

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Korpela, A. (2018). Koh-
taamisia työpaikalla – Viestintä ja vuorovaikutus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäjänä.
Teoksessa Korpela, A. & Murtomäki, P. (toim.) Log Inno – Tuottavuutta työhyvinvoinnista
metsä- ja kuljetusalan yrityksille. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen am-
mattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 110, 78-91.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/110-Log-inno.pdf>

KOHTAAMISIA TYÖPAIKALLA – VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN EDISTÄJINÄ

Annina Korpela

ARTIKKELISSA TARKASTEELLAAN toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäjinä. Tarkastelun pohjana ovat Log Inno -hankkeessa kone- ja kuljetusalan yrityksille tehdyn puhelinhaastattelun tulokset. Haastattelukysymykset pohjautuvat Yksilötutka-työkaluun (Ilmarinen ym. 2015). Haastatteluun osallistui 95 henkilöä, jotka valittiin satunnaisotannalla hankkeessa mukana olleista yrityksistä. Puhelinhaastattelun yrityksille teki Log Inno -hankkeen työntekijä, metsätalouden lehtori Miia Seilonen kevään 2018 aikana. Haastattelukysymysten muoto ja esittämisjärjestys poikkeavat hieman Yksilötutkan kyselylomakkeesta, joka on tämän julkaisun liitteenä. Haastattelut sisälsivät sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Artikkelissa pohditaan, millaisia vaikutuksia toimivalla johtamisviestinnällä on työntekijöiden arkeen ja työn sujuvuuteen ja haastatteluun osallistuneiden kokemuksiin omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Esimies- ja johtamisviestinnän lisäksi tarkastellaan työyhteisöviestinnän roolia tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäjänä: muun muassa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken työpaikalla. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät sellaiset haastatteluvastauksissa esiin tulleet seikat, jotka eivät suoraan liity viestintään ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Lopuksi esitellään ohjelmistoyritys Vincitin käytänteitä, jotka takaavat työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen, työn sujuvuuden ja työssä viihtymisen.



Johtamisviestinnästä

Viestinnässä korostuu näkemys yhteisöllisestä prosessista, jossa olennaista on vuorovaikutus ihmisten välillä (Aula & Jokinen 2007). Vuorovaikutustilanteessa toimii aina vähintään kaksi osapuolta: viestin lähettäjä ja vastaanottaja, esimerkiksi esimies ja työntekijä tai työntekijät keskenään. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa yhteys puhujan ja kuulijan välillä on toimiva ja viestit kulkevat molempiin suuntiin (esim. Juholin 2006).

Esimiestyön ja johtamisen lähtökohtana voidaan pitää erilaisia ihmisiä ja tilanteita – millä tahansa alalla. Tämän vuoksi viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä ei voida väheksyä. Esimies saattaa olla työpäivän aikana tekemisissä useiden ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa, joten esimiehen viestinnällinen rooli on hyvin moniulotteinen (Kuusela 2013). Esimies tarvitsee siis hyviä vuorovaikutustaitoja, esimerkiksi tilannetajua ja -herkyyttä, taitoa kuunnella sekä taitoa viestiä tasapuolisesti ja arvostavasti. Käytännön kokemus esimiestyöstä auttaa, ja näitä sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutustilanteiden hallintaa esimies voi kehittää joka päivä työssään ja samalla näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöilleen.

Miten esimies suhtautuu työntekijöihinsä, vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työssä pärjäämiseen. Tällä on suuri vaikutus koko työyhteisön ja organisaation onnistumiseen ja menestykseen. Esimiehen suhtautuminen työntekijöihin välittyy hänen toiminnassaan erilaisissa tilanteissa, sekä puheessa että sanattomassa viestinnässä. Arjen pienilläkin teoilla ja eleillä, keskusteluilla, yhteistyöllä, palautteen antamisella ja viesteihin vastaamisella on suuri merkitys työntekijän motivaatioon ja siten myös organisaation menestymiseen. (Kuusela 2013.)

