



Askel kohti toimivampaa työyhteisöä - case Yritys X

Helin, Natalia & Helin, Netta

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Askel kohti toimivampaa työyhteisöä - case Yritys X

Natalia Helin & Netta Helin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Natalia Helin, Netta Helin

Askel kohti toimivampaa työyhteisöä - case Yritys X

Vuosi 2021 Sivumäärä 49

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli parantaa työyhteisön toimivuutta osallistamalla yrityksen koko henkilöstö työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tarkoituksenamme oli luoda yrityksen työyhteisön toiminnan kannalta olennainen apuväline tukemaan toimivampaa työyhteisöä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää millaisia asioita yrityksen työntekijät yksilöinä pitivät tärkeinä työyhteisön toimivuuden kannalta sekä miten nämä tärkeäksi koetut asiat saataisiin toteutumaan kyseisessä yrityksessä käytännössä. Opinnäytetyön toteutimme toimeksiantona yritykselle, jota kutsuimme tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys X.

Tietopohja koostui toimivan työyhteisön sisällyttämistä teemoista. Tietopohja käsitteli työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, arvostuksen ja luottamuksen merkitystä sekä työn organisointia ja roolien muodostumista työyhteisössä.

Aineistonhankintaan käytimme kahta menetelmää, workshopia ja haastattelua. Workshopin avulla pystyimme osallistamaan koko yrityksen henkilöstön kehittämistyöhön ja saimme jokaisen työyhteisön jäsenen äänen kuuluviin. Haastattelun avulla täydensimme workshopista tulleita tuloksia ja saimme olennaisen näkemyksen johdolta työyhteisön nykytilasta.

Menetelmistä saatujen tulosten perusteella Yritys X:n työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota tarkemmin mm. toisen työn arvostukseen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä suoraan ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Tutkimustulosten ja tietopohjan avulla muodostimme toimeksiantajalle ”Viiden tähden työkaveri” -ohjelman, jonka avulla Yritys X on askeleen lähempänä toimivampaa työyhteisöä.

Natalia Helin, Netta Helin

A step towards a more functional work community - case Company X

Year 2021 Pages 49

The purpose of our thesis was to improve the functionality of the work community by involving all the company's personnel in the development of the work community's operations. In addition, our aim was to create an essential tool for the functioning of the work community to support a more functional work community in the future.

The aim of our thesis was to find out what kind of things the company's employees, as individuals, consider important for the functioning of the work community and how to make these things that are considered important to be implemented in the company in practice. The thesis was commissioned by the company, which was called Company X in this thesis.

The knowledge base consisted of themes included by a functional work community. The knowledge base dealt with factors affecting the atmosphere of the work community, the importance of appreciation and trust, and the organization of work and the formation of roles in the work community.

Two data collection methods were used in this project, workshop, and interview. With the workshop, we were able to participate the entire company's personnel for the developing and made the voice of every member of the work community heard. With the interview, we supplemented the results of the workshop and got an essential view from the management of the current state of the work community.

Based on the results of the thesis, company X's work community should pay more attention to, for example, the appreciation of the co-worker's work, the giving and receiving of feedback, and direct and honest interaction. With the research results and a knowledge base, we formed a "Five Star Work Buddy" guide list for the company, which makes Company X one step closer to a more functional work community.

Keywords: work community, co-development, working atmosphere, appreciation, leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	6
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tietopohja	8
2	Toimeksiantaja	8
3	Millainen on toimiva työyhteisö?	9
3.1	Työilmapiiri on työyhteisön toimivuuden kivijalka	10
3.1.1	Avoin vuorovaikutus on työilmapiirin peruspilari	13
3.1.2	Palaute työilmapiirin tukena.....	15
3.2	Arvostus ja luottamus työyhteisössä.....	17
3.3	Työn organisointi ja roolien muodostuminen työyhteisössä.....	20
3.3.1	Työntekijöiden tehtävä yrityksessä	22
3.3.2	Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen.....	23
4	Opinnäytetyön menetelmät ja tutkimuksen kulku.....	26
4.1	Aineiston keruu ja analysoinnin vaiheet	26
4.2	Workshopin toteutus.....	28
4.3	Haastattelun toteutus	31
5	Workshopin tulokset	32
6	Haastattelun tulokset.....	37
7	Viiden tähden työkaveri	42
8	Työn arviointi	44
	Kuviot	49

1 Johdanto

Ihminen on pohjimmiltaan sosiaalinen olento. Ihmisten minuus ja olemassaolo toteutuvat suhteessa toisiin ihmisiin. Vaikka elämme yksilöllisyyden harhassa, jokainen meistä tarvitsee toinen toisiamme. Tämä toisten tarvitseminen korostuu erityisesti työpaikoilla. (Kaivola & Launila 2007, 77.)

Työntekijöillä on organisaation sisällä yhteinen tavoite ja yhteinen tehtävä, joka tekee työnteosta sujuvampaa. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joiden halutaan katsovan samaan suuntaan. (Kaivola & Launila 2007, 77.) Työelämässä ei ole tarpeeksi tuotu esiin tai keskusteltu siitä, että työyhteisön toimivuus ei ole vain johtamiskysymys tai esihenkilön vastuulla oleva asia. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toimintatavallaan ja käytöksellään työn sujuvuuteen, työilmapiiriin, asiakastyytyväisyyteen sekä muihin työpaikan menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. (Järvinen 2009, 11-12.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, jossa olemme molemmat työskennelleet monenlaisissa tehtävissä yrityksen perustamisvuodesta lähtien. Tarve kehittämistyölle ilmeni yrityksen voimakkaan kasvun myötä. Yrityksen johdolla ei ole ollut aikaa keskittyä tarkemmin työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa työyhteisön toimivuutta osallistamalla yrityksen koko henkilöstö työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tarkoituksena on luoda yrityksen työyhteisön toiminnan kannalta olennainen apuväline tukemaan toimivampaa työyhteisöä tulevaisuudessa.

Luvussa yksi esittelemme opinnäytetyön aiheen, rajauksen ja tavoitteet. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esittelemme myös lyhyesti opinnäytetyön tietopohjan sekä kerromme hyödyntämämme tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Toisessa luvussa esittelemme työn toimeksiantajan. Kolmas luku muodostuu opinnäytetyön tietopohjasta, jossa käsittelemme sitä, millainen on toimiva työyhteisö. Luvussa neljä käymme läpi opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät ja niiden toteutuksen. Luku viisi ja kuusi sisältävät menetelmien avulla saavuttamamme tulokset. Seitsemännessä luvussa puolestaan esittelemme kehittämistyön lopullisen tuloksen ja kahdeksas luku sisältää työn arvioinnin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

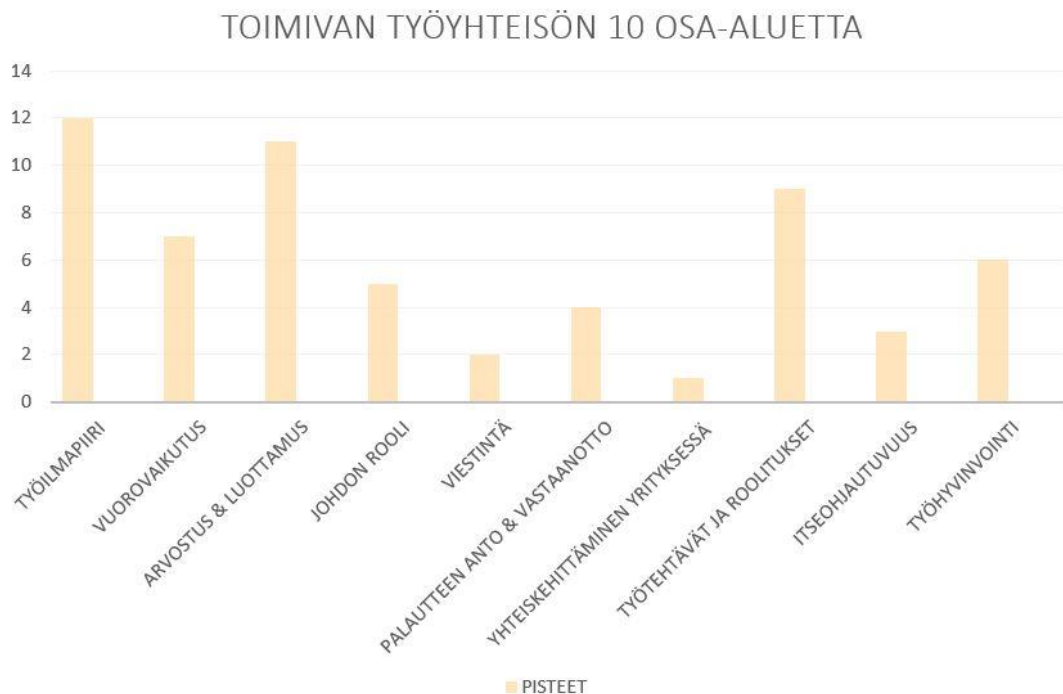
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisia asioita yrityksen työntekijät yksilöinä pitävät tärkeinä työyhteisön toimivuuden kannalta sekä miten nämä tärkeiksi koetut asiat saataisiin toteutumaan kyseisessä yrityksessä käytännössä.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tullaan selvittämään

- Millä tavoin saadaan luotua Yritys X:n työyhteisö toimivammaksi?
- Millainen on toimiva työyhteisö?
- Millainen johtaminen tukee työyhteisön ilmapiiriä?

Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on Yritys X:n työyhteisö ja sen keskeiset toimintatavat. Työyhteisön toiminnasta rajasimme pois yrityksen itse työhön liittyvät prosessit sekä yhteistyökumppanit. Tämä kehittämistyö keskittyy siis työyhteisön ilmapiiriä tukevaan toimintaan.

Ennen kehittämistyön aloittamista rajasimme tietopohjan avulla keskeisimmät toimivaan työyhteisöön liittyvät teemat. Näistä teemoista työntekijät saivat pisteuttaa omasta mielestään kolme tärkeintä teemaa. Tällä tavalla saatiin rajattua tehokkaasti yrityksen kannalta hyödyllisimmät teemat ja pystyttiin osallistamaan koko henkilöstö jo heti alussa työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Pisteytyksessä työntekijä antoi kolme pistettä mielestään tärkeimmälle teemalle, kaksi pistettä siitä seuraavalle ja yhden pisteen kolmanneksi tärkeimmäksi kokeelleen teemalle. Kuviossa 1 näkyy työntekijöiden äänestyksen jakauma. Kolme eniten ääniä saanutta teemaa olivat siis työilmapiiri, arvostus ja luottamus sekä työtehtävät ja roolitukset työpaikalla.



