaan saada syvällisempi ymmärrys tutkimuskohteesta. (Vehkalahti, 2014, s. 13.)

5.3.1 Kyselyn toteuttaminen

Kysely toteutettiin lokakuussa 2024. Kyselyssä oli 19 kysymystä, joista oli osa avoimia ja osa oli vastausvaihtoehdoilla varustettuja, näin pidettiin vastaajan mielenkiintoa yllä, ja hän ei väsy vastaamisessa jo heti alkuunsa. Kyselyssä oli useita eri keskeisiä johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen osa-alueita, kuten viestinnän, vastuunjaon ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä.

Kysymykset pidin pääosin selkeinä ja yksinkertaisina, mikä helpotti myös vastaamista. Suunnittelin kyselyn niin, että siihen voivat vastata sekä esihenkilöt, että työntekijät, jotta saan mahdollisimman laajasti eri näkökulmia. Halusin tuoda avoimia kysymyksiä, myös mahdollisimman paljon, jotta saisin mielipiteitä sanallisesti eri asioihin, koska joitain asioita on vaikea muodostaa vastausvaihtoehtoihin. Näihin jokainen vastaaja sai kirjoittaa siis omin sanoin ja lopuksi annoin vielä mahdollisuuden kertoa yleisesti ja mahdollisesti enemmän oman organisaation viestinnästä ja vastuunjaosta.

Kysely käsitteli laajasti eri viestintäkanavia, palaverien säännöllisyyttä, vastuunjaon selkeyttä, palautteen antamista ja saamista sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia. Kyselyssä käsiteltiin myös vastuualueiden määrittelyä laajasti ja päätösvallan jakamisesta.

5.3.2 Kyselyyn vastanneet

Kyselyyn vastasi sekä työntekijöitä, että esihenkilöitä. Lähtään vastaajat olivat 20–40-vuotiaita ja heitä oli 20. Kyselyyn vastanneet valittiin sen perusteella, että tiesin heidän toimivan asiakaspalvelualalla, joko esihenkilön roolissa tai työntekijänä. Osa oli työskennellyt organisaatioissaan jo vuosia ja osalla oli huomattavasti lyhyempi työsuhde vasta takana. Kaikki vastanneet työskentelevät asiakaspalvelualalla. Mukana vastanneissa oli myös yksityisyrittäjiä, joilla on omia työntekijöitä. Osalla näistä on useita alaisia ja osalla vain muutama.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Havainnoinnin tulokset

Olen toiminut noin kolme vuotta kioskiesihenkilönä. Kioskissani työskentelee minun lisäksi kaksi vakituista työntekijää ja muutama tuuraaja. Minun mielestäni on todella tärkeää, että jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys omista vastuualueistaan, työ sujuu näin tehokkaammin ja vähemmällä epäselvyyksillä. Tämä vähentää huomattavasti kaikkien stressiä ja turhautumista. Selkeä vastuunjako edistää yhteistyötä eri työtehtävien välillä. Selkeä vastuunjako myös rohkaisee työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja vastuun ottamiseen omista tehtävistään.

Työssäni tein seuraavanlaisia havaintoja:

- Jos tietoa ei jaeta riittävästi tai ajoissa, voi syntyä väärinkäsityksiä ja asiakaspalvelu kärsii huomattavasti.
- Jos ei ole selvää, kuka vastaa mistäkin, voi syntyä tilanteita, joissa kukaan ei ota vastuuta ja kaikki nostavat niin sanotusti kädet ylös, että vika ei ole ainakaan itsessä.
- Jos työntekijöille ei anneta säännöllistä palautetta, he eivät välttämättä tiedä, miten he voivat parantaa työsuoritustaan, siksi palautteen antaminen on todella tärkeää.
- Jos eri työtehtävien välillä ei ole riittävästi yhteistyötä, voi syntyä kitkaa ja työtehtävät voivat jäädä helposti kesken.
- Kun työtehtävät ovat selkeät ja helposti ymmärrettävät, työtehtävien suorittaminen sujuu vaivattomasti.
- Kun työvuorojen vaihtuessa annetaan riittävät tiedot päivän tapahtumista, tuotteista, asioista ja mahdollisista puutteista tai muutoksista, työvuorot lähtevät hyvin käyntiin.
- Jos työkaverit voivat keskustella avoimesti työasioista ja ongelmista, työyhteisön ilmapiiri on positiivinen ja ongelmat ratkeavat nopeammin.
- Kun työntekijöiden välillä on hyvä yhteishenki, asiakkaiden palveleminen sujuu tehokkaammin ja joustavammin.
- Kun työntekijät koulutetaan hyvin työtehtäviinsä, he tuntevat olevansa varmoja omista tehtävistään ja voivat palvella asiakkaita paremmin.

Huomasin myös viestintäkanavien tärkeyden, koska meidän työpaikkamme WhatsApp ryhmä ainakin on todella aktiivisessa käytössä. Tämä on tietysti todella hyvä, koska se kertoo siitä, että viestit kulkevat työyhteisössämme hyvin.

Kioskiesihenkilönä minulla on todella tärkeä rooli välittää tietoa muille työntekijöille. Tehtävänäni on myös antaa palautetta, sekä positiivista, että negatiivista ja osata keskustella asiat työntekijöiden kanssa. Koen myös, että vastuullani on käydä koulutuksia ja parantaa omia viestinnän ja vastuunjaon taitoja.

Kioskiesihenkilönä tein vastuunjaosta seuraavanlaisia havaintoja. Esihenkilön tulisi omassa työssään keskittyä seuraavien kysymysten ratkaisemiseen ja jos jokin näistä ei toimi tai esihenkilö kokee, etteivät nämä asiat ole hallinnassa niin niihin kannattaa puuttua ja keskittyä:

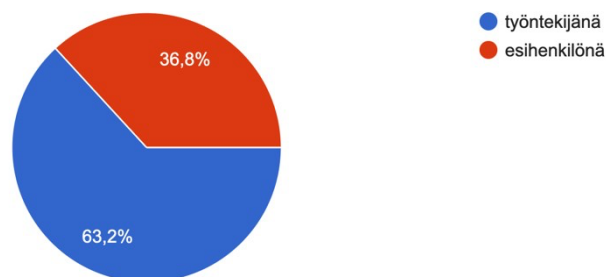
- Miten vastuut jakautuvat eri työntekijöiden välillä, onko joka vuorossa tasaisesti työtehtäviä, ettei työtehtävät jakaannu esimerkiksi vain toiseen työvuoroon.
- Miten vastuut siirtyvät tuuraajille, myös heille annetaan vastuuta ja heiltä odotetaan samaa työpanosta kuin vakituisilta työntekijöiltä.
- Erilaiset tilanteet voivat mahdollisesti vaikuttaa, muuttuuko vastuunjako, kun tulee odottamaton tilanne?

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Seuraavassa osiossa käyn läpi kyselystä saadut vastaukset yksitellen. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön lopusta Liitteet -kohdasta (LIITE 1).

Ensimmäisenä kysymyksenä kartoitettiin vastaajien roolia työyhteisössä. Kuten alla olevasta Kuvio 7 selviää, esihenkilöinä toimii vastaajista 36,8 % ja työntekijöinä 63,2 %, näin saatiin hienosti molempien mielipiteitä ja kartoitettiin mahdollisimman laajasti sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden näkökulmaa asioihin.

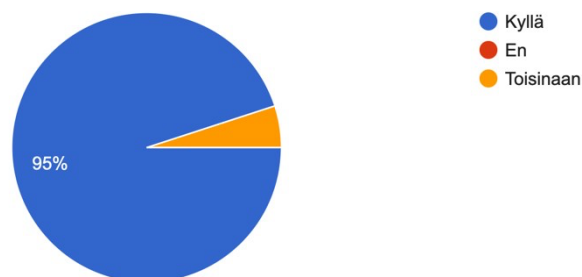
Toimin
19 vastausta



Kuvio 7. Roolini työyhteisössä.

Seuraavaksi kysyin yksinkertaisesti, kokivatko esihenkilöt ja työntekijät, että heillä on hyvät välit keskenään. 95 % vastaajista vastasi 'kyllä'. Tulos viittaa siihen, että vastaajien kokemus vuorovaikutussuhteesta on pääosin positiivinen. Tämä on todella hyvä merkki työyhteisöjen ilmapiiristä, sillä hyvät välit esihenkilön tai työntekijöiden välillä ovat olennainen osa toimivaa työyhteisöä.

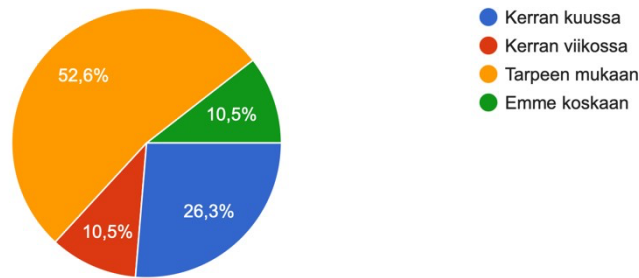
Koetko, että sinulla ja esihenkilöllä/työntekijällä on hyvät välit?
20 vastausta



Kuvio 8. Koetko, että sinulla ja esihenkilöllä/työntekijällä on hyvät välit?

Kuviosta 9 selviää, että kyselyyn vastanneista 19 henkilöstä 52,6 % vastasi pitävänsä palaverieita tai käyvänsä asioita läpi tarpeen mukaan. 26,3 % vastasi pitävänsä palaverieita kerran kuukaudessa. 10,5 % vastasi pitävänsä palaverieita kerran viikossa ja 10,5 %, että ei pidä palaverieita koskaan tai ei käy läpi tapahtuneita asioita. Tulos osoittaa, että palaverien tai asioiden läpikäymisen tiheys vaihtelee huomattavasti. Suurin osa vastaajista (52,6 %) kuitenkin korosti, että palaverieita pidetään tarpeen mukaan. Tämä viittaa siihen, että kommunikaatiota pidetään tärkeänä, mutta sitä ei ole jäykästi säädelty tietyin aikatauluin.