Arvostavasta ja tasapuolisesta johtamisviestinnästä

Työntekijää arvostavan ja tasapuolisen johtamisviestinnän näkökulmasta työntekijän tulisi tuntea itsensä täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi, jotta hän pystyisi tekemään työtään tuottavasti ja menestyksekkäästi. Ilman arvostusta työyhteisössä ei synny todellista kiinnostusta, motivoitumista ja

sitoutumista tehtäviin. (Kuusela 2013.) Työntekijää arvostavalla viestinnällä voidaan siis luoda vahvaa pohjaa työn sujuvuudelle ja siten myös työn tuottavuudelle.

Log Inno -hankkeessa mukana olleilta yrityksiltä kysyttiin puhelinhaastattelussa, kokevatko he tullessa arvostetuiksi työpaikallaan. Kun vastausvaihtoehdot olivat asteikolla nolasta kymmeneen (0 = erittäin huono, 10 = erittäin hyvä), vastausten keskiarvoksi (=KA) saatiin 8,16 ja keskihajonaksi (=SD) 1,17. Työhönsä sitoutuneita koki olevansa moni: vastauksen keskiarvona oli 9,36 (SD 1,06) ja työhönsä motivoituneiden kohdalla keskiarvoksi saatiin 8,77 (SD 1,26). Vastauksissa kysymykseen ”Kohdellaanko sinua oikeudenmukaisesti?” muodostui keskiarvoksi 8,92 (SD 1,24). Tulosten perusteella näyttää siltä, että kyselyyn vastanneet kokevat tullessa hyvin arvostetuiksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi työssään. He ovat myös vahvasti sitoutuneita työhönsä sekä luottavat työnantajaansa (KA 9,06; SD 1,00).

Arvostus ja tasavertainen kohtelu näkyvät käytännössä muun muassa siten, että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, saa omia ajatuksiaan ja ideoitaan eteenpäin työyhteisössään, saa riittävästi ja samaan aikaan muiden kanssa tietoa asioista sekä saa mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin (Kuusela 2013). Tällöin työntekijä myös viihtyy ja voi paremmin työssään.

Johtamisviestintään liittyvinä kehitysehdotuksina ja toiveina haastateltavat esittivät avovastauksissaan toisaalta jäməkämpää otetta, toisaalta pehmeyttä, rauhallisuutta ja rentoutta. Inhimillinen, mutta asiallinen tyyli johtamisessa näyttäisi olevan työntekijöiden toiveena. Myös selkeyttä viestintään (mm. tiedon yksinkertaistamista ja sen määrän karsimista), tasavertaista ja nopeaa tiedonkulkua, palautetta työnjohdolta sekä selkeämpiä työmaaohteja toivottiin. Työyhteisöltä toivottiin avoimempaa keskustelukulttuuria.

Aktiivinen yhteistyö ja avoin vuorovaikutus työpaikoilla on tärkeää, sillä ne ehkäisevät väärin tulkintojen ja epäluulojen syntymistä ihmisten välillä (Kuusela 2013). Mitä aktiivisemmin esimies osallistuu tähän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, sitä enemmän hän saa osakseen luottamusta ja arvostusta työntekijöiltään.

Yhteisöviestinnästä

Siitäkin huolimatta, että esimiehet ovat avainasemassa viestinnän onnistumisessa, vastuu viestinnästä työyhteisössä kuuluu kaikille, myös työntekijöille. Jokaisen tehtävänä on omalla viestintäkäyttäytymisellään ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja edesauttaa työn sujuvuutta ja työssä viihtymistä. Työtoverin tuen ja kannustuksen voidaan todeta – esimiehen tuen lisäksi – olevan merkittävää: haastateltavat kokivat saavansa työtovereiltaan tukea esimerkiksi hankalissa työtilanteissa melko hyvin (KA 8, 74; SD 1,41). Muita haastatteluvastauksissa ilmenneitä, yhteisöviestintään liittyviä piirteitä käsitellään myöhemmin.