Kuvio 1 Toimivan työyhteisön 10 osa-aluetta

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tietopohja

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa hyödynnetään menetelminä haastattelua ja workshopia. Toimiva työyhteisö koskettaa kaikkia työpaikalla, joten on tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen osallistuu tähän kehittämistyöhön.

Koko henkilökunnalle järjestetään yhteinen workshop, jonka avulla saadaan henkilökunnan toimesta yleinen käsitys yrityksen työyhteisön tilasta sekä mahdollisista kehityskohdista. Workshopin lisäksi Yritys X:n johtajalle pidetään erillinen haastattelu, jotta saadaan esille myös johdon oma näkemys työyhteisön toimivuudesta.

Tämän opinnäytetyön tietopohja koostuu toimivan työyhteisön sisällyttämistä teemoista. Opinnäytetyön tietopohja käsittelee tarkemmin työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, arvostuksen ja luottamuksen merkitystä sekä työn organisointia ja roolien muodostumista työyhteisössä. Tietopohja on koottu kirjallisista sekä sähköisistä lähteistä.

2 Toimeksiantaja

Yritys X on vuonna 2013 perustettu perheyritys Sipoossa. Yritysmuotona on osakeyhtiö, jonka päätoimialoihin kuuluu leipomo- ja kahvilatoiminta. Lisäksi yrityksen toimialaan kuuluu catering-palvelut sekä yritys vuokraa pihapiiristään myös savusauna- ja juhlatiloja. Kyseessä on pienyritys, jossa työskentelee tällä hetkellä vakituisesti 12 työntekijää.

Yrityksen liikeidea perustuu laadukkaaseen, asiakaslähtöiseen palveluun sekä siihen, että kahvilassa myytävät tuotteet leivotaan päivittäin omassa leipomossa käsityönä. Henkilökunta on yrityksen suurin voimavara ja etenkin kahvilan toiminta perustuu vahvasti persooniin. Yrityksen henkilöstö on vahvasti hitsautunut yhteen vuosien varrella ja suurempaa vaihtuvuutta ei ole ollut henkilöstön keskuudessa.

Yritys X on saavuttanut laajan suosion vuosien aikana ja sillä on hyvin vakinaistunut asiakaskunta. Yritys on jatkuvasti kasvattanut liikevaihtoaan sekä tulosta. Esimerkiksi viime tilikauden verrattuna yrityksen liikevaihto kasvoi liki 15 prosenttia. Henkilöstökulut ovat yrityksen suurin menoerä, mutta kyseinen henkilökunta on myös yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksessä.

Yritys on niittänyt mainetta myös useissa asiakasäänestyksissä ja oli suuri yllättäjä yhdessä toimialan suurimmassa äänestyskilpailussa vuonna 2016 voittaen ylivoimaisesti kolme kategoriaa: paras palvelu, paras kahvila ja paras sisustus. Yritys on haluttu myös kumppaniksi mukaan useampaan prime-time televisio-ohjelmaan sekä yrityksen toiminnasta on tehty useita lehtiartikkeleita. (Yritys X 2021.)

Yrityksen kiireisen arjen keskellä on osa-alueita, jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Istuttuamme alas toimeksiantajan kanssa, olimme nopeasti yhtä mieltä siitä, että seuraava keskittymisen kohde tulee olla yrityksen työyhteisön toiminta. Oli siis yksimielinen ja looginen päätös ottaa tämä osa-alue yrityksestä kehittämistyön kohteeksi.

3 Millainen on toimiva työyhteisö?

Työyhteisöä tarkastellaan usein suurena kokonaisuutena, jossa sen jokainen osa on vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksellisten elementtien eri osat muodostavat yhteen liitettyinä kokonaisuuden, jossa jokaisella osalla on oma merkityksensä. Kun yksi osa ei toimi, koko järjestelmä joutuu epätasapainoon ja tätä kautta vastaan tulee ongelmia. (Kaivola & Launila 2007, 133.)

Toimiva työyhteisö koostuu tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, vuorovaikutuksesta, sopivasti kuormittavista työtehtävistä sekä kannustavasta ilmapiiristä. Työyhteisön tulisi olla samaan aikaan sekä turvallinen että terveellinen. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Koko työyhteisön tiedossa tulisi olla niin yrityksen toiminnan lähtökohdat, yhteinen päämäärä kuin myös yrityksen olemassaolon tarkoitus. Toisin sanoen työyhteisön toimivuus edellyttää johdolta ja kaikilta henkilöstön jäseniltä kokonaisvaltaista näkemystä siitä, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa, miksi juuri he työskentelevät kyseisessä yrityksessä sekä mitä työpaikalla tulee tehdä ja saada aikaan. (Järvinen 2009, 49-50.)

Työyhteisö voi olla ammatillinen tai epäammatillinen. Työyhteisön ammatillisuuden määrittelee se, millaista vuorovaikutusta tapahtuu työpaikalla, vallitseeko työyhteisön välillä arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri, osataanko pitää työ- ja ihmissuhteet riittävän erillään toisistaan sekä se, hyödynnetäänkö työyhteisössä ihmisten erilaisuutta, ammattitaitoa ja luovuutta. (Järvinen 2009, 82.)

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä viihdytään, koska ihmiset voivat avoimesti sanoa mielipiteitään ja he pystyvät kyseenalaistamaan asioita. He uskaltavat tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Ammatillisesti toimivan työyhteisön jäsenen ei tarvitse pelätä, uskaltaako hän sanoa mielipiteensä tai loukkaantuu joku hänen sanomisistaan. Avoimen ja vapautuneen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin lisäksi ammatillisesti käyttäytyminen synnyttää työyhteisön välille todellisen luottamuksen. (Järvinen 2009, 82-83.)

Puolestaan epäammatillisesti käyttäytyvälle työyhteisölle on tunnusomaista, että työntekijät sotkevat työhön liittyviin erimielisyyksiin ja ongelmiin omat henkilökohtaiset tunteensa. Tämä synnyttää työyhteisön välille loukkaantumisia, puhumattomuutta, klikkiytymistä ja selän takana puhumista. Työyhteisön välinen ilmapiiri voi olla tämän takia epäluuloinen ja jopa vihamielinen. (Järvinen 2009, 82-83.)

Yksikään työyhteisö ei ole ristiriidaton ja ongelmaton, vaikka moni niin saattaakin kuvitella. Ristiriidat ja ongelmatilanteet ovat yrityksiä arkipäivää, mutta toimivalla työyhteisöllä on kyky käsitellä ja tunnistaa niitä ajoissa. Toimivassa työyhteisössä ongelmatilanteisiin puututaan välittömästi ja vastuu puuttumisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Perustehtävien saavuttamisen edessä olevia esteitä osataan ratkoa itsenäisesti. Ongelmat ratkaistaan työhön liittyvinä ongelmina eikä niissä tartuta yksittäisen henkilön ominaisuuksiin. Tärkeä piirre toimivassa työyhteisössä on myös se, että osataan pyytää tarvittaessa apua ja ollaan valmiita vastaanottamaan sitä ulkopuoliseltakin taholta. (Kaivola & Launila 2007, 138.)

Työyhteisön toimivuuden edistämiseen löytyy useita eri keinoja. Hyvän ilmapiirin luomisen kannalta työyhteisön tulee mahdollistaa yhteiset avoimet keskustelut, mutta pystyä myös yksilöllisesti kohtaamaan toiset työyhteisön jäsenet silloin, kun kyseessä on luottamukselliset asiat. Erimielisyydet tulee ottaa esille ja selvittää ajoissa. Sujuva työ ja prosessit sekä työyhteisön jäsenten osallistaminen yrityksen kehittämiseen on olennaista työyhteisön toimivuuden kannalta. Lisäksi vastuiden ja käytäntöjen selkeyttäminen johdon puolelta ja vastaavasti työntekijältä vastuun kantaminen ovat todella tärkeitä keinoja kehittämään työyhteisön toimivuutta. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Hyvin toimiva työyhteisö ei ole itsestäänselvyys. Se ei synny hetkessä, vaan vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä vaivannäköä ja yhteistä panostusta. Toimiva työyhteisö tukee yksilöiden hyvinvointia sekä jaksamista, ja täten edistää samalla koko henkilöstön hyvinvointia. Tällainen työyhteisö vetää puoleensa todellisia työelämän ammattilaisia, hyviä yhteistyökumppaneita ja tyytyväisiä asiakkaita. (Kaivola & Laurila 2007, 134.)

3.1 Työilmapiiri on työyhteisön toimivuuden kivijalka

Työpaikan hyvä ilmapiiri on työelämän keskeinen voimavarojen lähde. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa vahvasti työyhteisön toimintaan ja sen toimivuuteen. Hyvä työilmapiiri auttaa työntekijää suoriutumaan työstä parhaansa mukaan. Positiivisesta ilmapiiristä työntekijä saa voimaa myös silloin, kun työnteko tuntuu haasteelliselta. Usein hyvän työilmapiirin luominen sysätään helposti johdon vastuulle, mutta tosiasiaa se on jokaisen työyhteisössä toimivan yksilön vastuulla. Hyvä työilmapiiri ei synny, pysy yllä eikä myöskään kehity itsestään, vaan se syntyy työyhteisön jäsenten yhteisöllisen toiminnan tuloksena. Oikeanlainen johtaminen ja työyhteisön välinen ystävällinen käyttäytyminen edistävät yhdessä hyvää työilmapiiriä. (Aro 2018.)

Hyvä työilmapiiri on seurausta yrityksen hyvästä työkuulttuurista, joka koostuu työpaikan yleisistä toimintatavoista, yhteisistä säännöistä, työmoraalista sekä työyhteisön jäsenten välisistä erilaisista vuorovaikutustavoista. (Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus 2013.) Hyvä työilmapiiri on siis monen summan seuraus, ei syy. Työilmapiiri ja työtyytyväisyys kulkevat usein käsi kädessä, mutta niitä ei voi kuitenkaan yhdistää samaan käsitteeseen.

Työilmapiiri määritellään puhtaasti ihmisen omaksi kokemukseksi omasta työympäristöstään, kun taas työtyytyväisyys on työntekijän oma arvio siitä, missä määrin hänen tarpeensa toteutuvat omissa työtehtävissä ja yleisesti työpaikalla. (Aro 2018, 39.)

Hyvän työilmapiirin aikaansaaminen ei vaadi mitään suuria taloudellisia investointeja, koska hyvä käytös ja ystävällinen suhtautuminen muihin työyhteisön jäseniin ei maksa mitään. Jokainen työyhteisön jäsen voi päivittäin valita käyttäytyvänsä muita kohtaan ystävällisesti ja arvostavasti. Huonosta ilmapiiristä taas yritys voi joutua maksamaan kovan hinnan. Huonon ilmapiirin takia tuottavuus voi laskea, yhteisöllisyys kärsiä sekä yrityksen henkilöstössä voi esiintyä suurtakin vaihtuvuutta ja tätä kautta yrityksen palvelukyky, maine ja taloudellinen tilanne kärsivät. (Aro 2018, 27-28.)