Kuinka usein esihenkilö/työntekijä ja sinä pidätte palavereita tai käytte läpi tapahtuneita asioita?
19 vastausta



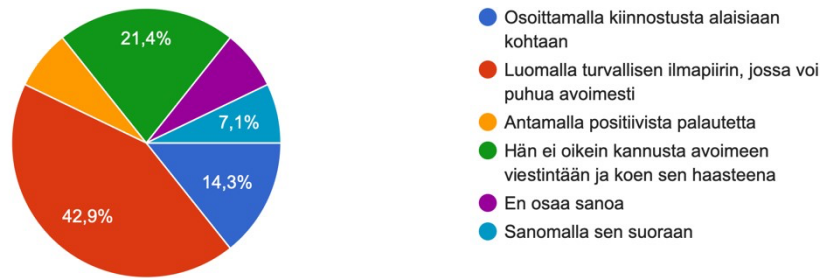
Kuvio 9. Kuinka usein esihenkilö/työntekijä ja sinä pidätte palavereita tai käytte läpi tapahtuneita asioita?

Seuraavaksi kysyin työntekijöiltä, miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään ja Kuvio 10 selviää, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa (42,9 %) koki, että heidän esihenkilönsä luo turvallisen ilmapiirin, jossa voi puhua avoimesti. Toiseksi yleisin vastaus oli, että esihenkilö ei kannusta avoimeen viestintään ja vastaajat kokivat sen haasteena (21,4 %). 14,3 % koki, että esihenkilö osoittaa kiinnostusta heitä kohtaan ja näin tukee avoimen viestinnän tärkeyttä. 7,1 % kertoi, että esihenkilö kertoo suoraan asiat, sama prosentti (7,1 %) sanoi, että esihenkilö kannustaa avoimeen viestintää antamalla positiivista palautetta ja 7,1 % ei osannut sanoa miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään.

Suurin osa onneksi kokee, että heidän työyhteisössään on avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa voi puhua huoletta esihenkilölle. Tämä on tärkeä edellytys toimivalle työyhteisölle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Vaikka tulokset kuitenkin ovat pääosin tämän Kuvion 10 kohdalla positiivisia, on tärkeää huomata, että osa vastaajista kokee, ettei esihenkilö kannusta avoimeen viestintään. Tähän voi olla useita syitä, esimerkiksi esihenkilön johtamistyyli tai henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot.

Vastaa tähän jos olet työntekijä: Miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään?

14 vastausta



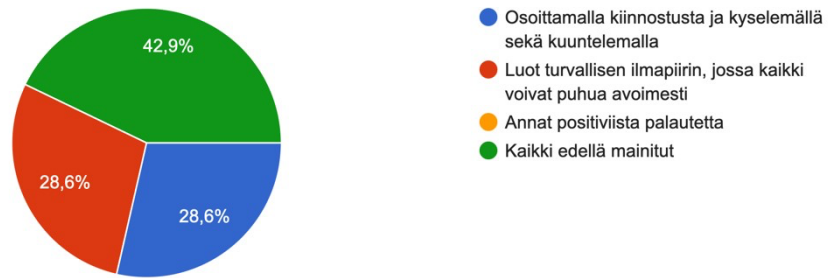
Kuvio 10. Miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään?

Kuviosta 11 selviää, kun kysyin saman kysymyksen esihenkilöiltä, niin kyselyyn vastanneista esihenkilöistä suurin osa eli 42,9 % kertoi kannustavansa avoimeen viestintään osoittamalla kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja kuuntelemalla heitä aktiivisesti. Toiseksi yleisin vastaus oli, että esihenkilöt luovat turvallisen ilmapiirin, jossa kaikki voivat puhua avoimesti (28,6 %). Myös positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi keinoksi edistää avointa viestintää (21,4 %).

Esihenkilöt ymmärtävät, että avoimen viestinnän kannalta on tärkeää luoda työyhteisöön positiivinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista mielipiteensä. Esihenkilöt haluavat korostaa kuuntelemisen merkitystä. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, he ovat myös valmiimpia ilmaisemaan ajatuksiaan ja tunteitaan. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeä keino kannustaa työntekijöitä ja vahvistaa heidän omaa osaamistaan.

Vastaa tähän esihenkilönä: Miten kannustat avoimeen viestintään työntekijöitäsi?

7 vastausta



Kuvio 11. Miten kannustat avoimeen viestintään työntekijöitäsi?

Seuraavaksi kysyin työntekijöiltä, miten esihenkilö saa tiedon sinun kohtaamistasi haasteista arjessa (Kuvio 12). Vastanneista työntekijöistä suurin osa, peräti 66,7 %, kertoi kertovansa itse esihenkilöilleen kohtaamistaan haasteista. Tämä viittaa siihen, että työntekijät kokivat avoimen viestinnän olevan tärkeää ja että he uskalsivat puhua esihenkilöilleen ongelmistaan.

Muita tapoja, joilla esihenkilö saa tietoa työntekijöiden haasteista jakautui seuraavasti:

- Esihenkilö järjestää tiedonkeruutapahtumia:
13,3 % vastaajista oli kokenut, että esihenkilö on järjestänyt tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat tuoda esiin haasteitaan.
- Esihenkilö seuraa työn tuloksia:
6,7 % vastaajista oli kokenut, että esihenkilö seuraa työn tuloksia ja ottaa yhteyttä, jos huomaa ongelmia.
- Esihenkilö ei tiedä haasteista:
Jopa 6,7 % vastaajista oli kokenut, että esihenkilö ei edes tiedä heidän kohtaamistaan haasteista.
- Työntekijä kertoo vasta kun esihenkilö kysyy:
6,7 % vastaajista kertoivat haasteistaan vasta silloin, jos esihenkilö tuli kysymään heiltä henkilökohtaisesti.

Tulokset viittaavat siihen, että työyhteisöissä on yleisesti ottaen avoin viestinnän ilmapiiri. Työntekijät uskaltavat puhua kohtaamistaan haasteista,

viimeistään siinä kohtaa, kun heiltä kysytään. Vaikka tulokset ovat pääosin tässäkin kohtaa positiivisia, on tärkeää huomata, että osa työntekijöistä kokee, ettei esihenkilö tiedä heidän kohtaamistaan haasteista. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että esihenkilö ei ole tarpeeksi kiinnostunut työntekijöiden työstä tai että työntekijät eivät uskalla puhua ongelmistaan.

Vastaa tähän jos olet työntekijänä: Miten esihenkilö saa tiedon sinun kohtaamistasi haasteista arjessa?

15 vastausta



Kuvio 12. Miten esihenkilö saa tiedon sinun kohtaamistasi haasteista arjessa?

Seuraavana oli vuorossa avoin kysymys siitä, miten käsittelette tilanteet, joissa esiintyy epäselvyyttä ja väärinymmärryksiä viestinnässä sekä miten nopeasti esihenkilö/työntekijäsi reagoi kertomiisi ongelmiin? Tähän kysymykseen sai vastata siis vapaasti kirjoittaen. Sain tähän 18 erilaista vastausta. Alla on esitetty suorat lainaukset vastauksista:

Tilanteet käsitellään mielestäni heti kun tarve ja kuunnellaan puolin ja toisin.

Keskustelemme ja melkein aina välittömästi ongelmiin ainakin yritetään puuttua.

Kysymällä välittömästi.

Keskustelemalla asiasta ja hakemalla siihen ratkaisua. Esihenkilö reagoi palautteeseen kohtalaisesti.

Puhumme näistä heti niiden ilmennyttyä. Esihenkilöni reagoi ongelmiin aina välittömästi.

Kyseenalaistan ja kysyn, sekä viestitän ongelmasta esihenkilölle. Esihenkilö reagoi yleisesti asian vaatimalla aikataululla ongelmaan.

Ennen työtä käydään työn kohdat läpi ja epäselvät kohdat käydään yleensä heti puhelimesta läpi, kun niitä tulee eteen.

Mahdollisimman nopealla aikataululla.

Järjestämällä palavereita ja yhteisiä keskusteluja. Yleensä reagoin heti ongelmiin, mutta jos on tilanteita, että en itse ole paikalla ja ongelma täytyy käydä läpi mm. keskustelemalla niin silloin keskustelu siirtyy pidemmälle.

En osaa sanoa.

Käydään mahdollisimman nopeasti läpi väärinymmärrys kahden kesken.

Käymme keskustelun ja kertaamme sovitut asiat, jotta molemmille jää oikea käsitys asiasta. Odotan työntekijältä välitöntä reagointia.

Joku puuttuu epäselvään kohtaan ja varmistaa asian. Ongelmiin reagoidaan vaihtelevalla nopeudella - riippuen asiasta ja tilanteesta. Pääsääntöisesti melko nopeasti.

Keskustellaan rakentavasti kaikkien mielipiteitä kuunnellen.

Keskustelemme asiasta heti ja sovimme, miten asia ratkaistaan. Esihenkilöltä saan avun heti kun vain asian ottaa puheeksi.

Viestien välityksellä, vastaa yleensä kiitos tiedosta eikä asiasta sen koommin enää puhuta.

Puhumme avoimesti kaikkien työntekijöiden kesken. Esihenkilö pyrkii reagoimaan nopeasti asioihin joko puhelimitse tai kasvokkain.

Esim. Esimies sai puhelinoiton, missä tilataan työ Mercedes Benz Sprinterille. Hän ymmärtää väärin ja sanoo autoa Transitiksi. Kun auto saapuu pihaan esimies käy kurkkaamassa ikkunasta ja sanoo että "puhuinko minä Transitista ja tuo on Sprinter. Kyllä taas nähdään, kuinka skarppi mies on johtamassa."

Esimieheni osaa ottaa väärinymmärrykset huumorilla.

Vastauksista kävi ilmi, että useimmat vastaajat pyrkivät käsittelemään epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä viestinnässä mahdollisimman nopeasti ja avoimesti. Tyypillisiä tapoja vastausten perusteella olivat välitön keskustelu, avoin kommunikaatio ja yhteinen ratkaisun etsiminen. Esihenkilöiden rooli koettiin tärkeäksi epäselvyyksien käsittelyssä. Suurin osa vastaajista koki, että

esihenkilöt reagoivat ongelmiin kohtuullisen nopeasti tai jopa välittömästi. Jotkut vastaajat kuitenkin mainitsivat, että reagointiajat voivat vaihdella tilanteen mukaan.