Steyn ja Niemannin (2010) määritelmä korostaa viestinnän perustavanlaatuisia tehtäviä, johon koko työyhteisö osallistuu: viestintä on kuin organisaation hengitystä. Tourish ja Hargie (2009) määrittelevät yhteisöviestinnän sekä johtamiseen liittyväksi oleelliseksi toiminnoksi että organisaation tukitoiminnoksi. Harisalon (2008) mukaan viestinnällä on merkittävä rooli myös organisaation kulttuurin muotoutumisessa ja sen välittämisessä muille. Yhteisöviestintä liittyy myös kiinteästi organisaation tiedonhallintaan, sillä viestintävälineet kantavat organisaation tietovarantoa (Matikainen 2008).

Motivaatioon, toimintakykyyn ja työn sujuvuuteen vaikuttavia viestintä- ja vuorovaikutustekijöitä

Voidaan olettaa, että toimivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittäviä välillisiä vaikutuksia työn sujuvuuteen ja työntekijän toimintakykyyn. Tämä käy ilmi useamman haastattelukysymyksen avovastauksista. Haastatelluilta kysyttiin muun muassa, mitkä asiat parantavat tai heikentävät heidän terveyttään ja toimintakykyään. Vuorovaikutukseen liittyvistä parantavista tekijöistä mainittiin hyvä työilmapiiri ja ihmisten välinen kanssakäyminen sekä mahdollisuus asioiden suunnitteluun, päätöksentekoon ja vaikuttamiseen. Heikentävinä tekijöinä puolestaan mainittiin huono työilmapiiri sekä motivaation ja tahdon puute.

Kysyttäessä millaisia motivaatiota, sitoutumista tai luottamusta parantavia tekijöitä työyhteisössäsi on, vastauksina saatiin muun muassa seuraavia:

- ”hyvä työhenki”
- ”toisten auttaminen”
- ”luottoihmiset, joilta kysyä neuvoa”
- ”pienen yrityksen yhteenkuuluvuus”
- ”ammattitaitoinen ja luotettava henkilökunta”
- ”toisten kehu”
- ”hyvä tiedonkulku”
- ”hyvästä työstä saatu palaute”
- ”sitoutuneet työntekijät”
- ”luotettava työnantaja”
- ”avoin keskusteluympäristö”
- ”lupauksista pidetään kiinni molemmin puolin”
- ”työnantajan kannustus”

Listan viimeisenä kohtana mainittu kannustus liittyy myös oleellisesti työntekijöitä arvostavaan viestintään. Esimies voi valita, toimiiko hän kannustavasti vai lannistavasti työntekijöitään kohtaan. Kannustaminen voi olla esimerkiksi sitä, että esimies antaa riittävästi tilaa keskustelulle ja erilaisille vaihtoehdoille, ottaa työntekijöitä aktiivisesti mukaan päätöksentekoon, kysyy heidän mielipiteitään ja osoittaa myös kiinnostuksensa niistä. Kannustamisessa tärkeää on tietoinen kuuntelu ja kuultuun reagoiminen. (Kuusela 2013.)

Motivaatiota, sitoutumista tai luottamusta heikentävinä tekijöinä vastauksissa mainittiin seuraavia:

- ”kiristyvän ilmapiirin kytkeminen taloudelliseen menestymiseen”
- ”työilmapiiriä myrkyttävät/vaikeat työntekijät”
- ”perheyriksen haasteet: ideoiden läpivieminen, palautteen puute, kuuntelemisen taidon puute”
- ”kinastelu työtovereiden kanssa”

- ”huono työilmapiiri”
- ”huono johtaminen”
- ”huono tiedonkulku”
- ”aiheeton negatiivinen palaute”
- ”yksinäinen työ rassaa toisinaan”.