Pienillä asioilla on ilmapiirin kannalta suuri merkitys. Yksittäinen työntekijä voi edistää hyvän työilmapiirin muodostumista olemalla yksinkertaisuudessaan hyvä työkaveri niin muille työyhteisön jäsenille kuin esihenkilöllekin. Työkaveruus on positiivinen ammatillinen suhde, jossa luotetaan ja uskotaan molemminpuolisesti. Hyvät työkaverit antavat apua ja tukea toisilleen sekä ovat myös valmiita vastaanottamaan sitä, samalla tavalla kuin kaverisuhteissa - kaveria ei jätetä. Hyvän työkaverin lisäksi työilmapiirin kannalta tärkeää on olla hyvä työntekijä. (Kaivola & Launila 2007, 74.)

Hyvä työntekijä arvostaa omaa työtään ja pitää sitä merkityksellisenä. Hyvä työntekijä ymmärtää esihenkilön aseman yrityksessä ja antaa tukensa esihenkilölle, jotta esihenkilö pystyy toteuttamaan omaa tehtävänsä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Hyvä työntekijä voi omalta osaltaan edistää hyvän työilmapiirin syntymistä antamalla tukea ja apua muille, kun he sitä tarvitsevat. Kun työntekijä kantaa vastuun omasta toiminnasta sekä koko työyhteisön toimivuudesta, helpottaa hän samalla esihenkilön työtä ja yrityksen perustehtävän toteuttamista. Hyvä työntekijä on myös tasavertainen ajattelukumppani, joka kuuntelee niin muita työkavereita kuin esihenkilöäkin. (Kaivola & Launila 2007, 74-75.)

Työntekijöiden ammattimainen käyttäytyminen työpaikalla vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin. Työpaikan ilmapiirissä vallitsee keskinäinen luottamus, kun asiat selvitetään puhumalla suoraan asianomaiselle itselleen eikä puhuta selän takana. Työpaikan ilmapiiri pysyy positiivisena, kun työntekijät kannustavat toinen toisiaan vaikeinkin hetkinä. Työilmapiirin kannalta on tärkeää, että rohkaisu ja innostaminen ei jää ainoastaan johdon vastuulle. (Kaivola & Launila 2007, 74-75.)

Työilmapiirin laatua kuvataan usein joko myönteisenä tai kielteisenä (Kuvio 2). Ilmapiirin laatua voi olla kuitenkin välillä hankalaakin määritellä. Hyvä työilmapiirihän ei tarkoita sitä, että kaikilla on aina kivaa työpaikalla ja työtkin sujuvat kuin vettä vaan. Mentäessä kohti myönteistä ilmapiiriä onkin tärkeää, että työyhteisössä sekä työntekijät, että esihenkilöt kokevat työnsä sisällön ja yleisesti kyseisessä yrityksessä työskentelyn kokonaisuuden kannalta

tavoitteelliseksi ja merkitykselliseksi. Hetkellinen epämuokavuus tai kiivaatkaan väittelyt eivät horjuta hyvää työilmapiiriä, kunhan työpaikalla on varmistettu, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat perillä yrityksen yhteisistä pelisäännöistä ja sitoutuneet noudattamaan niitä. Yrityksessä vallitsee myönteinen työilmapiiri, jos yllä mainittujen lisäksi johdon rooli on selkeä ja työyhteisön jäsenet kunnioittavat toinen toisiaan. (Suomalaisen työn liitto 2017.)



Kuvio 2 Myönteinen ja kielteinen työilmapiiri (Työturvallisuuskeskus 2021)

Työilmapiiriin liittyviä asioita välttämällä työpaikoilla helposti siksi, että työilmapiiri liittyy vahvasti tunteisiin. Tunteita ei kuitenkaan tulisi pelätä, vaan niitä on tärkeää kuulla ja pyrkiä ymmärtämään, mistä juuri kyseiset tunteet syntyvät. Niin hyvät kuin huonotkin tunnetilat tarttuvat muihin työyhteisön jäseniin ja vaikuttaa siten suoraan myös työilmapiiriin. Mitä enemmän yksittäinen työntekijä kokee osaavansa työnsä, voivansa vaikuttaa asioihin ja olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin, sitä paremmalta hänestä yleisesti tuntuu. (Aro 2018, 30-31.)

Toinen syy työilmapiiriasioiden välttelemiseen ja hankalaksi kokemiseen liittyy siihen, että työilmapiiri koetaan usein erilliseksi omaksi kokonaisuudekseen. Yrityksissä helposti määritellään ne oikeat "kovat" työhön liittyvät asiat ja sitten erikseen tulee "pehmeämmät" asiat, kuten juuri työilmapiiri. Työilmapiiriä ei voi hallita, mutta siihen pystyy ja pitää vaikuttaa. Työilmapiirin rakentamisen koetaan kuuluvan henkilöstöosaston vastuulle. Nämä "kovat" ja "pehmeät" yrityksen asiat kulkevat kuitenkin käsikädessä ja niihin on tärkeää keskittyä kokonaisuutena kaikkien kanssa yhdessä. (Aro 2018, 31-32.)

3.1.1 Avoin vuorovaikutus on työilmapiirin peruspilari

Entisaikaan ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet olivat auktoriteetti- ja valta-aseman muokkaamia. Statuksilla oli suuri merkitys ja työpaikoilla ylemmän statuksen omaaville ihmisille kumarreltiin. Tietyt ihmiset puhuivat vain tietyssä asemassa olevien ihmisten kanssa ja rangaistuksien pelossa varottiin sanomasta mitään, mikä olisi voinut johtaa väärinymmärryksiin. Nykypäivänä vuorovaikutus on huomattavasti avoimempaa. Auktoriteettiasemissa toimivat henkilöt eivät voi enää määrätä työpaikoilla, milloin tai mistä asioista kukakin saa puhua. (Dunderfelt 2014, 85.)

Koskaan aiemmin yhteiskunnan historiassa ei ole vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen kiinnitetty yhtä paljon huomiota kuin nykypäivänä. Kaikkialla puhutaan nykyisin sosiaalisten taitojen tärkeydestä. Yhteiskunnan tasolla ihmisiltä toivotaan, että he osallistuisivat aktiivisesti julkisiin keskusteluihin ja työpaikkailmoituksissa korostetaan ihmisten kanssa hyvin pärjääviä sosiaalisia persoonia. Ennen kaikkea nykypäivänä halutaan edistää avointa ja rehellistä ihmisläheistä vuorovaikutusta. (Dunderfelt 2012, 9.)

Vuorovaikutuksen tärkein lähtökohta on se, että ihmiset osoittavat aktiivista kiinnostusta toista ihmistä kohtaan. Yhteistyössä ei päästä yhtään eteenpäin, jos toisten ihmisten huomiointi unohtuu. Jos ihmiset eivät noteeraa vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten läsnäoloa, törmätään jo varmasti alkuvaiheessa ongelmiin. (Dunderfelt 2012, 147-148.)

Ihminen vaikuttaa tekemisillään ja sanomisillaan aina toiseen, halusipa hän sitä tai ei. Vuorovaikutusta on silloin, kun paikalla on kaksi tai useampi ihminen. Vuorovaikutuksen tavoite ja tarkoitus on saada vastaanottaja ymmärtämään esiin tuotu viesti sanojen ja sanattoman viestinnän avulla. Itse viestin lisäksi, ilmeet, eleet ja asenne vaikuttavat viestin perillemenoon. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Työpaikalla ja omassa työyhteisössä avoimesti toimiminen on varmastikin asia, josta jokaisen on helppo olla samaa mieltä. Käsitys siitä, mitä avoimuudella tarkoitetaan nimenomaan työpaikalla saattaa osalle kuitenkin jäädä hämärän peittoon. Käsite on niin yleisluontoinen, että vaarana työyhteisöissä on se, että saman työyhteisön sisältä löytyy hyvin erilaisia käsityksiä avoimesta vuorovaikutuksesta. (Järvinen 2009, 94.)

Pekka Järvinen (2009, 94-102) puhuu Menestyvän työyhteisön pelisäännöt-kirjassaan neljästä näkökannasta, jotka toteutuessaan luovat avoimen vuorovaikutuksen kentän työpaikalla. Ensimmäisenä näkökantana on se, että puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Avoimuuden tulisi liittyä työhön ja sitä koskeviin aiheisiin. Avoimen tiedon kulun kannalta jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi miettiä, kuka muu voisi tarvita kyseistä tietoa ja keitä asiasta pitäisi informoida. Avoimella vuorovaikutuksella ei tarkoiteta sitä, että työyhteisö käyttää energiaa ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn.

Kuitenkaan avoin ja ammatillinen vuorovaikutus työyhteisössä ei sulje pois jäsenten välistä yksityiselämään liittyvää keskustelua. Toimivassa työyhteisössä on luonnollista jakaa myös oman elämän ilon hetket ja murheet työkavereiden kanssa.

Toisena näkökantana on tuotu esiin se, että työyhteisössä puhutaan asioista niiden henkilöiden kanssa, joita ne kyseiset asiat koskevat. Avoimen vuorovaikutuskentän toteutumiseksi ei vielä riitä se, että asioista keskustellaan ammatilliseen sävyyn. Tärkeää on, että työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäselvyyksistä puhutaan niiden kanssa, keitä juuri kyseinen asia koskee. (Järvinen 2009, 95-98.)

Kolmas näkökanta korostaa rakentavasti puhumista työyhteisön keskuudessa. Keskusteluiden tyyli tulisi olla asiallinen ja rakentava. Ohjenuorana voitaisiin pitää sitä, että työyhteisössä ei saisi olla laisinkaan hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä hajottavaa tai vaarantavaa vuorovaikutusta. Joka ikisen vuorovaikutustilanteen tulisi tukea työntekoa ja auttaa selvittämään työhön liittyviä ongelmia. Sujuvat avoimet vuorovaikutustilanteet parantavat työyhteisön keskinäistä yhteistyötä. Rakentava ja avoin vuorovaikutus on sanojensa mukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Vuorollaan vaikuttaminen edellyttää sitä, että tilanteessa kuunnellaan toisten mielipiteet avoimesti ja vasta sen jälkeen otetaan itse kantaa asiaan. On tärkeää, että jokainen tilanteessa läsnä oleva tuo vuorotellen keskusteluun tai ongelmaan omat näkemyksensä ja ideansa. Avoimessa vuorovaikutuskentässä ja rakentavassa puhetyylissä ei ole tarkoitus se, että yksi työyhteisön jäsen puhuu ja muut kuuntelevat. (Järvinen 2009, 98-99.)