Vaikka yleisesti ottaen tilanteet pyritään käsittelemään rakentavasti, joissakin vastauksissa viitattiin myös haasteisiin. Jotkut vastaajista kokivat, että viestit eivät mene aina perille tai että asioita ei keskustella tarpeeksi. Vastaajat mainitsevat, että eri henkilöillä voi olla erilaisia käsityksiä asioista, mikä voi aiheuttaa epäselvyyksiä. Yhdessä vastauksessa myös mainittiin, että esihenkilö on ottanut väärinymmärryksen huumorilla, mikä ei välttämättä ole kaikille sopiva tapa käsitellä tilannetta.

Seuraavaksi kysyin, miten varmistatte, että viestintä toimii myös kiireisissä ja haastavissa tilanteissa ja miten varmistatte, että tärkeä tieto välittyy nopeasti kaikille. Kyseessä oli toinen avoin kysymys ja tähän sain seuraavanlaisia vastauksia:

WhatsApp ryhmässä kulkee tieto todella hyvin ja välittyy kaikille tasapuolisesti.
Puhelimen välityksellä. Yleensä soittamalla.

WhatsApp.

Sovimme selvät työskentelytavat ja viestintäohjeet tiimin ympärillä. Projektissa on muutama päähenkilö, joka ohjaa ja välittää tietoa muille projektin osapuolille.

Chattiin voi laittaa viestin tai kysyä keritäänkö päivän aikana ottamaan muutaman minuutin kestoisen puhelu.

Vastuualueet selkeästi jakamalla sekä sopimalla käytettävät viestintäkanavat eri tilanteissa. Erityisesti viestinnän vastuualueet täytyy olla selkeät.

Nopeat asiat käydään työmaan nokkamiehen kanssa läpi puhelimesta, tarpeen vaatiessa lähetetään lisäkuvia tai tehdään työkuva työmiehille. Kuva/tieto toimitetaan WhatsAppilla, sähköpostilla tai paperisena.

Soittamalla.

Työpaikalla on sisäinen viestintäkanava, jota käytetään tällaisiin tilanteisiin. Varmistan myös henkilökohtaisesti tiedustelemalla ovatko kaikki saaneet/ymmärtäneet viestin.

Viikkopalaveri, palaverimuistio, sähköposti.

Viestintäsovelluksella. Lisäksi voidaan jättää konkreettinen viestilappu seuraavalle päivälle.

Tiimillämme on yhteinen Skype rinki sekä varaporttina WhatsApp ryhmä.

Yhteisillä viestintäkanavilla, joissa on aina olennaisimmat henkilöt tiedon osalta. Lisäksi käytössä on useita viestintäkanavia.

Aktiivista viestittelyä ja kalenteroidaan palaverit.

Pidämme viestinnässä mukana kaikki tärkeät sidosryhmät, joille asia kuuluu. Hyviä tapoja välittää tietoa monelle on Teams -ryhmät sekä sähköpostijakelu kaikille tiedon tarvitseville. Palaverin voi myös järjestää mutta näissä haastavaa on se, että kaikki eivät välttämättä pääse osallistumaan.

Viestipalvelun välityksellä, jossa työyhteisöllämme on oma ryhmä, se on tähän asti saavuttanut hyvin kaikki.

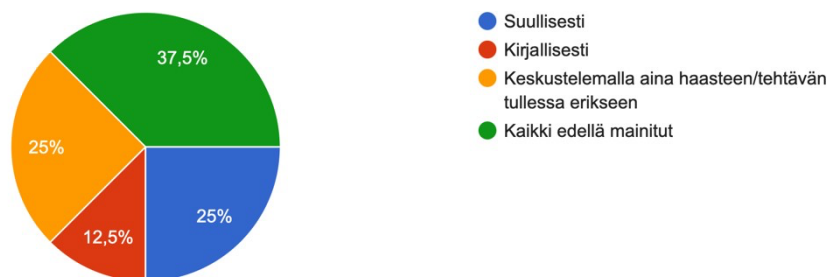
Meillä on yhteinen WhatsApp-ryhmä, jossa viestintä on usein sujuvaa. Esihenkilö pitää huolen siitä, että kaikki ovat ajan tasalla tärkeistä asioista. Tarvittaessa työntekijät pitävät myös yhteyttä toisiinsa.

Jos on jokin tieto, mitä itse tarvitsen nopeasti, esimieheni soittaa tai laittaa minulle tekstiviestin. Muut vähemmän tärkeät ja kiireelliset asiat kerrotaan kahvitauoilla, kun kaikki ovat paikalla.

Vastauksista kävi ilmi, että organisaatiot käyttävät erilaisia viestintäkanavia ja -menetelmiä varmistaakseen, että tärkeä tieto välittyy nopeasti kaikille. Yleisimpiä keinoja olivat välittömät viestit, eli puhelin, tekstiviestit ja pikaviestisovellukset, kuten WhatsApp. Selvisi, että työyhteisöt käyttävät erilaisia ryhmäviestintäalustoja, kuten WhatsApp ja Teams tiedon jakamiseen laajemmalle ryhmälle. Säännölliset palaverit ja työpajan kaltaiset tilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden keskustella asioista ja varmistaa, että kaikki ovat asioista samaa mieltä. Vastauksista myös selvisi, että selkeästi määritellyt roolit ja vastuut viestinnässä auttavat varmistamaan, että tieto kulkee oikeille henkilöille.

Seuraava kysymys oli muotoiltu niin, että esihenkilötkin voivat vastata tähän, jos heidän yläpuolellaan organisaatiossa on esimerkiksi vielä toimitusjohtaja ja sainkin tähän kaikista vastanneista jopa 16 vastausta. Kuviosta 13 selviää, että kyselyyn vastanneista suurin osa eli 37,5 % oli saanut vastuualueensa määrittelyksi suullisesti, kirjallisesti tai keskustelemalla aina haasteen/tehtävän tullessa erikseen, mikä viittaa siihen, että vastuualueiden määrittelyssä käytetään useita eri tapoja yhdistelmänä. Kirjallinen määrittely tuli esille 12,5 %: lla vastaajista. Mielenkiintoista on, että 25 % oli kertonut vastuualueiden määrittelyn tapahtuvan aina yksittäisten tehtävien tai haasteiden yhteydessä.

Vastaa tähän, jos ylempänä sinua on vastuussa joku: Miten sinulle on määritelty vastuualueesi?
16 vastausta



Kuvio 13. Miten sinulle on määritelty vastuualueesi?

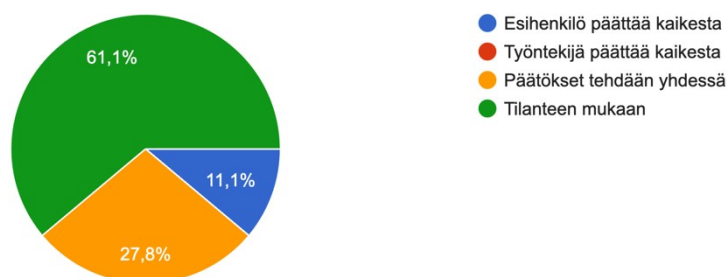
Sitten oli vuorossa kysymys siitä, miten päätösvalta jaetaan. –Kuviosta 14 selviää, että kysymykseen vastanneista 18 henkilöstä valtaosa, jopa 61,1 %, totesi, että päätökset tehdään tilanteen mukaan. Tämä kertoo mielestäni siitä, että organisaatioissa arvostetaan osallistavaa päätöksentekoa ja työntekijöiden mielipiteitä kuullaan. 27,8 % oli vastannut, että päätökset tehdään yhdessä ja vain 11,1 % oli vastannut, että esihenkilö päättää kaikesta. Tämä viittaa mielestäni siihen, että hierarkkinen päätöksenteko ei ole vallitseva tapa organisaatioissa.

Tulokset kertovat myös mielestäni siitä, että organisaatioissa on vahva kulttuuri osallistavalle päätöksenteolle. Tämä voi ehdottomasti edistää työntekijöiden sitoutumista, parantaa työilmapiiriä ja johtaa parempiin päätöksiin. Vaikka

osallistava päätöksenteko on yleistä, osa päätöksistä tehdään tilanteen mukaan. Tämä taas viittaa siihen, että organisaatioissa ymmärretään, että kaikki päätökset eivät vaadi yhtäläistä konsultointia. Tulokset antavat positiivisen kuvan siitä, että organisaatioissa arvostetaan osallistavaa päätöksentekoa. Tämä on tärkeää, sillä se voi johtaa parempiin päätöksiin, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja parantaa työilmapiiriä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että päätöksenteon tulee olla tilannesidonnaista ja että roolit ja vastuut on määriteltävä mielestäni selkeästi.

Miten jaatte päätösvallan?

18 vastausta



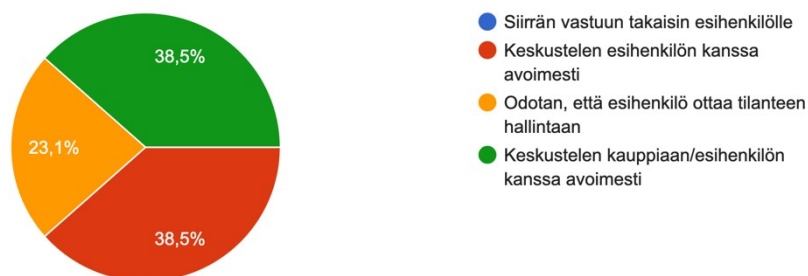
Kuvio 14. Miten jaatte päätösvallan?

Seuraavaksi esitin kysymyksen työntekijöille siitä, miten he käsittelevät tilanteet, joissa esihenkilö ei ole antanut selkeitä vastuualueita. Kuvioista 15 nähdään, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa (77 %) keskusteli esihenkilön kanssa avoimesti, kun vastuualueet eivät olleet selkeät. Tämä kertoo luottamuksesta esihenkilön ja työntekijän välillä. Loput eli 23,1 % odotti, että esihenkilö ottaa tilanteen hallintaan.