Positiivisesti vaikuttavana tekijänä vastauksissa painottui erityisesti hyvää työstä saatu palaute, kun taas negatiivisena tekijänä mainittiin useampan kertaan huono tiedonkulku.

Vastausten perusteella voidaan olettaa, että työilmapiiri voi huonontua myös muiden tekijöiden vaikutuksesta kuin puutteellisten viestintätaitojen, esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi. Hyvää työilmapiiriä taas saattaa pienissä ja keskisuurissa metsä- ja kuljetusalan yrityksissä edesauttaa henkilöstön pieni määrä. Missä tahansa työryhmässä tai tiimissä noin 5–7 henkilöä on sopiva määrä viestinnän toimivuuden kannalta. Silloin ryhmän toiminta ei ole liian johtajakeskeistä, vaan viestintä on tasapuolisempaa ja avoimempaa. (Kauppinen, Nummi & Savola 2010.) Myös yhteenkuuluvuuden tunne voi vahvistua helpommin pienessä työyhteisössä, kun tehdään tiivistä yhteistyötä päivittäin eikä toimita isossa yrityksessä, jossa fyysisetkin välimatkat voivat eri yksiköiden välillä olla suuret.

Perheyritys on metsä- ja kuljetusalan yrityksille tyypillinen yritysmuoto. Tällä saattaa olla myös kääntöpuolensa viestinnän sujuvuuteen: kuten edellä yhdestä haastatteluvastauksesta ilmenee, perheyrittäjä on omat haasteensa. Jos aviomies on myös esimies, voi työ- ja perhe-elämän raja hämärtyä eikä työtä välttämättä ”pääse pakoon” vapaa-ajallakaan.

Esimies voi vaikuttaa työpaikan ihmissuhteisiin ja hyvän työilmapiirin muodostumiseen lisäämällä yhteistyötä, osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia. Käytännössä esimies voi esimerkiksi huolehtia siitä, että työparien ja työryhmien jäsenet vaihtuvat ajoittain. Työryhmiin voi myös ottaa mukaan ihmisiä eri tehtävatasoilta tai antaa työntekijälle tarvittaessa tilaisuus osallistua johonkin työtehtävään oppimismielessä, ei ainoastaan tekijänä. Onnistumisia kannattaa juhlistaa ja työntekijöiden välisiin ristiriitai- tai kilpailutilanteisiin puuttua heti. (Kuusela 2013.)

Kysymykseen, mitkä seikat parantaisivat omaa motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta, annettiin arvokkaita kehitysehdotuksia. Vastauksissa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä painotettiin tiedonkulun parantamista yrityksen sisällä tai urakanantajan taholta, palautteen saamista tehdystä työstä sekä erityisesti positiivisen palautteen saamista. Kun haastatelluilta kysyttiin, saavatko he esimieheltään palautetta työn suorittamisesta, vastausten keskiarvoksi saatiin 7,17. Palautteen antamisessa on siis jonkin verran parantamisen varaa. Keskihajonta vastauksessa oli 1,93 ja mediaani oli 8. Vaihteluakin vastauksissa oli siis melko paljon.

Lisäksi luotettava työnantaja, rehellinen ilmapiiri, hyvän yhteishengen ylläpitäminen, avoimuus asioista, tasapuolinen kohtelu, esimiehen/aviomiehen parempi tuki, lupauksen pitäminen, kanssakäyminen muuten yksinäisessä työssä ja yhteiset virkistyspäivät mainittiin motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta lisäävinä tekijöinä. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa myönteisesti, kun työyhteisössä tiedostetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys. Lisäksi on tärkeää miettiä, millä keinoilla omassa työyhteisössä näitä asioita voitaisiin kehittää, ja varata riittävästi aikaa viestinnän suunnittelulle.