Neljäntenä näkökantana Järvinen on maininnut sen, että vuorovaikutustilanteissa varmistetaan viestin oikein ymmärtäminen. Tätä näkökantaa ei tulla usein edes ajatelleeksi vuorovaikutustilanteissa. Avoin vuorovaikutus edellyttää toimiakseen sitä, että niin viestin tuoja kuin vastaanottajakin omalta osaltaan varmistavat, että viesti ymmärretään oikein. Ilman varmistusta viestintä voi aiheuttaa virheitä sekä väärinymmärryksiä. Varmistamisen tärkeys tulee siitä, että työyhteisön jäsenten välisestä kommunikaatiosta vain yksi osa tapahtuu sanojen muodossa. Suurin osa vuorovaikutuksesta on sanatonta viestintää, eli äänensävyjä- ja painoja, tauoituksia, sanavalintoja sekä tilanteessa esillä olevia erilaisia ilmeitä ja eleitä. Kaikkien näiden pohjalta ihminen muodostaa käsityksen siitä, mitä kyseisellä viestillä tarkoitetaan. Siksi ei ole mikään ihme, että esimerkiksi, jos puhuttu viesti lähetettäisiin sähköpostilla, saatettaisiin se ymmärtää täysin eri tavoin. (Järvinen 2009, 99-102.)

Ihmiset ajattelevat usein olevansa selkeitä ja hyviä vuorovaikuttajia. Kuitenkin, jos toinen ihminen, kenen kanssa he ovat vuorovaikutuksessa omaa erilaisen kommunikointitavan, saattaa tilanteessa helposti syntyä väärinymmärryksiä. (Bosworth 2016.)

Tästä syystä viestejä on tärkeä tulkita, sillä sama viesti voi merkitä eri vastaanottajille eri asioita. Viestin ymmärtäminen halutulla tavalla helpottuu, jos viestin tuoja käyttää mahdollisimman selkeää kieltä. Hankalaa varmistamisesta tekee sen, että viestintää ei voida koko

ajan tarkentaa, sillä se tekisi vuorovaikutuksesta liian vaivalloista ja hidasta. Vuorovaikutustilanteiden eri osapuolten tulisi pystyä luottamaan siihen, että kaikki ymmärtävät viestin sanoman halutulla tavalla ja mikäli näin ei tapahdu, osapuolilla on vastuu pyytää tarkennusta asiaan. (Järvinen 2009, 99-102.)

Jotta työelämässä saadaan aikaan aitoja, pysyviä muutoksia työntekijän ja esihenkilön välisessä yhteistyössä, yhteisöllisyyden rakentumisessa sekä johtamisessa, tarvitaan työyhteisön kesken yhteistä aikaa sekä avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen ja yhteisen ajan lisäämisellä ei tarkoiteta kokouksien ja palaverien lisäämistä vaan sitä, että työyhteisössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutustilanteiden laatuun ja siihen, miten työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa. (Kaivola & Launila 2007, 89.)

3.1.2 Palaute työilmapiirin tukena

Palaute on reaktion saamista tekoon. Palautteen antaminen on viestintää ja kuten kaikki muukin vuorovaikutuksellinen viestintä, palaute voi olla sanallista tai sanatonta eli se tulee esiin sanoina, ilmeinä, tekoina ja eleinä. Ihmiset saavat palautetta heitä ympäröiviltä ihmisiltä jatkuvasti ja pyytämättä. Työyhteisöissä ihmiset suhtautuvat palautteen antamiseen ja etenkin saamiseen vaihtelevin tuntein. Vaihtelevat tunteet johtuvat palaute-sanan hämäryydestä. Palaute-sana merkitsee usein varsinkin suomalaisten puheessa jotakin kielteistä. Tästä huolimatta tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä toivoo saavansa paljon nykyhetkeä enemmän palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

Työyhteisön kesken ei ole olemassa hyvää tai huonoa palautetta tai positiivista tai negatiivista palautetta, vaan ainoastaan hyvin tai huonosti annettu palaute. Kehittävä palaute tai rakentava palaute ovat vain kehoja kiertoilmauksia viestille, joka kertoo palautteen saajalle, että palautteen antaja ei ole tyytyväinen kyseisen henkilön tekemisiin. Hyvin annettusta palautteesta voidaan puhua lahjana palautteen saajalle. Hyvin annettu palaute on aina hyvää, koska se kehittää palautteen vastaanottajaa. Eli toisin sanoen, kaikki hyvin annettu palaute on samalla myös rakentavaa palautetta. Kielteinen tai huono palaute puolestaan on vain huonosti annettua palautetta, joka ei rakenna positiivista ilmapiiriä vaan päinvastoin repii sitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

Itseään arvioimalla voi päästä työelämässä pitkälle, mutta ei koskaan perille asti. Palautteen antamisella on kaksi tärkeää tehtävää, se näyttää palautteen vastaanottajalle sen, missä hän sillä hetkellä on ja onko hän menossa oikeaan suuntaan. Palautteen vastaanottaja saa myös palautteen antajalta tietoa käyttäytymisensä vaikutuksesta toisiin ihmisiin. Palautteen ansiosta työntekijä näkee omat heikkoutensa ja vahvuutensa, ja sen lisäksi työntekijä pystyy tehdä oikeita päätöksiä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Työntekijät ovat usein esihenkilöä paremmin perillä siitä, mitä työpaikalla tapahtuu päivittäisessä arjessa. Tästä syystä työntekijöiden toisilleen antama palaute on tärkeämpää kuin esihenkilöiden antama palaute. Työntekijät tietävät, onko esihenkilö onnistunut johtamaan heitä heidän tarpeidensa mukaisesti tai ovatko heidän tiimiläisensä toimineet tiimin tavoitteiden mukaisesti. Työntekijät tietävät myös parhaiten, toimivatko kaikki yrityksen yhteisten pelisääntöjen mukaan ja siksi onkin tärkeää, että työntekijät tuovat omat havaintonsa esille. Kun työyhteisön jäsenet antavat palautetta säännöllisesti toisilleen, auttaa se jokaista työyhteisön jäsentä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32.)

Palautteen voima kasvaa, mitä useampi henkilö työpaikalla antaa toisilleen palautetta. Palautteen lisääminen työyhteisön kesken sujuu helposti, kun työyhteisön jäsenillä on halua ja tahtoa auttamaan toisiaan onnistumaan. Kun työyhteisön jokainen jäsen osallistuu ja havainnoi työyhteisön tekemistä sekä osaa ja uskaltaa antaa palautetta, varmemmin jokainen myös saa sitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Palaute on hyvin annettu silloin, kun se annetaan suoraan sille henkilölle, jonka toimintaa halutaan kommentoida. Tällöin palautteen antaminen tapahtuu henkilökohtaisesti ja suoraan eikä jonkun kolmannen osapuolen kautta. Palaute onnistuu parhaiten, kun palautteen antaja ottaa mahdollisimman hyvin huomioon palautteen saajan persoonan ja hänen mieltymyksensä. Jotkut työyhteisön jäsenistä haluavat palautteen suoraan ja julkisesti, kun taas osa jäsenistä toivovat palautetta kirjallisessa muodossa. Tärkeintä palautteen antamisessa on välttää julkisen häpeän tuottamista toiselle. Positiivinenkin julkinen palaute voi olla noloa sellaisen työntekijän puolesta, ketä ei viihdy parrasvaloissa, mutta etenkin toimintaa kehittävää palaute kannattaa antaa henkilökohtaisesti. Vaikka sähköiset viestit ovat nopea tapa antaa palautetta ajasta ja paikasta riippumatta, palautteen antamista etenkin mahdollisesti kriittiseksi tulkittavaa palautetta ei lähtökohtaisesti kannata antaa tällä tavalla. (Silvennoinen & Tilli 2017, 57, 66.)

Jos palaute koskee tiimin yhteistä suoritusta, on palaute tärkeä antaa julkisesti kaikille tiimin jäsenille, mutta korostaa samalla jokaisen yksilön työpanoksen tärkeyttä. Työntekijän omaan kehittymiseen tähtäävä palaute on hyvä antaa yleisesti kahden kesken välttääkseen mahdollista epä mukavuuden tunnetta. Mahdollisia yhteisiä epäonnistumisia on kuitenkin tärkeä puida koko työyhteisön kesken, sillä kaikki ovat omalta osaltaan olleet vaikuttamassa lopputulokseen ja tällöin kaikilla voi olla asiasta opittavaa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 70.)

Palautteen vastaanottamiseen ja siitä syntyvään tunteeseen vaikuttaa jälleen monet eri tekijät. Palautteen vastaanottajan aikaisemmat kokemukset, oma asenne, omat odotukset, tunteita, tilanne sekä palautteen antajan ja saajan keskinäinen suhde luovat perustan

palautteen vastaanottamiselle. Luonnollisesti myös palautteen varsinainen sisältö ja palautteen antamistapa vaikuttavat vastaanottajan suhtautumiseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 88-90.)

Tärkeimpänä palautteen antamisen lähtökohtana on ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen. Ajatus siitä, että toinen on tehnyt parhaansa oman osaamisen ja niiden tietojen pohjalta, mitä hänellä on sillä hetkellä ollut, lisää palautteen arvostavaa sävyä. Palautteen lähtökohtana tulee olla myös usko ja luottamus siihen, että palautteen vastaanottaja pystyy ja haluaa muuttaa omaa toimintaansa tarpeen vaatiessa. Monenlainen niin sanotusti kriittinenkin palaute voi toimia ja saada aikaan positiivista muutosta, kun palautteen antajan asenne on jo lähtökohtaisesti arvostava. Luottamus on myös välttämätön edellytys yrityksen hyvälle palautteellisuudelle. Työyhteisön välinen luottamuksen taso näkyy suoraan muun muassa avoimuudessa eli siinä, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan, miten ja millaista tietoa työyhteisön kesken vaihdetaan sekä kuinka valmiita työyhteisön jäsenet ovat toistensa kanssa yhteistyöhön. (Silvennoinen & Tilli 2017, 45, 74.)

3.2 Arvostus ja luottamus työyhteisössä

Arvostuksesta voidaan puhua polttoaineena, joka liikuttaa ihmistä. Entisajan sanonta onkin, että oppiakseen ja kehittyäkseen ihminen tarvitsee jokaista saatua moitetta kohden viisi kehua. Ihmiset eivät tee työtään vain palkan saannin vuoksi vaan myös sen, että he voivat kokea, että heidän omaa ammattitaitoa, kehittämissideoita ja huolellisuutta arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 20.) Jos ihminen kokee, että häntä arvostetaan, hän ottaa enemmän vastuuta ja toimii samalla aikuismaisessa ja rakentavassa yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Arvostava vuorovaikutus työyhteisössä synnyttää lisää myönteisyyttä sekä vapauttaa energiaa. (Kaivola & Launila 2007, 102.)