Tuloksista selviää, että työntekijät pyrkivät yleisesti ottaen ratkaisemaan epäselvyydet avoimella keskustelulla esihenkilön kanssa. Tämä viittaa siihen, että työntekijät haluavat selvittää vastuualueensa ja toimia oikein. Yksikään ei halunnut siirtää vastuuta takaisin esihenkilölle, mikä on tietysti hyvin positiivista. Osa työntekijöistä odotti, että esihenkilö ottaa tilanteen hallintaan. Tämä voi viitata mahdollisesti siihen, että työntekijät kaipaavat selkeämpiä ohjeita ja tukea työssään esihenkilöiltä.

Vastaa tähän, jos olet työntekijä: Miten käsittelet tilanteet, joissa esihenkilö ei ole antanut selkeitä vastuualueita?

13 vastausta



Kuvio 15. Miten käsittelet tilanteet, joissa esihenkilö ei ole antanut selkeitä vastuualueita?

Sitten siirryttiin uudestaan avoimiin kysymyksiin. Kysyin vastaajilta, miten he tasapainottavat itsenäisen työskentelyn sekä tiimityön ja miten he kannustavat yhteistyöhön toisiaan, sekä alaisiaan. Tähän sain 14 vastausta ja tähän vastasivat siis sekä työntekijät, että esihenkilöt. Seuraavaksi on esitetty suorat lainaukset vastauksista:

Teemme omassa vuorossa kaiken tarvittavan, ainakin pitäisi tehdä. Näin varmistaa, että seuraavalla ei ole ylimääräistä työtä. Ja jos jotain jää, infotaan eteenpäin ja avoimesti. Tiimityötä.

Kun omat rahkeet ei riitä niin silloin kysyn neuvoa/apua, mutta ensin yritän ratkoa pulmat itse.

Jokaiselle annetaan projektista tehtävä ja sitten kokoamme sen yhdessä. Esimerkillisellä toiminnalla. Yhteistyöllä saavutetaan laadukas lopputulos.

Saamme työskennellä itsenäisesti, kunhan tulee tuloksia. Kehumme toistemme onnistumisia ja mietimme yhdessä, miten tiimin tekemistä voitaisiin kehittää.

Säännölliset tiimipalaverit ovat tietojen vaihtoa varten ja niissä myös jaetaan itsenäiset työtehtävät sekä keskustellaan ongelmista, jotta itsenäisissä töissä päästään etenemään. Toisaalta palavereissa myös jaetaan yhteistyötä vaativat tehtävät. Kun viestintäkanavat ovat selkeitä ja ilmapiiri luotettava, niin ihmisten on helppo olla pienellä kynnyksellä yhteydessä toisiinsa sekä pyytää apua.

Osa töistä on yksintyöskentelyä ja osa on tiimityötä. Työmaitten mukaan kaikki tekevät molempia vuorollaan ja osaamisen mukaan. Tiimityöskentelyssä koitetaan pitää yllä hyvää ryhmähenkeä, joka kannustaa hyvään lopputulokseen.

Antamalla omaa aikaa työntekijöille, jossa voi käydä itsenäisesti läpi mm. ajantasaisia ohjeita. Tiimityötä tehdään yhteisissä koulutuspäivissä. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeää, annan palautetta aina työvuoron aikana hyvin tehdystä työstä, myös niin että muut työntekijät kuulevat tämän.

Puhalletaan yhteen hiileen, annetaan toisillemme palautetta ja kiitosta. Hyvästä työstä saadaan myös konkreettista kiitosta.

Kannustan kaikkia omatoimisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Ongelmatilanteissa tietysti käännytään minun puoleeni ja ratkaisemme asian yhdessä. Mietimme asioita myös viikoittaisissa tiimipalavereissa. Työssä kukaan ei pärjää ilman yhteistyötä tiimin sisällä, sekä tiimirajojen yli. Luomme luottamusta ja yhteistyötä kokoontumalla kuukausittain kaikkien osastomme tiimien kanssa.

Työnkuvamme on melko itsenäistä, mutta tarvittaessa apua ja tukea on saatavilla tiimiltä eri kanavien kautta. Lisäksi meillä on tiimipalavereita, joissa pääsemme kuulemaan ja näkemään toisiamme. Meitä kannustetaan eri tavoin mahdollisuuksien mukaan yhteistyöhön toisen tiimiläisen kanssa tehokkuuden ja paremman palvelun vuoksi.

Kaikki tekee pääsääntöisesti itse mutta tarjotaan apua tarvittaessa.

Työ on osin itsenäistä sekä osin tiimityötä. Jaamme työstä jokaiselle oman vastuualueen, joka hoidetaan ja laitetaan sitten eteenpäin seuraavalle. Saatamme välissä pitää palavereja tiimin kesken, jotka hommassa ovat mukana, jotta jokainen on perillä mitä tehdään ja missä mennään. Pidämme huolta aikatauluista, jolloin voi muistutella toisia, että missä työn kanssa mennään, niin se tulee myös hoidettua.

Meillä on hyvä yhteishenki ja lähtökohtaisesti jokainen ottaa vastuuta, eikä työt kasaannu kenellekään yksin. Esihenkilö on todella positiivinen ja kannustaa asiakaspalveluun ja parempiin myynteihin ja mikä tärkeintä – näyttää itse tekemisellään esimerkkiä.

Usein työni on itsenäistä työskentelyä. Jos itselleni ei määrätä projektia, voin mennä kaverin kanssa tekemään jotain muuta projektia.

Vastauksista käy ilmi, että yrityksissä pyritään yhdistämään sekä itsenäinen työskentely, että tiimityö. Työntekijät saivat usein vastuuta omasta työstään, mutta samalla korostettiin yhteistyön merkitystä. Monet korostivat

vastauksissa myös, että heillä on oma vastuualue, jonka he hoitavat itsenäisesti. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja ottaa omistajuutta työstä. Säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeä väline tiedon jakamiselle, yhteisten tavoitteiden asettamiselle ja ongelmien ratkaisemiselle. Hyvä työilmapiiri ja keskinäinen tuki edistävät aina tiimityötä ja motivoivat työntekijöitä. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöitä kannustetaan sekä itsenäiseen työskentelyyn, että yhteistyöhön esimerkiksi palkitsemalla, kiittämällä ja antamalla positiivista palautetta. Vastauksista pystyi tulkitsemaan myös sen, että työntekijät saavat usein mahdollisuuden tehdä päätöksiä itsenäisesti, mutta samalla he saavat tarvittaessa tukea ja ohjausta.

Sitten kysyin työntekijöiltä kannustaako esihenkilö heitä itsenäiseen työskentelyyn ja antaako hän heille mahdollisuuden kehittyä, jos niin miten tämä näkyy? Tähän sain 12 vastausta. Alla on esitetty suorat lainaukset vastauksista:

Kyllä, annetaan vastuuta ja luotetaan. Ei ns. hengitetä niskaan jatkuvasti.

Teen kaiken työn itsenäisesti ja saan palautetta viikoittain tehdystä työstä, ja mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti.

Esimies ei heti kerro ratkaisuja vaan antaa vinkkejä ja kannustaa oppimaan itse.

Vastuuta annetaan oman taitotason mukaan.

Esihenkilö ei mikromanageeraa vaan luottaa siihen, että tiimiläiset tekevät niin kuin on sovittu. Saan lähteä mukaan projekteihin tai luoda oman sivuprojektin perustyön ohelle ja se auttaa kehittymään.

Kannustaa ja antaa mahdollisuuden kehittyä. Tämä näkyy niin, että hän antaa itsenäisiä tehtäviä sekä kannustaa ottamaan vastaan uusia haasteita, myös oman ydinalueen ulkopuolelta.

Hän tarjoaa koulutuksia.

Hän kannustaa sekä itsenäiseen työskentelyyn että antaa mahdollisuuden kehittyä. Vastuuta on ollut heti tarjolla ja usein alkuvaiheessa saa itse tehdä paljon selvitystyötä suoriutuakseen

tehtävästä oikein. Meillä on töissä erilaisia koulutusmahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseksi.

Kannustaa ja meillä työ on myös paljon itsenäistä työskentelyä omalla osa-alueella. Saan kehittyä ja tämä näkyy siinä, että minulle tarjotaan mahdollisuuksia ottaa enemmän vastuuta sekä kouluttautua tehtävässäni.

On annettu kyllä vastuualueita ja mahdollisuuksia kehittyä, mutta tämänhetkinen työni ei ole loppuelämäni unelmieni työ, joten en ole mahdollisuuksiin tämän työn parissa kehittymiseen tarttunut omasta tahdostani.

Esihenkilö pyrkii ehkä enemmänkin kannustamaan myyjiä tekemään yhteistyötä ja tällöin myös jokainen tietää oman vastuunsa ja työtehtävänsä. Mahdollisuus kehittyä juuri tässä työssä on rajallinen, koska meillä on vain yksi vastuumyyjä ja myymäläpäällikkö. Muut tekevät normaaleja päivittäisiä töitä. Enempää vastuuta ei voi oikein perusmyyjänä saada.

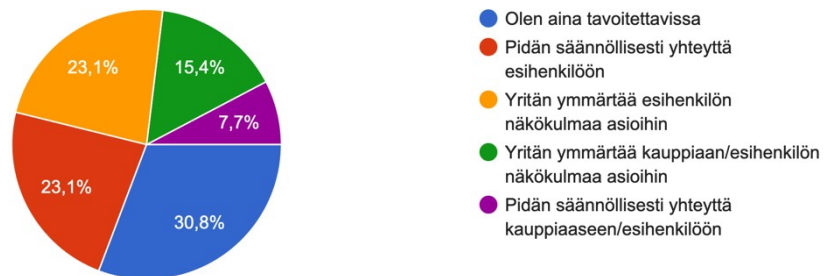
Pääsääntöisesti projektit ovat itsenäisiä töitä. Jos haasteita tulee, esimies usein auttaa minkä pystyy ja jos sittenkään ei suju, esimies määrää projektiin kokeneemman asentajan kaveriksi.

Vastauksista käy ilmi, että useimmat työntekijät kokevat saavansa esihenkilöltä riittävästi tukea itsenäiseen työskentelyyn ja kehittymiseen. Esihenkilöt luottavat työntekijöiden kykyihin, antavat vastuuta ja tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvuun. Vastauksista selviää, että työntekijät saavat tilaisuuden työskennellä itsenäisesti projekteissa ja kehittää omaa osaamistaan. Työntekijät kokivat saavansa myös säännöllistä palautetta työsuorituksistaan, mikä auttaa heitä kehittymään. Organisaatiot ovat tarjonneet myös koulutuksia, jotka tukevat työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja työntekijät kokevat, että on hyvä, että esihenkilöt eivät anna suoria vastauksia, vaan ohjaavat työntekijöitä etsimään itse ratkaisuja. Vastaukset antoivat positiivisen kuvan siitä, että useimmat työntekijät kokevat saavansa esihenkilöltä riittävästi tukea.