Työkykyä parantavia ja kuormittavia tekijöitä

Työntekijää kuormittavina ja työkykyä heikentävinä tekijöinä avovastauksissa mainittiin muun muassa urakanantajan sanelupolitiikka, kanssakäymisen puute ja epäselvä ohjeistus. Nämä ovat ilmiöitä, joissa korostuu puutteellinen tai yksipuolinen viestintä ja jotka voitaisiin välttää, kun muistettaisiin vuorovaikutuksen ja kanssaihmissen arvostuksen merkitys. Kone- ja kuljetusalan työtehtäville tyypillistä on, että työ on yksinäistä ja vuorovaikutusta muiden kanssa saattaa työpäivän aikana olla toisinaan hyvin vähän. Toisaalta kuormittavana tekijänä mainittiin myös työnantajan soitelu. Työntekijä saattaa kokea liian aktiivisen viestimisen myös negatiivisena asiana ja ehkä jopa kontrollointina tai ”niskaan hengittämisenä”, vaikka työnantajan tarkoituksena ei olisikaan kontrollointi, vaan puhtaasti tiedon jakaminen tai saaminen. Työyhteisössä ja myös yhteistyökumppanien kesken olisikin hyvä sopia viestinnällisistä pelisäännöistä, joita noudattamalla voitaisiin varmistaa sujuvan ja selkeän tiedonkulun ja eri osapuolia kunnioittavan viestinnän toteutuminen.

Työkykyä parantavina tekijöinä vastauksissa korostui toimiva vuorovaikutus työpaikalla, mutta sen lisäksi myös vapaa-ajalla. Vastauksissa mainittiin muun muassa hyvä parisuhde, ystävät ja yhteinen aika perheen kanssa, mitkä antavat voimia myös työssä jaksamiseen. Jos työntekijä tulee töihin energisenä ja hyvinvoivana, on hänen varmasti helpompaa kohdata päivän aikana vastaan tulevat haasteet.

Miten viestintä- ja vuorovaikutustaitoja on kehitetty yrityksissä?

Kun yrityksiltä kysyttiin, mitkä asiat työn organisoinnissa, työyhteisössä ja johtamisessa toimivat hyvin tällä hetkellä, vastaukset antavat selkeitä viitteitä siitä, että Log Inno -hankkeen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa mukana olleet yritykset ovat pysähtyneet pohtimaan toimintansa kehittämistä monella eri osa-alueella ja myös vahvasti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Yrityksille järjestetyissä työpajoissa on huomattu, että esimerkiksi tiedonkulussa eri osapuolten välillä on kehitettävää ja konkreettisia toimenpiteitä viestinnän parantamiseksi on tehty: yhtenä esimerkkinä WhatsApp-viestipalvelun käyttöönotto yrityksen sisällä viestienvaihtoon ja tiedonkulkuun. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys on tiedostettu, ja näitä taitoja on myös kehitetty. Yrityksille on tarjottu tukea viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen myös Log Inno -hankkeessa järjestetyissä johtamis- ja vuorovaikutustaitojen valmennuksissa. Vastauksissa tällä hetkellä toimivina asioina korostuivat erityisesti hyvä tiedonkulku ja avoimuus asioista. Työntekijät mainitsivat myös tasapuolisen kohtelun sekä välittömän palautteen saamisen asioina, jotka toimivat yrityksessä hyvin. Lisäksi toimivaan viestintään ja vuorovaikutukseen kytkeytyvinä tekijöinä mainittiin muun muassa seuraavat:

- ”työporukan yhteen toimiminen”
- ”pystyy vaikuttamaan työvuoroihin ja sopimaan niistä työkaverien kesken”
- ”pomo miettii asiat ja tulee paljon ohjeita”
- ”ammattitaitoinen työkaveri, jolta voi pyytää apua”
- ”hyvä työrauha”
- ”hyvät puhevälit joka suuntaan”.