Ihmisten välinen arvostus näkyy kunnioittavana suhtautumisena toiseen ihmiseen. Ihmisiä tulee arvostaa tasavertaisina heidän asemistaan tai henkilökohtaisista ominaisuuksistaan riippumatta. Ihmisen oman arvon tunne nousee, kun ihminen tulee kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään. (Kaivola & Launila 2007, 52.)

Kyky tunkea ja osoittaa myötätuntoa ja empatiaa liittyy läheisesti arvostukseen. Empatia tarkoittaa kykyä eläytyä toisen ihmisen asemaan. Empatiakykyinen ihminen pystyy kokemaan samanlaisia tunteita kuin itse tilanteeseen liittyvä henkilö. Empatia on siis tietoisuutta siitä, miltä toisesta ihmisestä juuri kyseisessä tilanteessa tuntuu. Myötätunnon osoittaminen tarkoittaa, että ihminen tekee toiselle selväksi sen, että hän ymmärtää tämän henkilön tilanteen ja on valmiina tarvittaessa auttamaan häntä. Samanaikaisesti ihminen lisää oman arvon tunnettaan, kun hän osoittaa myötätuntoa toista ihmistä kohtaan. (Silvennoinen & Tilli 2017, 52.)

Arvostus välittyy usein rivien välistä siinä, miten ihmiset kohtelevat toisia ihmisiä, miten kiinnostuneita he ovat toisista ihmisistä ja ennen kaikkea miten he osoittavat pitävänsä arvossa toisen ihmisen osaamista ja ammattitaitoa. Arvostusta osoittamalla ihmiset välittävät toiselle ihmiselle kokemuksen siitä, että juuri tämä toinen ihminen on tarpeellinen ja hänen työpäinoksellaan on merkitystä. Yleisesti tämän tyyppistä arvostusta ihmiset kaipaavat tahoilta, joita he myös itse arvostavat ja joiden mielipide on heille tärkeä. Tämän vuoksi lähimmän esihenkilön arvostuksen saaminen on monelle hyvin tärkeää. Yhtä lailla tärkeää arvostusta on kuitenkin myös asiakkailta tuleva myönteinen palaute ja kotiväen ajatukset siitä, mitä ihminen työssään tekee. (Furman & Ahola 2002, 20-21.)

Arvostusta voi osoittaa ihmiselle lukemattomilla eri tavoilla. Arvostettavat asiat voi kertoa toiselle suoraankin, mutta arvostus välittyy usein jopa tehokkaammin muilla tavoin. Esimerkiksi, neuvojen ja mielipiteen kysyminen ovat hyviä tapoja osoittaa arvostusta. Arvostusta voi osoittaa lisäksi olemalla utelias toisen työtä kohtaan. (Furman & Ahola 2002, 22.) Työkaverilta tai esihenkilöltä saatu spontaani kiitos tai kannustava ele epätoivon hetkellä on työyhteisön kesken yleisesti toivottu arvostuksen osoitus. Esihenkilö voi lisäksi osoittaa työntekijöilleen arvostusta myös esimerkiksi, työtehtävien laajentamisella ja rikastamisella, ylennyksellä, uusiin tehtäviin kouluttamisella, edustustilaisuuksiin kutumisella tai rahallisilla palkkioilla. (Silvennoinen & Tilli 2017, 22.)

Arvostaminen on siis läsnäoloa, mutta arvostaminen on myös hiljaa olemista. Hiljaa oleminen ei tarkoita sitä, että työpäivän aikana tulisi olla hiljaa, vaan ennemmin sen jälkeen. Hiljaa oleminen tarkoittaa töiden ulkopuolella yleisesti hiljaisuutta työasioista, hiljaisuutta puhelinsoitoista, tekstiviesteistä, päivän ongelmista tai huomisen haasteista. Arvostusta on siis myös se, että työyhteisön jäsenet antavat vapaa-ajalla toisilleen mahdollisuuden palautua ja ladata akkuja seuraavaa työpäivää varten. (Rämö 2015.)

Arvostuksen osoittaminen on samaan aikaan luottamuksen osoittamista. Luottamus työyhteisössä liitetään usein vuorovaikutukseen kahden ihmisen välillä, työryhmän välillä tai koko organisaation tasolla. Luottamus tarkoittaa optimistista asennetta toisen työyhteisön jäsenen käyttäytymistä ja tekoja kohtaan. Yksittäiseen henkilöön kohdistuva luottamus pitää sisällään odotuksen siitä, että tämä kyseinen henkilö käyttäytyy luottamuksen arvoisesti. Tarkemmin kuvailtuna työyhteisön jäsen on luottamuksen arvoinen, kun hän toimii sopusoinnussa sen suhteen, mitä hänen kanssaan on sovittu, hän on rehellinen, eikä käytä toisia työyhteisön jäseniä hyväkseen. Luottamus on vahvasti sidottu tunteisiin, päättelyyn, havaintoihin ja toimintaan. Kaikki nämä tekijät joko rakentavat luottamusta tai toisinpäin musertavat sitä. (Nummelin 2007, 52.)

Luottamus on yrityksen tärkeintä sosiaalista pääomaa. Työyhteisön välisellä avoimella vuorovaikutuksella ja ajan tasaisen tiedon jakamisella on suuri rooli luottamuksen syntymiseen. Luottamukseen perustuva ilmapiiri mahdollistaa työyhteisön monimuotoisuuden, eli kaikki työyhteisön jäsenet hyväksytään kaikkien erilaisten persoonallisten piirteidensä kera. Luottamus vahvistaa työyhteisöä, lisää yksilöiden työhyvinvointia ja helpottaa vuorovaikutustilanteita. (STTK 2021.)

Ihmisten aitous ja omana itsenään toimiminen herättää luottamusta työyhteisössä. Kun työyhteisön jäsenet uskaltavat olla omanlaisia persooniaan ja kertoa ajatuksistaan avoimesti, muiden työyhteisön jäsenien on myös helpompi luottaa heihin. Saadakseen arvostusta muilta on työyhteisön jäsenten oltava luottamuksen ja kunnioituksen arvoisia. Muiden työyhteisön jäsenten tulee pystyä luottamaan siihen, että kyseinen henkilö tietää mistä puhuu, tekee sen minkä lupaa sekä hoitaa työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 9.)

Luottamus syntyy siis monista asioista. Yleisesti yrityksen selkeät tavoitteet kehittävät luottamusta. Kun yhteiset pelisäännöt ovat kaikille työyhteisön jäsenille selvillä ja yrityksen asioista keskustellaan säännöllisesti ja avoimesti, on työntekijöiden helpompi luottaa yritykseen yleisellä tasolla. Työyhteisön välinen rehellisyys ja avoimuus sekä työyhteisön sisällä avun saaminen ja antaminen lisäävät luottamusta. Luottamuksellisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä on tärkeää, että toimitaan niin kuin on sovittu ja luvattu sekä myönnetään omat virheet eikä syytellä toisia. Luottamuksellisessa työyhteisössä osataan ja uskalletaan antaa palautetta suoraan sille, kenelle se kuuluu. Tällaisessa työyhteisössä työyhteisön jäsenet eivät myöskään puhu toisistaan selän takana. (Kurttila ym. 2010, 54.)

Luottamus helpottaa ihmisten kommunikaatiota ja auttaa sietämään ristiriitoja. Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä luottamuksen rakentamisessa. Hänen tulee omalla toiminnallaan edistää avoimuutta työyhteisössä, sillä avoimuus on yksi edellytys luottamuksen syntymiselle. Avoimessa ja luottavaisessa työyhteisössä ei tarvita jatkuvaa valvontaa ja neuvottelua, sillä työyhteisön jäsenet uskaltavat tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä myös virheitä. (Kurttila ym. 2010, 53.)

Työyhteisössä luottamus ansaitaan ja jos sen menettää, sitä on vaikea saavuttaa takaisin. Luottamus ei ole samalla tavalla sokeaa kuin usko. Luottamus vaatii harkintaa, sillä toiseen ihmiseen luottaminen sisältää aina riskin. Jos luotamme jotakin jollekin toiselle työyhteisön jäsenelle, voimme tulla hänestä riippuvaiseksi sekä samalla tulemme itse haavoittuvaisemmaksi. Mitä merkityksellisempi asia on meille itsellemme, sitä enemmän siihen liittyy riskejä ja sitä vaikeampi meidän on luottaa toisiimme. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 53.)

Etenkin epävarmoissa tilanteissa luottamuksen merkitys korostuu. Luottamuksen puute tällaisissa tilanteissa näkyy työyhteisössä epäluuloisuutena ja jännittyneisyytenä. Sellaisissa työyhteisöissä, missä ei vallitse luottamuksellinen ilmapiiri, valta-asemia korostetaan ja avoin vuorovaikutus on vähäistä. Puutteellisen luottamuksen vuoksi työyhteisön jäsenet pelkäävät omien kasvojensa menettämistä, mikä aiheuttaa sen, että kukaan ei uskalla paljastaa todellisia tunteitaan ja ajatuksiaan. Viestit ovat usein piiloviestejä eikä suoraa puhetta. Myös, jos työyhteisön tekemisissä tapahtuu virheitä, syyllisen etsiminen on työyhteisölle tärkeämpää, kuin itse virheen korjaaminen. Ihmiset ajavat vain omaa etuaan välittämättä, mikä olisi yhteisesti paras ratkaisu. (Kaivola & Launila 2007, 98.)

Yksinkertaisuudessaan luottamusta työyhteisössä synnyttää se, että työyhteisön jäsenten sanat ja teot vastaavat toisiaan, työyhteisön jäsenet pitävät tehdyistä suunnitelmista kiinni ja kertovat pikimmiten avoimesti, jos tehtyihin suunnitelmiin tulee muutoksia. Sitoutuminen suunnitelmiin pitää sisällään myös omien rajojen tunnistamisen, jolloin ihmiset lupaavat vain asioita, jotka myös pystyvät toteuttamaan. Aitous, avoimuus ja rehellisyys ovat työyhteisön luottamuksen perusta. Yksilötasolla yhteistyön kehittäminen ja omien virheiden myöntäminen ovat luottamusta lisääviä viestejä. Työyhteisössä luottamuksen rakentaminen vaatii paljon aikaa ja sittenkin, kun se on saavutettu sitä, tulee vaalia, sillä se voi rikkoutua pirstaleiksi hetkessä. (Kaivola & Launila 2007, 99.)