Seuraava kysymys oli myös työntekijöille. Kuvioista 16 selviää, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa eli 30,8 % oli aina tavoitettavissa, tämä kertoo sen, että nämä työntekijät ovat todella omistautuneita esihenkilöilleen ja organisaatioilleen, vaikka mikään ei mielestäni velvoita heitä olemaan

tavoitettavissa kellon ympäri. 23,1 % piti säännöllisesti yhteyttä esihenkilönsä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät ymmärtävät vuorovaikutuksen tärkeyden ja haluavat tukea esihenkilöä työssään. Tämä osoittaa myös sen, että työntekijät ovat tietoisia esihenkilön tarpeesta saada tietoa ja tukea. 23,1 % pyrki ymmärtämään esihenkilön näkökulmaa asioihin. Tämä helpottaa yhteistyötä ja ongelmien ratkaisemista.

Vastaa tähän työntekijänä: Miten varmistat, että myös esihenkilö saa tarvitsemansa tuen sinulta?
13 vastausta



Kuvio 16. Miten varmistat, että myös esihenkilö saa tarvitsemansa tuen sinulta?

Sitten oli vuorossa kysymys molemmille sekä työntekijöille ja esihenkilöille. Halusin selvittää, miten juuri vastaajien organisaatioissa varmistetaan, että molemmat ovat samalla sivulla organisaatioiden tavoitteista ja strategioista.

Kysymys oli avoin ja sain seuraavanlaiset 17 vastausta:

Kehityskeskustelut, palaverit.

Käymällä tavoitteet ja strategiat alkuvuonna pidettävässä tavoitekeskustelussa.

Viesteillä ja tulostetuilla raporteilla työpaikan taukhuoneen pöydällä.

Jokainen tekee omia ehdotuksia palavereissa ja kertoo rehellisesti ja avoimesti mielipiteensä.

Kehityskeskusteluilla.

Intran uutiset ja talon yhteiset aamut, joissa toimipaikan johtaja kertoo yrityksen tilanteesta ja tavoitteista.

Käymme työntekijän kanssa yleensä läpi, mikä tulisi olla lopputulos ja missä aikataulussa työ on suunniteltu tehtäväksi.

Tekemällä oma työ niin hyvin kuin pystyy ja dokumentoimalla työ.

Tavoitteet ja strategiat käydään läpi säännöllisesti niin yksikkö-, toimintokuin tiimitasolla. Ja lisäksi vielä one-to-one keskusteluissa.

Tavoitteet ja strategiat käydään vuosittain läpi oma-arvioinneissa Kauppias/esihenkilö muistuttaa säännöllisesti ryhmässä niistä ja pitää huolen, että info on ainakin mennyt perille.

Avoimuudella.

Meillä on strategiasta, tavoitteista ja suoriutumisesta tasaisin väliajoin palavereita yhteisesti koko tiimin kanssa, jotta jokainen tietää, missä mennään. Omalta osaltani kaipaisin vielä enemmän henkilökohtaista sparrausta.

Palavereita pitämällä.

Yhteiset palaverit, joissa käydään nämä asiat läpi. Meillä on myös nähtävillä päiväkohtaiset tavoitteet, jotta jokainen tietää missä mennään.

Tavoite on suullisesti kerrottu ja usein itsestään selvä. --> Asiakkaalla on rikkinäinen työvehje, asiakas ei tienaa rahaa, kun työvehje on korjattavana. --> Työvehje on korjattava ja luovutettava asiakkaalle.

Näitä käydään säännöllisesti läpi eli miten omat tulokset ovat olleet ja mitkä ovat yrityksen lyhyen ja pitkän ajan prioriteetit ja tavoitteet.

Näistä vastauksista kävi ilmi, että organisaatioissa käytetään erilaisia keinoja varmistaa, että työntekijät ja esihenkilöt ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja strategioista. Yleisimmät keinot olivat säännölliset palaverit, kehityskeskustelut, intranetin käyttö ja yksikkökohtaiset tiedotustilaisuudet. Useissa yrityksissä järjestetään säännöllisiä palavereita, joissa käydään läpi yrityksen tavoitteet ja strategia.

Sitten oli vuorossa kysymys molemmille, miten esihenkilö/työntekijä tarjoaa sinulle palautetta ja tunnustusta? Alla on esitetty lainaukset vastauksista:

Suullisesti.

Henkilökohtaisesti mm. tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Työnantaja järjestää myös kahden vuoden välein esihenkilökyselyn, jossa voi antaa myös numeraalista palautetta esihenkilön työstä.

Palautteen ja tunnustuksen antaminen, erityisesti positiivisen sellaisen on ollut työyhteisössämme ongelmana, sillä sitä ei juurikaan ole tullut. Asiaa on otettu esille palaverissa, jossa on sovittu, että asiaa parannetaan ja positiivista palautetta annetaan, jotta työpanos tuntuisi merkityksellisemmältä mutta näin ei ole tapahtunut. Negatiivista sen sijaan tulee lähes viikoittain yhteiseen työryhmäämme.

Harvoin tulee työntekijöiltä palautetta, mutta keskustelun yhteydessä tai kysyttäessä.

Suullisesti kehityskeskustelussa.

Ihan päivittäisissä työtilanteissa sekä kuukausikeskusteluissa. Palkitsemme myös erikseen hyvistä suorituksista kvartaaleittain henkilöitä.

Kertomalla asiat henkilökohtaisesti face to face sekä esimerkiksi kannustuspalkkioiden kautta.

Olemme tiiviisti yhteydessä ja yleensä saamme palautetta ja tunnustusta heti kun siihen on aihetta.

Kertoo esim. asiakkaiden palautteesta ja kollegoiden palautteesta.

Suullinen palaute.

Saamme tiimikohtaisesti palautetta sekä tietyissä tilanteissa yksittäisiä henkilöitä voidaan nostaa palaverissa esille jonkin hyvän idean puolesta. Itse toivoisin vielä enemmän henkilökohtaista palautetta ja keskustelua omasta kehittymisestä ja tavoitteita kohti menemisistä - tukea omaan työskentelyyn.

Esihenkilö kehuu usein töiden lomassa ja pyrkii antamaan positiivista palautetta myös muiden kuullen. Rakentavaa palautetta annetaan yleensä henkilökohtaisesti ja lisäksi kehityskeskusteluissa on mahdollisuus syvällisempään keskusteluun kahden kesken.

Kehuu julkisesti sekä sanallisesti kahdenkeskisissä palaverissa hyvää asennettani työhön.

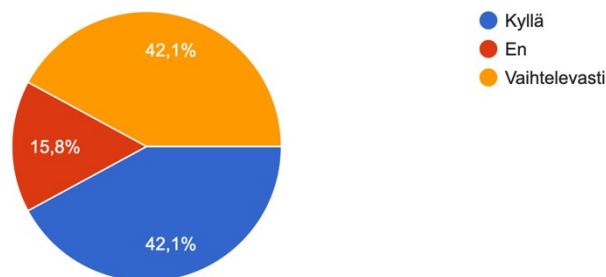
Vastauksista kävi ilmi, että palautteen ja tunnustuksen antaminen vaihtelee suuresti eri työpaikoissa. Osa työntekijöistä koki saavansa riittävästi sekä

positiivista että rakentavaa palautetta, kun taas toiset kokivat, että palautetta annetaan liian vähän tai että se keskittyy liikaa negatiivisiin asioihin.

Kuviossa 17 selviää, kokivatko sekä esihenkilöt, että työntekijät saavansa tarpeeksi kiitosta ja positiivista palautetta työstään. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä noin 42 % koki saavansa riittävästi kiitosta ja positiivista palautetta työstänsä. Vastaavasti 15,8 % koki, ettei saa tarpeeksi palautetta ja loput noin 42 % koki palautteen saannin vaihtelevaksi.

Tulokset korostavat positiivisen palautteen tärkeyttä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Monet työntekijät kaipaavat myös enemmän positiivista palautetta. Tämä tarkoittaa, että yrityksissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka palautetta annetaan. Palautteen tarve myös vaihtelee yksilöittäin. On tärkeää, että palaute on aina kohdennettua ja yksilöllistä.

Koetko saavasi tarpeeksi kiitosta ja positiivista palautetta työstäsi?
19 vastausta



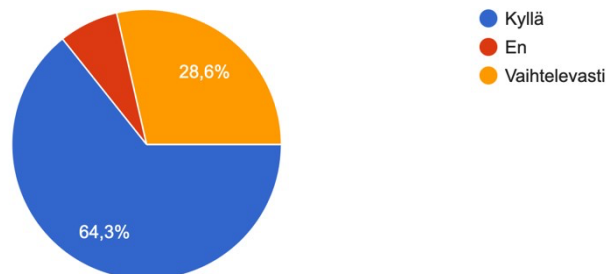
Kuvio 17. Koetko saavasi tarpeeksi kiitosta ja positiivista palautetta työstäsi?

Viimeisenä kysymyksenä oli työntekijöille, kokevatko he, että heitä ja heidän työtään arvostetaan esihenkilön suunnalta. Kuviossa 18 selviää, että kyselyyn vastanneista suurin osa, 64,3 %, koki, että heitä ja heidän työtään arvostetaan esihenkilön toimesta. Tämä on äärimmäisen positiivinen tulos, joka viittaa siihen, että suhteet esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ovat pääosin hyvät. Koska jopa 35,7 % koki, ettei saa ollenkaan tai saa vaihtelevasti arvostusta

työstään, olisi todella tärkeää tunnistaa ne tilanteet, joissa arvostusta ei koeta riittävästi.

Vastaa työntekijänä: Koetko, että sinua ja työtäsi arvostetaan esihenkilösi suunnalta?

14 vastausta



Kuvio 18. Koetko, että sinua ja työtäsi arvostetaan esihenkilösi suunnalta?