Koko työyhteisön osallistavaa kehittämistä

Yhtenä Log Inno -hankkeen toimintaperiaatteena yritysten osallistamisessa työpajatoimintaan ja yrityksen kehittämissuunnitelman laadintaan oli, että koko työyhteisö, sekä esimies että työntekijät, voivat osallistua yhteiseen kehittämiseen. Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) henkilöstöstä koostuvan Log Inno -tiimin järjestämiin yritysten työpaja- ja kehittämissäpäiviin kutsuttiin siis mukaan yrityksen koko henkilöstö. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä saa äänensä kuuluviin ja voi vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävään suuntaan. Kokoontumisissa tavoitteena oli luoda avoin ja myönteinen ilmapiiri, jossa työntekijä uskaltaa kertoa myös niistä asioista, jotka hänen mielestään kaipaavat kehittämistä, ilman pelkoa hankalaksi työntekijäksi leimautumisesta.

Työpajatyöskentelyssä Log Inno -hankkeen työntekijät pyrkivät yhdessä yritysten henkilöstön kanssa löytämään niitä työn epäjatkuvuuskohtia tai haasteita, jotka aiheuttavat viiveitä työntekoon, lisäävät kustannuksia tai muuten hankaloittavat työtä. Näihin haasteisiin on hankkeen aikana pyritty löytämään käytännön ratkaisuja ja luomaan siten uusia, parempia käytäntöjä. (Korpela 2017.) Osa käytännöistä on liittynyt viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseen yrityksen sisällä, osa muihin teemoihin.

Log Inno -hankkeessa yritysten kehittämisprosessissa alusta asti mukana ollut kuljetusyritys Juhani Tuominen Oy totesi yrityksensä kehittämissäpäivässä:

Tässä hankkeessa työntekijöissä olevaa osaamista ja potentiaalia pyritään paremmin hyödyntämään antamalla työntekijöille aikaisempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä ja koko työyhteisön kehittämiseen. Työntekijämme ovat kaikkein tärkein voimavara ja heidän osaamisensa hyödyntämiselle tulisi luoda yrityskulttuurissa mahdollisuus. (Korpela 2017.)

Yrityksissä hyvin toimivina asioina mainittiinkin useammassa haastatteluvastauksessa mahdollisuus vaikuttamiseen ja oman työn suunnitteluun. Myönteisiä kokemuksia myös Log Inno -kehittämisprosessista kertoo haastatteluvastaus: "Olen saanut olla mukana kehittämässä asioita".



Kuva 1. Juhani Tuominen Oy:n henkilöstöä Log Inno -työpajassa (Kuva: Annina Korpela)

Jokaisessa työyhteisössä olisi tarpeen olla viestintäsuunnitelma, jossa sovitetaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla organisaation toimintakulttuuriin sopivista viestintäperiaatteista ja -toimista. Mietitään, miten toimitaan missäkin tilanteessa ja mitkä ovat ne viestintäkanavat ja -työkalut, jotka soveltuvat parhaiten juuri meidän organisaatioon ja työyhteisöön. Erityisen tärkeää on, että haastavia muutos- ja kriisitilanteita varten on olemassa selkeä toimintasuunnitelma. Koska muutostilanteissa korostuvat erityisesti viestinnän nopeus, avoimuus ja tasapuolisuus, on jokaisen työyhteisöön kuuluvan hyvä tietää, miten tällaisessa tilanteessa tulisi toimia (esim. Lehtonen 2009). Kriisitilanne ei välttämättä koske koko työyhteisöä, vaan se voi syntyä myös yksittäisen työntekijän kohtaamissa tilanteissa työpäivän aikana. Kun haastatelluilta kysyttiin, miten he kokivat saavansa esimieheltään tukea hankalissa ja vaikeissa työtilanteissa, vastausten keskiarvona oli 8,51 (SD 1,54).