3.3 Työn organisointi ja roolien muodostuminen työyhteisössä

Työskentelyn hyvä organisointi ja sen merkitys työpaikan ilmapiirille on perinteisesti hyvin korostettua työ- ja organisaatiopsykologiassa. Jos työpaikalla tulee vastaan ilmapiiriin liittyviä ongelmia, kehoitetaan usein kääntämään huomio takaisin yrityksen perustehtävään, työroolien selkeyteen sekä työprosessien sujuvuuden seurantaan ennemmin kuin työpaikan ihmissuhteisiin tai työyhteisön jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Aro 2018, 93.)

Entisaikaan työn priorisointi ei ollut niin tärkeää, kun työn tahti oli hidastempoisempaa ja työelämässä oli käytössä paljon enemmän ylimääräisiä voimavaroja. Nykypäivänä työn tekemisen aikajänne on lyhentynyt ja lyhenee entisestään. Työn priorisointi on ensisijaisen tärkeää, kun työelämästä on otettu niin sanotusti löysät pois. Siksi töiden tärkeysjärjestyksen määrittely on hyvin olennainen osa työskentelyn sujuvuutta. Työyhteisön kesken on hyvä miettiä, mikä on kiireellisintä, mihin kannattaa panostaa ja mitkä asiat voi jättää myöhemmäksi tai kokonaan pois aikataulusta. (Järvinen 2020, 41.)

Työsopimukseen kirjatut tittelit eivät loppujen lopuksi kerro työyhteisön jäsenille paljoakaan siitä, miten työtä juuri kyseisessä työpaikassa tehdään. Saman työn sisältö voi vaihdella aina työntekijän, koulutuksen tai työpaikan mukaan. Usein työsopimuksissa määritelläänkin, että varsinaiseen palkattuun tehtävään liittyy lisäksi myös muita työnantajan määrittämiä

tehtäviä. Tämä tarkoittaa työturvallisuuslaissa kirjattuna sitä, että työnantaja saa muuttaa tilapäisesti tai vähissä määrin jo työsopimuksessa annettuja työtehtäviä. (Erto 2021.)

Kaikilta ihmisiltä löytyy omat heikkoudet ja vahvuudet. Se, että ihminen ei menesty hänelle annetuissa tehtävissä, ei tarkoita sitä, että hän olisi huonompi ihminen kuin muut. Usein tällaisissa tilanteissa ihminen on vain väärässä tehtävissä ja helposti tunnistaa sen myös itse. Sama pätee toisinkin päin. Se, että yksi ihminen menestyy jossain tehtävissä ei tarkoita sitä, että hän olisi erityisen tai poikkeuksellisen hyvä, vaan tällöin hänen vahvuutensa vain sopii kyseiseen tehtävään. (Hiltunen 2012.)

Työn suunnittelussa esihenkilön tulisikin ottaa mahdollisimman tarkasti huomioon eri työyhteisön jäsenten lajityyppiset sekä yksilölliset edellytykset työstä suoriutumiseen. Työn suunnittelun ja kehittämisen yleisenä tavoitteena on saavuttaa tarvittu tasapaino työn asettamien vaatimusten ja ihmisten suoritusedellytysten kesken. Esihenkilöillä on velvoite suunnitella työt niin, että suunnittelussa on otettu huomioon kunkin työntekijän edellytykset tehdä kyseistä työtä. Tästä velvoitteesta on säädetty myös työturvallisuuslaissa asti. (Aro 2018, 93.)

Työtehtävistä ja rooleista suoriutuminen kiitettävästi työpaikalla on henkilökohtaisesti myös työntekijöiden vastuulla. Heidän tulee opetella työssä tarvittavat tiedot ja taidot sekä noudattaa sovittuja toimintatapoja. Esihenkilön vastuulla on turvata riittävä osaaminen työstä suoriutumiseen, mutta työntekijän vastuulle jää myös itse vaatia lisäkoulutusta, jos hän sitä kokee tarvitsevana. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työyhteisön sisällä ei ole pelkästään ammatin tai työtehtävien mukaisia rooleja, vaan sen sisältä löytyy myös lukemattomia epävirallisia rooleja. Näitä epävirallisia rooleja ovat esimerkiksi, kriitikko, toimeenpanija, epäilijä ja kannustaja. Työyhteisön välinen vuorovaikutus ja keskinäinen kanssakäyminen perustuu näiden epävirallisten roolien mukaiseen työskentelyyn. Työyhteisön jäsenten välinen kommunikointi toteutuu useimmiten tietyssä ja totutussa puheenvuorojärjestyksessä, samalla näitä muotoutuneita rooleja kunnioittaen. (Kaivola & Launila 2007, 105.)

Aikojen saatossa työyhteisön kesken muodostuneita toimintamalleja ja rooleja olisi hyvä purkaa auki, jotta työyhteisö pystyy kehittymään. Työyhteisön jäsenet tulevat ajan kuluessa omille rooleilleen sokeutuneiksi ja siksi olisi tärkeä pysähtyä välillä tarkastelemaan sitä, millaisia rooleja itse kukin kantaa työpaikalla. Toimivassa työyhteisössä autetaan ja kannustetaan toisia kokeilemaan uusiakin rooleja. Ihmiset voivat löytää uusia ulottuvuuksia ja edistää omaa ammatillista kasvuaan, kun työyhteisössä uskalletaan irrottautua jo muodostuneista rooleista. (Kaivola & Launila 2007, 106.)

Työtehtävien ja roolien liian yksityiskohtainen määrittäminen voi aiheuttaa työyhteisössä tuottavuuden hiipumista. Työyhteisöstä katoaa innovatiivinen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri, jos tehtävät on määritelty ja jaettu työyhteisön kesken liian yksityiskohtaisesti. Toimiva työyhteisö ja hyvät tulokset saavutetaan, kun vastuu on jaettu tasaisesti ja selkeästi työyhteisön kesken ja vastuunjakamisen jälkeen luotetaan työntekijän omaan arviointikykyyn hänen selvitäkseen työpaikalla syntyvissä erilaisissa tilanteissa menestyksekkäästi. (Kaivola & Launila 2007, 138.)

3.3.1 Työntekijöiden tehtävä yrityksessä

Yrityksessä mikään työ tai tuote ei valmistu ilman työntekijöitä. Työn tekeminen ei tarkoita kuitenkaan vain työtehtävistä suoriutumista ja palkan saamista, vaan se voidaan kuvata ja nähdä myös ihmiselämän perustekijänä. Ihmiset ovat perimiltään aikaansaavia suorittajia ja ihmiset toteuttavat itseään työnsä kautta. Työn teko tarjoaa työntekijöille päivittäisen sosiaalisen ja vuorovaikutteellisen ympäristön. Ihmiset viettävät työn parissa merkittävän osan valveillaoloajastaan, joten ei ole olleenkaan yhdentekevää, minkälainen asema tai rooli ihmisillä on työpaikan ja työyhteisön sisällä. (Kaivola & Launila 2007, 69.)

Työntekijät, heidän työroolinsa ja yritys itsessään muodostavat yhdessä suuremman systeemi-kokonaisuuden, jossa jokainen sen elin vaikuttaa kaikkeen. Siksi on tärkeää, että työyhteisön toimintaa tutkitaan kokonaisuutena samanaikaisesti kaikista näistä kolmesta perspektiivistä. Työntekijöiden omassa mielessä muodostunut käsitys ja kuva omista työtehtävistä, työyhteisöstä sekä yrityksestä on moniulotteista ja tämä käsitys muodostuu suurelta osin ihmisten tiedostamattomien vaikutusten seurauksena. Näitä tiedostamattomia vaikutuksia jokainen työyhteisön jäsen kerää elämässään esimerkiksi entisistä työpaikoistaan tai henkilökohtaisista ihmissuhteistaan. Työyhteisön arjessa syntyy erilaisia tilanteita ja se rooli, minkä ihmiset valitsevat käyttöönsä asioita kohdatessa, muodostuu näiden tiedostamattomien tekijöiden vaikutuksesta. (Kaivola & Launila 2007, 69.)

Työyhteisön toimivuutta voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta. Työyhteisö tarvitsee eri rooleja toteuttavia työntekijöitä toimiakseen. Hyvin toimivassa työyhteisössä tarvitaan: keksijä, tiedustelija, tekijä, takoja, viimeistelija, arvioija ja diplomaatti. Työntekijä pystyy toteuttamaan näistä rooleista yhtä tai kahta roolia kerrallaan ja hänen oma toimintansa määräytyy kyseisten roolien mukaan. Työyhteisön jäsenten tulisi yhdessä miettiä, mitä rooleja yrityksestä löytyy, mitä roolia kukin työntekijöistä on käyttänyt eniten ja millaista roolia kukin haluaisi seuraavaksi kokeilla. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on kuvattu nämä työyhteisön sisällä esiintyvät erilaiset roolit. (Nummelin 2007, 57-58.)



Kuvio 3 Työntekijöiden erilaisia rooleja (Nummelin 2007, 58.)

Työroolien lisäksi työntekijät saattavat käyttäytyä silloin tällöin ”epämääräisesti” tiedostamattaan. Ihmiset muodostavat erilaisia rooleja jo lapsuudestaan lähtien. Lapsena opitut tavat ja roolit saattavat ilmetä työelämässä joskus ikävälläkin tavalla esimerkiksi, itsekkäänä käytöksenä. Työntekijän pitää jatkuvasti työnteon ohessa tutkia ja määritellä uudelleen suhdettaan itsensä ja työssä muodostuneen roolinsa välillä. Työntekijän on ymmärrettävä työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja sopeuttaa oma toiminta ja käyttäytyminen niiden mukaiseksi. (Kaivola & Launila 2007, 70.)

Kun työyhteisössä työntekijä kokee, ettei hänen tarvitse esittää mitään tai ketään eikä hänen pidä omaksua jatkuvasti vain yhtä roolia, hän vapautuu ja kykenee myös vapauttamaan yhä enemmän työyhteisön käyttöön omia voimavarojaan. Tällöin työyhteisön sisällä saadaan käyttöön jokaisen yksilön oma luovuus ja energia. (Kaivola & Launila 2007, 106.)

3.3.2 Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen

Työyhteisön välinen keskinäinen yhteistyö on sujuvaa ja luontevaa, kun esihenkilön ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan. Tällaisessa tilassa kummatkin osapuolet ovat selvillä yhteisistä tavoitteita sekä omista työtehtävistään ja rajoistaan. Kun esihenkilön tehtävä yrityksessä on selkeä, voi esihenkilö toimia helpommin roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, joita hänen työtehtäviinsä on liitetty. Selkeällä esihenkilön tehtävien määrittelyllä esihenkilö pystyy hoitamaan omaa perustehtäväänsä mahdollisimman hyvin. (Nummelin 2007, 46-47.)