Viimeisenä annoin mahdollisuuden vastaajille sanoa vapaasti, jos heillä oli vielä sanottavaa tai lisättävää viestinnän ja vastuunjaon merkityksestä työyhteisössä. Sain seuraavanlaiset kaksi kommenttia:

Työssäni esihenkilönä koen tärkeäksi sen, että kerron alaisilleni selkeästi, miten vastuut jakautuvat työssä. Tätä vastuunjakoa on myös hyvä aika ajoin päivittää ja käydä läpi alaisten kanssa ja varmistua siitä, että kaikki ymmärtävät työnsä merkityksen ja vastuun.

Olemme maantieteellisesti hajautunut eri lokaatioihin, jolloin lähiesihenkilö ei ole koko ajan läsnä. Omasta mielestäni tämä aiheuttaa välillä hankaluuksia ja epäkohtia. Tästä huolimatta esihenkilö on kuitenkin aina tavoitettavissa ja valmis keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista. Työmme on pääosin itsenäistä työtä - tiimin tuella tietenkin kehittyen. Tämän vuoksi toivoisin työyhteisöömme hyvien ja antoisien tiimipalavereiden lisäksi enemmän henkilökohtaista sparrailua, jotta jokainen pääsisi keskustelemaan rauhallisessa ympäristössä omista tavoitteistaan, tavoistaan saavuttaa tavoitteet ja saada palautetta - jokainen tulisi nähdyksi ja kuulluksi saaden henkilökohtaista tukea urapolullaan.

6.3 Keskeiset havainnot

Tässä osiossa olen kerännyt yhteenvetona kaikista kysymyksistä keskeisiä havaintoja, joihin kiinnitin huomiota tutkiessani kyselyn vastauksia ja analysoidessani tuloksia.

Toisessa kysymyksessä kysyin, että kokevatko osapuolet, että heillä on hyvät välit keskenään. Koen, että monessa työyhteisössä on nykyään avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteensä ja tunteensa. Se on hyvä, että nykyajan nuoret tietävät mitä haluavat työyhteisöltä ja he eivät niin sanotusti tyydy vähempään tai huonompaan. Esihenkilöt ovat luoneet vastaajien työyhteisöissä positiivisen ilmapiirin ja heillä koetaan pääsääntöisesti olevan hyvät vuorovaikutustaidot.

Kuviossa 7 eli kolmannessa kyselyn kysymyksessä kysyin, kuinka usein osapuolet pitävät palavereita tai käyvät läpi asioita. Tässäkin kysymyksessä suurin osa tosiaan koki, että palavereita pidetään tarpeeksi. Voi siis hyvinkin olla, että työyhteisöissä arvostetaan joustavuutta ja työntekijät voivat esimerkiksi itse vaikuttaa palaverien määrään. Työn luonteella on myös tässä kohtaa merkitystä, koska esimerkiksi projektimaisissa työtehtävissä palavereita voi tarvita useammin, kuin rutiininomaisissa tehtävissä.

Sitten kysyin miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään työntekijöitään. Kuvioista 9 selvisi, että esihenkilöt ymmärtävät, että avoimen viestinnän kannalta on tärkeää luoda työyhteisöön positiivinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista mielipiteensä. Esihenkilöt myös korostivat kuuntelemisen merkitystä ja he ovat sitä mieltä, että positiivisen palautteen antaminen on tärkeä keino kannustaa työntekijöitä ja vahvistaa heidän omaa osaamistaan. Organisaation kulttuurissa, missä esihenkilöt työskentelevät on luultavasti korostettu avoimuutta ja yhteistyötä, jonka vuoksi he haluavat tuoda sen esille johtamistyylissään.

Kyselyssä selvisi, että erilaisia viestintäkanavia käytetään nykyään paljon ja monipuolisesti, tehokas viestintä onkin monen tekijän summa. Se vaatii sekä

sopivia työkaluja, että selkeitä sovittuja käytäntöjä. Tässä pitää kuitenkin muistaa, että tekniset ongelmat voivat nykypäivänä häiritä viestintää, on siis tärkeää varmistaa, että käytetyt järjestelmät toimivat luotettavasti.

Kysymys, jossa käsiteltiin vastuualueiden määrittelyä eli kysyin, onko vastaajalle määritelty vastuualueensa. Kiinnitin huomiota, että vaikka kirjalliset määrittelyt ovat tärkeitä esimerkiksi selkeyden ja dokumentoinnin kannalta, niitä käytetään vähemmän. Tämä voi kenties johtua siitä, että vastuualueet muuttuvat usein tai että organisaatioissa halutaan säilyttää joustavuus. Pienessä organisaatiossa usein riittää suullinen määrittely, sekä riippuu työtehtävistä, esimerkiksi projektityössä vastuualueet voivat muuttua usein, tällöin suullinen määrittely on ehkä käytännöllisempää.

Kysyin, miten työyhteisössä tasapainotetaan itsenäinen työskentely ja tiimityö, sekä miten kannustetaan yhteistyöhön toisiaan ja alaisiaan. Vastaukset tähän antoivat positiivisen kuvan siitä, että yrityksissä pyritään tasapainottamaan itsenäinen työskentely ja tiimityö. Tämä on tärkeää, sillä se mahdollistaa sekä tehokkaan työskentelyn, että työntekijöiden hyvinvoinnin.

Kysymykseen, jossa kysyin vastaajilta, miten he varmistavat, että myös esihenkilö saa tarvitsemansa tuen, olin yllätynyt miten vastaukset jakaantuivat. Suurin osa oli tavoitettavissa aina. Hyvä ilmapiiri tietysti kannustaa työntekijöitä tukemaan toisiaan ja esihenkilön oma toimintamalli vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat yhteistyöhön.

Palautteen ja tunnustuksen antamisesta työyhteisössä on todettu, että suurin osa palautteista annetaan aina suullisesti. Osa työntekijöistä kokee, että positiivista palautetta annetaan liian vähän tai että palaute keskittyy usein negatiivisiin asioihin, onhan negatiivista helpompi antaa kuin positiivista.

6.4 Mahdolliset kehitysehdotukset

Tässä osiossa käsittelen mahdollisia muutos- tai kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen omasta näkökulmastani.

Vaikka Kuviossa 7, jossa kysyttiin kokevatko osapuolet, että heillä on hyvät välit, tulos olikin positiivinen ja negatiivisia vastauksia oli hyvin vähän, niidenkin syitä kannattaa selvittää, jotta voidaan kehittää työyhteisöjä entisestään.

Kuviosta 8 eli palavereiden määrästä kertovasta kysymyksestä herää sellainen ehdotus, että voitaisiin mahdollisesti selvittää, miten palaverit täydentävät muita viestintäkanavia, kuten sähköpostia ja pikaviestisovelluksia? Koetaanko herkästi, että palavereiden määrää voidaan pienentää, koska nykyään pystytään tavoittamaan työyhteisön jäsenet helposti ja nopeasti ja viestit kulkevat päivittäin.

Kysyin työntekijöiltä, miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään. Minulla heräsi ehdotus, että tätä kannattaa ehdottomasti kehittää jatkuvasti. Avoimen viestinnän edistämistä tulisi nähdä ehdottomasti jatkuvana prosessina, jossa niin esihenkilöt kuin työntekijätkin voivat kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Työntekijöitä kannattaa myös kannustaa antamaan palautetta esihenkilöilleen. On myös äärimmäisen tärkeää, että esihenkilöille järjestetään koulutuksia, joissa käsitellään avoimen viestinnän tärkeyttä ja erilaisia viestintäkeinoja nyky maailman muutosten vallitessa.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyin, miten käsitellään epäselviä ja väärinymmärrettyjä tilanteita sekä miten nopeasti niihin esihenkilö reagoi. Olen itse sitä mieltä, että säännölliset tiimipalaverit voisivat auttaa ennaltaehkäisemään epäselvyyksiä ja tarjota mahdollisuuden avoimeen keskusteluun. Myös anonyymi palautejärjestelmä voisi olla yksi vaihtoehto, jossa työntekijän ei tarvitse jännittää seuraamuksia.

Kysymys siitä, että miten organisaatiossa varmistetaan, että viestintä toimii myös kiireisissä ja haastavissa tilanteissa toi esille sen, että yritykset hyödyntävät useita eri tiedotuskanavia. Näissä pitää vain muistaa, että viestit

pidetään ytimekkäinä ja selkeinä, jotta ne ymmärretään oikein. Tässä pitää ehdottomasti muistaa myös se, että selkeät vastuut viestinnästä varmistavat, että jokainen tietää keneltä saa tietoa ja kenelle se on välitetty. Tässä olisi hyvä kehitysidea, että yritykset loisivat selkeät viestintäsuunnitelmat, jossa määritellään eri tilanteisiin sopivat viestintäkanavat ja -tavat.

Vaikka suullinen vastuualueiden määrittely on tärkeää, kirjallisia voisi käyttää ehkä enemmän siksi, että se olisi jossain määrin selkeämpää ja näin organisaatiot voisivat dokumentoida asian. Tähänkin voisi ehdottomasti ottaa koulutuksia, jotka käsittelevät vastuualueiden määrittelyssä käytettävistä menetelmistä ja työkaluista.

Kysymys, jossa käsiteltiin itsenäisen työskentelyn ja tiimityön tasapainotusta sekä sitä, että miten toisiaan kannustetaan tiimityöhön tuli ilmi, että joissakin vastauksissa korostettiin enemmän tiimityötä oman tiimin sisällä. Tässä voisi jokainen yritys miettiä, että kehitetäänkin yhteistyötä eri tiimien välillä enemmän. Tätä voitaisiin mitata erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla tiimeissä.

Kun puhutaan siitä, miten yrityksessä varmistetaan, että jokainen on samalla sivulla yrityksen tavoitteista ja strategioista on tärkeää, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa käydään läpi yksilölliset tavoitteet ja miten ne liittyvät yrityksen yleisiin tavoitteisiin. Tavoitteet tulisi asettaa mahdollisimman konkreettisiksi ja mitattaviksi.

Palautteen antaminen on tärkeää: palautetta tulee antaa säännöllisesti ja myös positiivisista asioista. Palautteen tulee olla myös konkreettista ja rakentavaa. Palaute tulee mukauttaa kunkin työntekijän tarpeisiin ja kehityskohteisiin. Positiivisen palautteen antamiseen pitää ehdottomasti monen yrityksen panostaa, koska se on monelle työntekijälle todella tärkeää. On myös tärkeää, että jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan.