Aitoja kohtaamisia esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa

Työntekijä voi kokea tulevansa arvostetuksi ja tasapuolisesti kohdelluksi, kun hänet esimerkiksi kutsutaan työyhteisön kokouksiin ja tapaamisiin, joihin kaikki muutkin osallistuvat. Kuitenkin aika, jonka esimies antaa työntekijälleen kahden kesken, koetaan kaikkein tärkeimpänä kiinnostuksen ja luottamuksen osoituksena. Aidot vuorovaikutustilanteet ja keskustelut tuovat esiin meissä jokaisessa olevan tarpeen tulla nähdyksi työntekijän roolin lisäksi myös ihmisenä. Kahdenkeskinen keskustelu työntekijän kanssa antaa esimiehelle myös tilaisuuden kehittää vuorovaikutussuhdettaan työntekijöihinsä sekä sitouttaa ja motivoida heitä työhönsä. (Kuusela 2013.)

Mitä esimies sitten voisi viestintä- ja vuorovaikutustaidoillaan tehdä varmistaakseen, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi, luottavat esimieheensä, motivoituvat työhönsä ja tekevät sitä tuloksellisesti? Edellä on esitelty näihin keinoja ja ratkaisuehdotuksia, jotka voidaan kiteyttää esimiehen muistilistaan (Kuusela 2013):

Varmista, että:

- jaat aikaasi riittävän tasaisesti tiimisi kesken
- kannustat ja annat palautetta säännöllisesti
- olet kiinnostunut siitä, mistä organisaatiossa keskustellaan ja mikä askarruttaa työntekijöitä
- pyydät myös itsellesi palautetta silloin tällöin.

Case Vincit

Metsä- ja kuljetusalan yritysten lisäksi työyhteisön viestinnästä ja vuorovaikutuksesta haastateltiin myös ohjelmistoyritys Vincitiä, joka toimii hyvänä esimerkkinä siitä, miten työntekijän arvostus näkyy työn organisoinnissa, viestintäkäytännöissä ja koko yrityksen menestymisessä. Vincit on valittu Euroopan parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -tutkimuksessa ja kolmesti Suomen parhaaksi työpaikaksi (Vincit 2018).

Henkilöstöasiantuntija Brita Salminen vastaa Vincitillä yhden solun eli noin 60 työntekijän henkilöstöasioista Tampereella. Vincitillä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus toimivat Salmisen (2018) mukaan mutkattomasti ja monikanavaisesti. Salminen on itse tekemisissä yhteisöviestinnän kanssa päivittäin, koska hän toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä.

Yhtenä vuorovaikutuksen välineenä Vincitillä on LaaS-johtamispalvelu, josta voi tilata itselleen palvelun, esimerkiksi "Haasta johto" tai "Pukemieslounas", jolloin työntekijä pääsee keskustelemaan mielessään olevista asioista ja ideoista esimerkiksi myynnin tai johdon kanssa (Salminen 2018). "Vincitin kaltaisessa yrityksessä haasteet piilevät sen nopeudessa ja muutoksessa, jolloin myös sisäistä viestintää kehitetään jatkuvasti. Jokainen varmasti löytää oman väylänsä vuorovaikuttaa johdon kanssa", Salminen pohtii.

Vincitillä esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan näkyy Salmisen (2018) mukaan konkreettisina tekoina. Kalenterista löytyy aikaa kohtaamisille, ihminen kohdataan ihmisenä ja yksilönä, jonka ongelmia ratkotaan yhdessä hänen kanssaan. "Arvostus näkyy myös siinä, että henkilöstölle järjestetään heidän tarpeistaan käsin palveluita, koulutuksia ja tapahtumia. LaaS ja kahden viikon välein toistettavat "Miten menee?" -kyselyt ovat konkreettinen ja olennainen työkalu omassa työssäni", Salminen selventää.