Nykypäivänä yrityksessä esihenkilön tehtävä ei ole ”alaisten” johtaminen vaan sen sijaan omien työntekijöiden tukeminen. Kaikki työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita heidän työtehtäviinsä katsomatta. Esihenkilö ei siis johda ”alaisia” vaan asiantuntijoita. Hyvä johtaja näkee ihmiset tuloksen tekijöinä enemmän kuin yrityksen yhtenä suurimpana kustannuseränä. Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen tarpeeksi tilaa onnistua ja mahdollisuuden kehittyä. (Kaivola & Launila 2007, 45.)

Kaikki työyhteisön jäsenet ovat erilaisia ja ihmisten käyttäytyminen ei ole ennustettavissa olevaa tai tapahdu aina saman kaavan mukaan. Yrityksen esihenkilön on tunnettava johdettavansa hyvin, jotta hän pystyy käsittelemään asioita heidän kanssaan yksilöllisesti. Tämän lisäksi työyhteisössä tarvitaan vielä selkeät pelisäännöt ja määräykset, jotta tärkeissä tehtävissä ja asioissa kaikki toimivat samalla tavoin yksilöiden erilaisuudesta riippumatta. Johtaminen ei ole rakettitiedettä, vaan itseasiassa paljon haastavampaa, sillä johtamiseen liittyviin kysymyksiin ei ole olemassa fysiikan lakeja eikä kukaan pysty piirtämään siihen valmiita kaavoja tai kertomaan joka tilanteeseen oikeita vastauksia. (Järvinen 2020, 20.)

Esihenkilön tulee selkeyttää asioita työntekijöille sekä kertoa minkälainen työ on juuri kyseisessä yrityksessä toivottavaa. Esihenkilön pitää taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja työn menetelmien olemassaolo, joiden avulla työntekijöiden on turvallista ja selkeää toteuttaa omaa sekä yrityksen perustehtävää. (Kaivola & Launila 2007, 46.)

Työyhteisöissä esihenkilöt ovat riippuvaisia työntekijöistään. Esihenkilöiden täytyy löytää työntekijöistään arvostettavia ja ihailtavia piirteitä ja taitoja, ennen kuin voi toimia johtajana, jota kuunnellaan ja arvostetaan, ja jonka vuoksi työyhteisön jäsenet ovat valmiita laittamaan itsensä likoon. Kun esihenkilö näkee työntekijöissään vahvuuksia, auttaa hän samalla myös työntekijöitä näkemään omat vahvuutensa ja toteuttamaan niitä. (Kurttila ym. 2010, 71.)

Asiantuntijoiden johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden kannustamista ja tukemista siten, että kukin työyhteisön jäsen huomioidaan ja kohdataan omana itsenään. Työntekijöiden kohtelu tulee olla tasa-arvoista, mutta ei samanlaista. Työntekijöiden samanlainen kohtelu yksilön ominaisuuksista tai tarpeista riippumatta saattaa johtaa monenlaisiin virhetulkintoihin tai jopa suurempiin ongelmiin. Suorat sanat tai rempseä huumori voivat aiheuttaa joidenkin yksilöiden tapauksessa pidempiaikaistakin loukkaantumista. Joku toinen yksilö taas saattaa ärsyntyä liiallisesta varovaisuudesta ja paasaamisesta. Hyvältä johtajalta edellytetään kiinnostusta ja ymmärrystä työyhteisön jäsenten erilaisuuden suhteen. Hyvä johtaja näkee erilaisuuden rikkautena työyhteisössä sekä voimavarana yrityksen toiminnassa. (Kaivola & Launila 2007, 46.)

Mielenkiintoinen vertauskuva johtajuuteen on se, että matkustettaessa lentokoneella ihmiset eivät yleisesti kaipaa sitä, että lentokoneen kapteeni tulisi matkustajien ja muun henkilökunnan pariin rupattelemaan, vaan päinvastoin ihmiset toivovat, että lennon kapteeni pysyy ohjaamossa hoitamassa tärkeää työtehtäväänsä. Sen sijaan työpaikalla työntekijät usein odottavat johtajalta paljonkin läsnäoloa ja kiinnostusta pienempiinkin asioihin. Työntekijät eivät usein tule ajatelleeksi sitä, että johtajalla on paljon muitakin tärkeitä työtehtäviä hoidettavaa kuin esimerkiksi, työntekijöiden työtehtävien seuranta ja seurustelu työpaikan yleisissä tiloissa. (Järvinen 2009, 60.)

Esihenkilöasema on itsessään jo roolina sellainen, että muut ihmiset työpaikalla herkästi siirtävät esihenkilöön niitä tunteita, jotka ovat heille tuttuja muista aiemmin elämässä esillä olleista auktoriteettisuhteista. Esihenkilöt joutuvat tahtomattaan ottamaan myös ”isän” tai ”äidin” roolin. Tähän rooliin ajautuessaan esihenkilön on tärkeä muistaa, että rajat ovat rakkaudesta, kuten lasten kasvatuksessakin todetaan. Aikuiset työntekijät vaativat samalla tavalla rajoja työpaikalla. (Nummelin 2007, 49.) Useimmat työntekijät toivovat enemmän jämäkkää kuin lepsua johtajaa. Jämäkkä johtaja tuo työyhteisölle lisää turvallisuuden tunnetta ja selkeyttä siitä, että joku päättää ja vastaa asioista viime kädessä sekä myös valvoo, että säännöt ovat kaikille samat ja niitä noudatetaan. (Kurttila ym. 2010, 34.)

Johtajalle ei yleensä ole työyhteisössä samanlaista mahdollisuutta purkaa omia tuntemuksiaan kuin työntekijöillä. Johtajan olotilaa voidaan verrata säiliöön. Johtajan säiliö ottaa sisälleen monen tyyppistä ympäriltä tulevaa kuormaa. Säiliö kerää sisäänsä muun muassa työyhteisössä esiintyvät riitatilanteet, yksittäisten työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset ongelmat ja niiden käsittelyn, asiakaspalautteet sekä yrityksen ulkopuoliset vaatimukset. Säiliön täyttymisen jälkeen johtajalta edellytetään kykyä seistä pystyssä kuormansa kanssa purkamatta sitä ensimmäiseen työpaikalla vastaantulevaan henkilöön. Johtajan tulee pystyä maltillisesti käsittelemään, jäsentelemään, muokkaamaan ja purkamaan kuormaa, jotta säiliötä pystytään täyttämään uudelleen. Mikäli säiliö täyttyy yli äyräidensä eli toisin sanoen, kun johtajan mitta tulee täyteen, yrityksessä joudutaan väistämättä tilanteisiin, joita ei pystytä enää hallitsemaan. Tällaiset tilanteet voivat olla tuhoisia työyhteisön toimivuuden kannalta. (Kaivola & Launila 2007, 56.)

Esihenkilöille asetetaan usein kohtuuttoman suuria vaatimuksia. Työntekijät edellyttävät heiltä kykyä selviytyä tilanteesta kuin tilanteesta. Esihenkilön odotetaan olevan jämäkkä, mutta samaan aikaan esihenkilön tulisi olla empaattinen, ymmärtäväinen ja läsnä. Esihenkilön odotetaan pystyvän nopeisiin ja hyviin päätöksiin silloinkin, kun epävarmuus vallitsee ja informaatio on vähäistä. Esihenkilön on ymmärrettävä yksilöiden käyttäytymistä ensisilmäyksellä, kyettävä analysoimaan jokaisen työntekijän luonteenpiirteet yksilöllisesti sekä osattava toimia jokaisessa tilanteessa oikealla tavalla. Vaatimukset esihenkilön kyvyille ovat siis usein kohtuuttomia. Esihenkilön kuormaa ei helpota myöskään se, että työntekijöiden lisäksi esihenkilöt itse asettavat usein tavoitteensa liian korkealle. Työyhteisössä on tärkeä muistaa, että mahdottomien vaatimusten ristitulessa ei ole kenenkään hyvä työskennellä ja riittämättömyyden tunteeseen liittyvä ahdistus vain aiheuttaa työyhteisön sisällä uusia ongelmia. (Kaivola & Launila 2007, 54-55.)

Esihenkilön jaksamisella on koko työyhteisön kannalta suuri merkitys. Jokaisen esihenkilön tulee löytää omat keinonsa helpottamaan kuorman purkamista. Moni esihenkilö on löytänyt apua työnohjauksesta. Kun esihenkilö ei ole ylikuormittunut ja voi hyvin, hän kykenee

vastaamaan paremmin työyhteisönsä kasvaviin odotuksiin sekä antamaan työyhteisön jäsenille heidän tarvitsemansa tuen. (Nummelin 2007, 103-104.)

Esihenkilöiden kannattaa yleisesti pitää mielessä, että täydellistä johtajaa ei ole olemassa-kaan vaan aina voidaan löytää jotain parannettavaa. Täydellisyyden tavoittelu uuvuttaa ja täydellisyyden tavoittelija ei voi koskaan löytää tasapainoa työtehtäviensä välille. Esihenkilöiden harteilta putoaa ylimääräinen painolasti, kun he hyväksyvät itsenä riittävän hyvänä, tiedostavat yrittävänsä parhaansa ja kun he saavat riittävästi arvostusta ja kiitosta omasta työpanoksestaan. (Kaivola & Launila 2007, 55.)

4 Opinnäytetyön menetelmät ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö. Pyrimme työllä uudistamaan työyhteisön toimintaan liittyviä käytäntöjä. Kehittämistyön tueksi keräämme systemaattisesti tietoa käytännöstä sekä teoriasta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu eri tahojen vuorovaikutus ja siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Tutkimuksellisen kehittämistyön olennaispiirteisiin kuuluu siis käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien käytäntöjen ja ideoiden tuottaminen sekä toteuttaminen. Pääpaino tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen, mutta siihen kuuluu myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen. Sitä ohjaa käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-20.)

4.1 Aineiston keruu ja analysoinnin vaiheet

Kuvio 4 kuvaa opinnäytetyön viittä vaihetta, joiden avulla teimme kehittämistyön Yritys X:n työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Opinnäytetyössä käytimme aineistonkeruumenetelminä workshopia ja haastattelua.



Kuvio 4 Opinnäytetyön aineistonkeruun ja analysoinnin vaiheet

Ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä hyödynsimme workshopia, jossa ideointimenetelmänä käytimme aivoriiheä. Workshop on yhteisöllinen ideointimenetelmä. Siinä joukko ihmisiä työstää yhdessä annettuja teemoja ja tavoitteena on kirjata ylös mahdollisimman paljon teemoihin liittyviä asioita sekä ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44.)