Esihenkilöiden tulisi antaa työntekijöille säännöllistä palautetta ja kiitosta. On tärkeää luoda työyhteisö, jossa arvostus ilmaistaan avoimesti. Myös ihan pienillä eleillä, kuten kiittämällä, voit lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Esihenkilöiden tulee usein näyttää itse esimerkkiä, myös tässä eli miten arvostus ansaitaan. On tärkeää ylläpitää myös jo opittuja esihenkilötaitoja, siksi pidän itse todella tärkeänä, että viestinnästä ja vastuunjaon merkityksestä järjestettäisiin koulutuksia esihenkilöille ja myös työntekijöille. Esihenkilöitä olisi hyvä kouluttaa myös nykypäivän johtamiseen, joka on todella vahvasti läsnä olemista ja kuuntelemista.

Tiivistin kyselyn pohjalta tärkeimmät huomiot seuraavasti:

1. Työyhteisöjen kannattaa hyödyntää erilaisia virtuaalisia työkaluja, kuten videoneuvotteluja tai keskustelualustoja, jotta viestintä ja yhteistyö sujuvat paremmin.
2. Säännöllisten tiimipalavereiden järjestäminen on tärkeää, joissa käydään läpi työn etenemistä, haasteita ja onnistumisia.
3. Yksi keino on määrittää kokeneemmille työntekijöille mentoreita, jotka voivat tukea uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja kehitystä.
4. Pitää järjestää säännölliset kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijän tavoitteet, vahvuudet ja kehityskohteet.
5. Kannattaa luoda järjestelmä, jossa työntekijät voivat antaa palautetta työyhteisön toiminnasta ja kehitysehdotuksia.
6. Esihenkilöitä pitää kouluttaa johtamaan hajautettua työyhteisöä ja antamaan henkilökohtaista palautetta.

Tätä kyselyä voitaisiin toistaa säännöllisin väliajoin, jotta voitaisiin seurata muutoksia avoimen viestinnän kulttuurissa.

7 LOPUKSI

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millainen merkitys viestinnällä ja vastuunjaolla on asiakaspalvelualan työyhteisöissä. Halusin myös selvittää, miten eri organisaatioissa nämä asiat koetaan ja kokevatko he saavansa tukea, apua ja neuvoja sekä arjessa, että haasteiden tullessa. Minua kiinnosti

myös selvittää, että miten haasteet vastaanotetaan ja käsitellään työyhteisöissä.

Tutkimuksessa havaittiin, että selkeä viestintä ja vastuunjako parantavat työyhteisön ilmapiiriä, lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tehostavat työprosesseja. Puutteellinen viestintä ja epäselvä työnjako taas voivat johtaa virheisiin, turhautumiseen ja heikentää asiakaspalvelua. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työpaikoissa viestintä ja vastuunjako ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja työsuoritusten kannalta. Havaitsin myös sen, että monessa organisaatiossa onneksi koetaan olevan avoimia ja uskalletaan puhua esihenkilölle suoraan ja pyytää apua. Onnekseni huomasin myös, että monet esihenkilöt ovat mukana nykyaikaisessa mallissa, jossa viestintä, avoimuus, kuunteleminen ja läsnä oleminen ovat todella tärkeitä piirteitä. On myös hienoa huomata, että monet kokevat saavansa vastuuta, jos vain sitä pyytävät ja monille annetaan sitä myös pyytämättä, tämä kertoo luottamuksesta työyhteisöissä.

Käytin tutkimusmenetelminä havainnointia ja kyselyä. Kyselyyn vastasi 20 ihmistä asiakaspalvelualoilta. Osa heistä oli esihenkilöitä ja osa työntekijöitä, vastaajat olivat iältään 20–40-vuotiaita. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytin havainnointia. Havainnoin omaa työyhteisöäni esihenkilön roolissa. Niin kuin olen todennut jo, sekä havainnointi, että kysely korostivat viestinnän merkitystä työyhteisössä. Molemmissa sekä havainnoinnissa, että kyselyssä korostettiin vastuunjaon tärkeyttä, mikä vähentää epäselvyyksiä ja lisää motivaatiota. Sekä kyselyssä, että havainnoinnissa totesin, että säännöllinen palaute on todella tärkeä osa työntekijöiden kehittymistä ja kehittämistä. Molemmissa korostuu hyvä työyhteisöilmapiiri, mikä edistää huomattavasti yhteistyötä ja työntekijöiden hyvinvointia. Huomasin myös, että nopeat viestintäkanavat, kuten WhatsApp on todella suuressa suosiossa työyhteisöissä, tämä luo haasteensa, mutta antaa myös mahdollisuuksia. Haasteena siinä on se, että kommunikaatio on niin nopeaa, että herkästi voi olla ajattelematta sen enempää mitä sinne kirjoittaa, viestien mahdollinen poistaminen ja se, että ne voi katsoa vain kerran voi lisätä työpaikkakiusaamista ja luoda omat haasteensa viestintään. Kuitenkin

vastaukset saa nopeasti ja helposti esimerkiksi työyhteisöjen omissa WhatsApp-ryhmissä, mikä taas voi myös lisätä yhteishenkeä ja jakaa vastuuta.

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat keskeisiä laadun takeita. Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Toisin sanoen, vastaako tutkimus todella tutkimuskysymykseen? Reliabiliteetti puolestaan kertoo, kuinka luotettavia ja toistettavissa olevia tutkimuksen tulokset ovat. Validiteetti on keskeinen, sillä se takaa, että tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä ja hyödyllisiä. Reliabiliteetti on tärkeä, sillä se lisää luottamusta tutkimustuloksiin. (Hiltunen, 2009.)

Käytin havainnointia ja kyselyä, jotka ovat relevantteja tutkimuskysymysteni kannalta. Kyselyn kysymykset olivat selkeitä ja kohdistuivat tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää jossain määrin muihin vastaaviin asiakaspalvelualoihin. Niin kuin edellä mainitsin kyselyyn vastasi 20 henkilöä. Kyselyn kysymykset olivat selkeitä, joten koen, että vastaukset ovat luotettavia. Havainnointi tarjosi yksityiskohtaisen kuvan omasta työstäni, kun taas kysely antoi laajemman kuvan useista työyhteisöistä. Kuitenkin havainnointi voi paljastaa piilossa olevia asioita, mutta voi olla subjektiivista. Kysely taas antaa kvantitatiivista dataa, mutta voi olla hieman pintapuolisempi. Tutkimuksen rajoituksina oli pieni otoskoko kyselyyn ja havainnointiin olisi saanut ehkä laajempaa näkökulmaa, jos olisin käynyt tutkijana jossain muuallakin työpaikalla havainnoimassa. Koen kuitenkin saaneeni laajoja ja hyviä vastauksia muun muassa avoimiin kysymyksiin, ja kaikkien vastausten perusteella pystyin tekemään kattavan ja monipuolisen opinnäytetyön.

Tieteellinen tutkimus perustuu luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. Tutkijat noudattavat tiukkoja menetelmiä kerätessään ja analysoidessaan aineistojaan. Tämä vaatii huolellista suunnittelua kaikissa tutkimusvaiheissa, aineiston keruusta raportointiin. Tutkimusmenetelmien avulla varmistetaan, että tulokset ovat objektiivisia ja yleistettävissä. (Kuula, 2011, kohta "Etiikka ja tutkimus etiikka.") Tässä opinnäytetyössä olin avoin tutkimukseni tavoitteiden ja

menetelmien suhteen, tämä on siksi tärkeää, jotta muut voivat arvioida tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä. Pidin tärkeänä sitä, että vastaajat saavat vastata anonyymeina ja kerroin sen heille. Tämä on siksi tärkeää, että jokainen uskaltaa kertoa rehellisen ja suoran vastauksen erilaisiin kysymyksiin. Pidin tärkeänä tunnistaa piilohavainnoinnin mahdolliset eettiset ongelmat ja perustelin siksi sen käyttöä omassa tutkimuksessani. Vaikka olen käyttänyt omaa työympäristöäni myös tutkimuksessa, pyrin varmistamaan, että tutkimus ei aiheuta haittaa kenellekään. Lisäksi olen varmistunut siitä, että tutkimustulosten julkaiseminen ei vahingoita työyhteisöjen mainetta.

Viestinnän tulevaisuuden haasteina koen itse olevan teknologian. Teknologian nopea kehitys luo jatkuvasti uusia viestintäkanavia, mikä voi johtaa edellä mainittuihin haasteisiin, sekä tiedon hukkaan menemiseen ja keskittymisvaikeuksiin työpaikoilla. On siinä kuitenkin hyvääkin, teknologia mahdollistaa myös jossain määrin nopean ja personoidun viestinnän. Etätyö on lisääntynyt myös niin vahvasti, että se luo omat haasteensa viestintään ja vaikeuttaa yhteisöllisyyden tunteen luomista. Globalisaatio lisää myös kulttuurien välistä vuorovaikutusta, mutta siinä on myös riskinsä, että väärinymmärrykset lisääntyvät. Kulttuurien väliset erot voivat kuitenkin rikastuttaa työyhteisöä ja tuoda uusia näkökulmia.

Vastuunjaon haasteina ja mahdollisuuksina koen automatisaation. Automatisaation lisääntyessä työtehtävät muuttuvat ja vastuut jakautuvat uusilla tavoilla, mutta uudet työtehtävät voivat luoda kuitenkin mahdollisuuksia työntekijöiden kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Johtajuuden rooli muuttuu, kun työntekijät ovat yhä itsenäisempiä ja vaativat osallistumista päätöksentekoon.

Viestinnän ja vastuunjaon tulevaisuus on täynnä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Teknologian kehitys, muuttuvat työtavat ja globaalit trendit muovaavat työyhteisöjä ja vaativat uudenlaisia taitoja ja toimintatapoja. Onnistuakseen organisaatioiden on kyettävä mukautumaan muuttuvaan ympäristöön ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia.