Ongelmatilanteissa Vincitin työntekijän ei tarvitse jäädä yksin tai miettiä, kuka auttaisi, vaan voi kääntyä oman yksikön eli solun henkilöstöasiantuntijan (Vincitillä solu people) puoleen, joka reagoi nopeasti ja auttaa asiassa eteenpäin. Näin työntekijä voi keskittyä olennaiseen eli itse työhön. (Salminen 2018.)

Vincitillä kaikilla on mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja saada äänensä kuuluville. Moniäänisyys ja mielipiteiden kirjo saattavat toisinaan aiheuttaa myös haasteita. Salmisen (2018) mukaan tärkeintä onkin pystyä muodostamaan sellaisia toimintamalleja, että kaikki voivat ainakin jollain tavalla elää tehtyjen päätösten kanssa. Kasvokkaiset keskustelutilaisuudet korostuvat yhteisen ymmärryksen muodostamisessa: "Kasvun myötä tämä on ollut yksi taklattava haaste keskustelutilaisuuksien paisuttua au-

ditoriosalin kokoisiksi, jolloin tilaisuuksien luonne muuttui olennaisesti. Tästä seurasi organisaatiomuutos, joka nyt näyttää onnistuneen hienosti esimerkiksi Tampereen toimiston jakauduttua kolmeen itsenäiseen soluunsa, jotka toimivat ikään kuin pieninä yrityksinä yrityksen sisällä. Tämä on helpottanut päivittäin tapahtuvaa viestintää ja kommunikointia suuresti”, Salminen toteaa.

Myös työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin merkitys tiedostetaan Vincitillä. ”Työpäivän voi aloittaa yhdessä joogaamalla, käydä välillä punttisalilla tai osallistua meditointisessioon. Säädettävä sähköpöytä auttaa säätämään työskentelyasentoa, palaverin voi sopia pururadalle tai lennosta voi vetää pari leukaa”, Salminen summaa.

Vincitillä panostetaan siihen, että asiat sujuisivat ja ihmiset pääsevät työskentelemään huippuasiantuntijoiden kanssa ja kehittymään työssään tuon kaiken mahdollistavassa ympäristössä. Maanantainakin pitäisi tuntua mukavalta tulla töihin. Yrityksen rekrytointiprosessin yhtenä tärkeänä tehtävänä on asiantuntijuuden lisäksi varmistaa kulttuurinen yhteensopivuus työntekijän ja organisaation välillä. (Salminen 2018.) Vincitin väki tekee paljon asioita yhdessä ja kollegat ovat tervetulleita esimerkiksi tutustumaan toistensa vapaa-ajan harrastuksiin. ”Kuten tiedämme, raha ei motivoi ikuisesti, mutta osaavia ja kivoja työkavereita ei korvaa mikään!”

Lähteet

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto: Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Luettu 23.9.2018. http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Organisaatioiden_verkkoelama.pdf

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V. & Näsman, O. 2015. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar. *Ergonomics* 58 (8), 1445–1460.

Juholin, E. 2006. Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa Juholin, E. (toim.) Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä.

Työyhteisöviestintä 2010 -hankkeen raportti I. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu: Helsinki.

Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T. 2010. Tekniikan viestintä. Helsinki: Edita.

Korpela, A. 2017. Kohti sujuvampaa työntekoa. Koneyrittäjä 1/2017, 42–43.

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

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajan Liitto.

Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 151–170.

Salminen, B. 2018. henkilöstöasiantuntija. Viestinnästä ja vuorovaikutuksesta Vincitillä. Sähköpostiviesti. brita.salminen@vincit.fi. Luettu 1.10.2018.

Steyn, B. & Niemann, L. 2010. Enterprise strategy. A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management* 14:2, 106–126.

Tourish, D. & Hargie, O. 2009. Communication and organizational success. Teoksessa Hargie, O. & Tourish, D. (toim.) *Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice*. Hove & New York: Routledge.

Vincit. 2018. Yrityksen www-sivut. Luettu 30.9.2018. <https://www.vincit.fi/>