Tämä tutkimus avasi mielenkiintoisia näkökulmia viestinnän ja vastuunjaon merkitykseen asiakaspalvelutyössä. Tulokset korostavat näiden tekijöiden keskeistä roolia työhyvinvoinnin, työtehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia voisivat olla seuraavat:

1. Syvempi analyysi eri organisaatioiden välillä
 - Erilaisten organisaatioiden kulttuurien ja rakenteiden vaikutusta viestintään ja vastuunjakoon voisi tutkia tarkemmin.
2. Teknologian roolin tarkastelu
 - Teknologian kehittyminen tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja haasteita viestinnälle.
3. Johtajuuden rooli
 - Johtajien rooli viestinnän ja vastuunjaon edistämässä olisi kiinnostava tutkimuskohde. Miten erilaiset johtamistyyli vaikuttavat työyhteisön viestintään ja työntekijöiden kokemukseen?
4. Pidempiaikainen seuranta
 - Tutkimuksen tuloksia voisi seurata pidemmällä aikavälillä, jotta voitaisiin nähdä, miten viestintä ja vastuunjako kehittyvät ajan myötä.
5. Kvantitatiivinen tutkimus:
 - Suuremmalla otoskoolalla voitaisiin tehdä kvantitatiivisia analyyseja, joilla voidaan yleistää tuloksia laajemmalle väestölle.

Toivon, että tämä tutkimus edistää ymmärrystämme viestinnän ja vastuunjaon merkityksestä työyhteisöissä. Kehittymällä viestinnän ja vastuunjaon osa-alueilla voimme luoda työpaikkoja, joissa työntekijät voivat menestyä ja kehittyä.

Opinnäytetyön aikana kehitin erityisesti kykyäni kerätä ja analysoida kvalitatiivista aineistoa. Kyselyiden suunnittelu, jakaminen ja tulosten analysointi olivat minulle uusia asioita, mutta opin ne nopeasti. Tutkimuksen aikana huomasin, että kirjallisuuskatsaus on haastava mutta palkitseva prosessi. Opin valikoimaan relevanttia tutkimustietoa ja rakentamaan siitä yhtenäisen kokonaisuuden. Tämän taidon ansioista pystyn jatkossa

arvioimaan eri tutkimusten luotettavuutta paremmin ja kriittisesti. Opinnäytetyö motivoi minua entistä enemmän jatkamaan opintojani aiheeseen liittyen. Olen erityisen kiinnostunut tutkimaan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Haluaisin syventää osaamistani organisaatiopsykologiasta ja johtamisesta.

LÄHTEET

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (2013). Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Hiltunen, L. (18.2.2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Haettu 25.11.2024 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti_handout.pdf

Hämäläinen, E-R. (9.11.2022). Mitä on toimiva työyhteisöviestintä ja miksi se on tärkeää? <https://bang.fi/blogi/mita-on-toimiva-tyoyhteisoviestinta-ja-miksise-on-tarkeaa>

InnoWork. (2014). Opintomoduli 2: Organisaationrakenne, liiketoimintamalli, luova prosessi ja innovaation johtaminen. Haettu 19.11.2024 osoitteesta https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ed9a83a0-7f26-4717-a177-98499fd100f0/Module%202%20Organizational%20Structure_FI.pdf

Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.

Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Hansaprint Oy.

Juholin, E. (2017). Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy.

Juholin, E. (2009). Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WSOYpro. Helsinki.

Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Bookwell Oy.

Kivelä, P. (9.11.2023). Laadukas sisäinen viestintä parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta. Haettu 25.11.2024 osoitteesta <https://brik.fi/brik-lehti/sisainenviestinta/>

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Vastapaino. Tampere.

Kortetjärvi-Nurmi, S & Kuronen, M-L & Ollikainen, M. (2008). Yrityksen viestintä. 5.–6. painos. Edita Prima Oy.

Laine, A. (2013). 4. Organisaatorakenteet ja -prosessit. Chasing my future 23.9.2013. Haettu 19.11.2024 osoitteesta <https://www.lily.fi/blogit/chasingmy-future/4-organisaatorakenteet-ja-prosessit/>

Leidenschaft (2024). Yrityskulttuuri – Mitä on yrityskulttuuri? Haettu 21.11.2024 osoitteesta https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/?utm_term=organisaatiokulttuuri&utm_campaign=Yrityskulttuuri+-+Search&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9665002927&hsa_cam=19748195905&hsa_grp=147602728458&hsa_ad=649732092128&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd444834485228&hsa_kw=organisaatiokulttuuri&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gbraid=0AAAAACVkjatv8zB3c1y9Q0qtTj_sC1ckaF&qclid=CjwKCAiArva5BhBiEiwA-oT-nXSMasogKr1UXDo1AEI6HD6vNVhgyXY9Ytem3BrUuHIGztSDv5Km4oRoCfDwQAvD_BwE

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXATJGHDB#/kohta:11/piste:b287>

Mif.fi. (11.3.2024). Miten viestintä vaikuttaa työyhteisöön? <https://mif.fi/mitenviestinta-vaikuttaa-tyoyhteisoon/>

Nuorkauppakamarit. (2024). Johtajuusbarometri – Selvitys suomalaisten näkemyksistä johtajuudesta. <https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2024/10/Johtajuusbarometri-2024-3.pdf>

Puro, J-P. (2010). Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell. Porvoo.

Rinne, KJ. (17.2.2022). Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu kaikille. Haettu 27.11.2024 osoitteesta <https://www.kjrinne.fi/blogi-vastuu-tyohyvinvoinnistakuuluu-kaikille/>

Salomaa, A. (19.6.2023). Ymmärrys siitä, mikä on teoreettinen viitekehys. Haettu 25.11.2024 osoitteesta <https://mindthegraph.com/blog/fi/mika-on-teoreettinen-kehys/>

SurveyMonkey.com (2024). Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Haettu 23.10.2024 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyslaitos. (2024). Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Haettu 19.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881ba8f-510ce386b810/content>

LIITE 1: KYSELY

Kysely viestinnän ja vastuunjaon merkityksestä työyhteisössä

Teen kyselyn opinnäytetyöhöni, vastaukset tulevat anonyymeina, en käytä kenenkään henkilöllisyyttä.

Toimin

- työntekijänä
- esihenkilönä

Koetko, että sinulla ja esihenkilöllä/työntekijällä on hyvät välit?

- Kyllä
- En
- Toisinaan

Kuinka usein esihenkilö/työntekijä ja sinä pidätte palavereita tai käytte läpi tapahtuneita asioita?

- Kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Tarpeen mukaan
- Emme koskaan

Vastaa tähän jos olet työntekijä:

Miten esihenkilö kannustaa avoimeen viestintään?

- Osoittamalla kiinnostusta alaisiaan kohtaan
- Luomalla turvallisen ilmapiirin, jossa voi puhua avoimesti
- Antamalla positiivista palautetta
- Hän ei oikein kannusta avoimeen viestintään ja koen sen haasteena
- Muu: _____

Vastaa tähän esihenkilönä:

Miten kannustat avoimeen viestintään työntekijöitäsi?

- Osoittamalla kiinnostusta ja kyselemällä sekä kuuntelemalla
- Luot turvallisen ilmapiirin, jossa kaikki voivat puhua avoimesti
- Annat positiivista palautetta
- Kaikki edellä mainitut
- Muu: _____

Vastaa tähän jos olet työntekijänä:

Miten esihenkilö saa tiedon sinun kohtaamistasi haasteista arjessa?

- Kerron itse
 - Hän järjestää ns. tiedonkeruutapahtumia, jossa puhumme
 - Hän seuraa myyntilukuja ja on sitten yhteydessä minuun
 - Muu: _____
-

Miten käsittelette tilanteet, joissa esiintyy epäselvyyttä ja väärinymmärryksiä viestinnässä?

Miten nopeasti esihenkilö/työntekijäsi reagoi kertomiisi ongelmiin?

Oma vastauksesi

Miten varmistatte, että viestintä toimii myös kiireisissä ja haastavissa tilanteissa?
Miten varmistatte, että tärkeä tieto välittyy nopeasti kaikille?

Oma vastauksesi

Vastaa tähän, jos ylempänä sinua on vastuussa joku:

Miten sinulle on määritelty vastualueesi?

- Suullisesti
- Kirjallisesti
- Keskustelemalla aina haasteen/tehtävän tullessa erikseen
- Kaikki edellä mainitut

Miten jaatte päätösvallan?

- Esihenkilö päättää kaikesta
- Työntekijä päättää kaikesta
- Päätökset tehdään yhdessä
- Tilanteen mukaan

Vastaa tähän, jos olet työntekijä:

Miten käsittelet tilanteet, joissa esihenkilö ei ole antanut selkeitä vastuualueita?

- Siirrän vastuun takaisin esihenkilölle
- Keskustelen esihenkilön kanssa avoimesti
- Odotan, että esihenkilö ottaa tilanteen hallintaan

Miten tasapainotatte itsenäisen työskentelyn ja tiimityön?

Miten kannustetta yhteistyöhön toisianne, sekä alaisianne?

Oma vastauksesi

Vastaa tähän työntekijänä:

Kannustaako esihenkilö sinua itsenäiseen työskentelyyn ja antaako hän sinulle mahdollisuuden kehittyä, jos niin miten tämä näkyy?

Oma vastauksesi

Vastaa tähän työntekijänä:

Miten varmistat, että myös esihenkilö saa tarvitsemansa tuen sinulta?

- Olen aina tavoitettavissa
- Pidän säännöllisesti yhteyttä esihenkilöön
- Yritän ymmärtää esihenkilön näkökulmaa asioihin

Miten teillä varmistetaan, että työntekijä/esihenkilö ja sinä olette samalla sivulla yrityksen tavoitteista ja strategioista?

Oma vastauksesi

Miten esihenkilö/työntekijä tarjoaa sinulle palautetta ja tunnustusta?

Oma vastauksesi

Koetko saavasi tarpeeksi kiitosta ja positiivista palautetta työstäsi?

- Kyllä
- En
- Vaihtelevasti

Vastaa työntekijänä:

Koetko, että sinua ja työtäsi arvostetaan esihenkilösi suunnalta?

- Kyllä
- En
- Vaihtelevasti

Vapaa sana, tähän voit halutessasi kertoa/kommentoida vielä jos sinulla on lisättävää viestinnän ja vastuunjaon merkityksestä työyhteisössänne.