Kun ryhmäprosessia ohjataan neutraalisti, on kyse fasilitoinnista. Fasilitaattorin vastuulla on ryhmätyöprosessin suunnittelu ja tilanteeseen sopivien työkalujen valinta. Fasilitaattorin tehtävänä workshopin aikana on avustaa ja ohjata ryhmän työskentelyä puuttumatta kuitenkaan asiasisältöön, sillä siitä vastuussa ovat itse workshopin osallistujat. Lisäksi fasilitaattorin tulee huolehtia siitä, että koko osallistujamäärän kapasiteetti saadaan hyödynnettyä tehokkaasti, jotta workshopille asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kantojärvi 2017, 11.)

Aivoriihi (brainstorming) on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä. Aivoriihestä puhutaan myös yleisesti ideointityöpajana. Yleisesti aivoriihessä pieni ryhmä (6-12 henkilöä) pyrkii fasilitaattorin johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja esitettyihin ongelmiin. (Ojasalo, ym. 2014, 160.)

Workshopin avulla pystyimme osallistamaan koko yrityksen henkilöstön kehittämistyöhön. Tällä tavoin varmistimme, että jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteet ja toiveet tulivat näkyviin. Yhteisöllinen kehittämismenetelmä toimii esimerkiksi kyselytutkimusta paremmin kehittämistyössä, kun tarkoituksena on luoda jotakin konkreettista muutosta työyhteisön keskuudessa. Workshopin avulla selvitimme työyhteisön toiminnan ja toimivuuden nykytilannetta sekä millaisen työyhteisön yrityksen työntekijät tarvitsevat ympärilleen, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. Workshopin tuloksia analysoimme laadullisella sisällönanalyysillä hyödyntämällä ryhmittelyä ja teemoittelua.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytimme haastattelua, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelun avulla saimme täydennettyä tuloksia workshopin lisäksi myös yrityksen johtajan näkemyksellä, sillä johto näkee työyhteisön toiminnan eri näkökulmasta. Näin turvasimme myös sen, että kehittämistyön tutkimusosuus ei jäänyt liian suppeaksi.

Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen ja/tai syventäminen. Haastattelulla saadaan suhteellisen nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Se on menetelmänä hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa. Haastattelua kannustetaan usein käyttämään yhdessä muiden tutkimus- ja kehittämismenetelmien kanssa, sillä yleisesti menetelmät täydentävät hyvin toistaan. (Ojasalo, ym. 2014, 106.)

Valitsimme haastattelumuodoksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, jotta pystyimme tarvittaessa kysymään yrityksen johtajalta lisäkysymyksiä ja näin varmistimme syvemmät vastaukset kysymyksiimme. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta

määriteltyjä, mutta haastattelija voi haastattelun aikana vaihdella niiden järjestystä tilanteen mukaan. Lisäksi kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen määritelystä kysymyksistä voidaan myös jättää epäolennaisia kysymyksiä pois tai vastaavasti kysyä haastattelun aikana lisäkysymyksiä. (Ojasalo, ym. 2014, 108.)

Teemalla tarkoitetaan aihealuetta, josta keskustellaan. Teemahaastattelussa haastattelun teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko käsiteltävän ilmiön. (Kananen 2012, 100-104.) Teemat on suunniteltava huolellisesti etukäteen, mutta yksittäisillä sanamuodoilla tai kysymysten järjestyksellä ei ole niin suurta merkitystä, vaan ne voivat vaihdella haastatteluiden välillä. (Ojasalo, ym. 2014, 41.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu kannattaa äänittää, sillä se helpottaa haastateltavan tarkkailemista haastattelutilanteessa. Haastattelijan on näin helppo jälkikäteen palata haastattelutilanteeseen, jolloin äänite toimii eri tilanteiden tulinnan apuna. Haastattelu kannattaa myös litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Kirjoittaessa haastattelua auki tulee huomioida, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielellä. Päätökseen vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää myöhemmin. Mikäli haastattelussa kiinnostaa vain esiin tulleet asiat niin teksti voidaan kirjoittaa yleis- tai kirjakielellä, mutta jos sanavalinnoilla ja sanoilla on edes jonkinasteinen tutkimuksellinen merkitys, on haastattelut litteroitava sanatarkasti haastateltavan käyttämällä kielellä. (Ojasalo, ym. 2014, 110.)

4.2 Workshopin toteutus

Toimivan työyhteisön-workshop toteutettiin Tampereella 4.10.2021. Vaikka yrityksellä olisi ollut tarjota tapahtumaa varten hyviä tiloja omissa rakennuksissaan niin toiveenamme oli järjestää workshop muualla kuin yrityksen tiloissa. Workshopia varten yritys varasi hotellin kokoustilat. Tampereella järjestettiin yrityksen työyhteisön tyhy-päivä ja workshop saatiin hyvin yhdistettyä tähän, kun koko työyhteisö oli valmiiksi paikalla ja käsiteltävät teemat sopivat hyvin työyhteisön hyvinvointipäivään.

Ennen kyseistä päivää lähetimme kaikille työntekijöille yhteisen sähköpostin, missä oli tietoa workshopista, sen aiheista sekä äänestys workshopissa käsiteltävistä teemoista. Workshop oli intensiivinen paketti ja käsitellyt teemat olivat melko laajoja. Pyrimme jäsentelemään workshopin aikataulun niin, että teemat olivat mielenkiintoisessa ja loogisessa järjestyksessä, jotta mielenkiinto pysyisi kaikilla yllä. Teimme workshopille oman Powerpoint-esityksen (Liite 3), minkä avulla etenimme päivän aikana.

Aloitimme workshopin saavuttuamme Tampereelle heti puolen päivän jälkeen. Osallistujia oli yhteensä kymmenen henkilöä. Alkuun kerroimme tarkemmin opinnäytetyömme tavoitteesta, tarkoituksesta sekä painotimme vielä kertaalleen jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumisen

tärkeyttä suhteessa päivästä tuleviin tuloksiin. Tämän jälkeen kävimme läpi workshopin teemat, tavoitteet ja tapahtuman aikataulun.

Sopivan tunnelman luonti varmistettiin parilla aiheeseen liittymättömällä kysymyksellä. Tunnelman luomisessa meillä oli etuna se, että työyhteisön jäsenet olivat kaikki toisilleen hyvin tuttuja entuudestaan. Ensimmäisenä pienenä tehtävänä jokainen työyhteisön jäsen sai vuorolleen kertoa yhden tai kaksi mieleistä asiaa kuluneesta kesästä. Lisäksi halusimme saada esille työyhteisön välisen rennon ilmapiirin, joten seuraavaksi vuorossa oli pieni muisteluhetki sattuneista kommelluksista työpaikalla. Annoimme myös vaihtoehdon kertoa meidän workshopin vetäjien kohdalle sattuneista kommelluksista, jotta kenellekään ei tulisi painostettu tai epämielinen olo siitä, että ei keksi omasta kommelluksesta tarinaa tai sellaista ei halua jakaa.

Seuraavaksi oli itse workshop työskentelyn vuoro. Workshop oli jaettu neljään teemaan. Näistä kolme ensimmäistä teemaa sisälsi sekä yksilötehtävän, että tiimitehtävän. Neljäs teema pidettiin tarkoituksella avoimempina. Se sisälsi avoimen yksilötehtävän, jossa jokainen työntekijä sai valita vielä yhden aiheen, jota käsiteltiin tarkemmin. Tällä tavalla jokainen sai vielä oman äänensä kuuluviin ja pystyi tuoda esiin itselleen tärkeän teeman. Kaikista teemoista esiin tulleet ajatukset listattiin ylös post-it-lapuille. Post-it-lappujen käyttö oli hyödyllisin tapa, sillä se oli kaikille helppoa, tuttua ja nopeaa. Tällä tavoin saatiin myös jokainen pienikin ajatus talteen.

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin eniten ääniä saanutta teemaa eli työilmapiiriä. Kävimme Powerpoint-esityksen avulla lyhyesti läpi, mitä työilmapiiri tarkoittaa ja mistä se koostuu. Tämän jälkeen vuorossa oli yksilötehtävä. Jokainen osallistuja sai itse miettiä ja listata ylös lapuille, millainen on ”hyvä työkaveri” sekä millainen on ”hyvä johtaja”. Lisäksi yksilötehtävässä tuli listata myös omasta mielestä tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja. Nämä kysymykset tulivat näkyville esityksessä yksi kerrallaan, jotta osallistujat pystyivät paremmin keskittymään näkyvillä olevaan kysymykseen. Yksilötehtävän jälkeen jaoin osallistujat ryhmiin, joissa he omien lappujensa pohjalta muodostivat suuremmalle kartongille yhdessä ”hyvän työkaverin” ja ”hyvän johtajan”. Ryhmätehtävässä osallistujat pääsivät yhdessä jalostamaan omat ajatuksensa aiheesta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Seuraavana teemana esillä oli toiseksi eniten ääniä saanut; arvostus ja luottamus työyhteisössä. Pohjustimme aihetta jälleen lyhyesti Powerpointin avulla, jonka jälkeen vuorossa oli yksilötehtävät samalla kaavalla kuin ensimmäisessä teemassa. Arvostuksen ja luottamuksen saralta käsiteltiin seuraavia kysymyksiä; millaisissa tilanteissa olet itse kokenut/koet arvostusta? Miten osoitat arvostusta muille? Yksilötehtävänä oli tämän lisäksi arvioida ja pisteyttää omaa luottamusta lisääviä toimintatapoja listaamamme luettelon pohjalta. Listasimme alla näkyvään luetteloon (Kuvio 5) kahdeksan luottamusta lisäävää asiaa työyhteisössä, jotka

työntekijät pisteyttivät antamamme asteikon avulla. (Tehy 2019.) Tämän itsearviointi-tehtävän avulla saimme paremman kokonaiskuvan yrityksen työyhteisön luottamuksen nykytilasta.

KAHDEKSAN LUOTTAMUSTA LISÄÄVÄÄ ASIAA:

1. *SUHTAUDUN YHTEISTYÖHÖN JA VUOROVAIKUTUKSEEN MYÖNTEISESTI*
2. *TEEN MITÄ LUPAAN*
3. *KERRON ASIOISTA KASVOKKAIN JA SUORAAN*
4. *OLEN AVOIN*
5. *TIEDOSTAN, ETTÄ OLEN RIIPPUVAINEN TOISISTA TYÖYHTEISÖN JÄSENISTÄ, MUTTA VASTUUSSA VAIN OMASTA KÄYTÖKSESTÄNI/TYÖSTÄNI*
6. *OSAAN PYYTÄÄ ANTEEKSI*
7. *OSAAN ANTAA & VASTAANOTTAAN PALAUTETTA*
8. *USKALLAN PYYTÄÄ APUA MUILTA*

- 1 - EN JUURI LAINKAAN
- 2 - SILLOIN TÄLLÖIN
- 3 - "PUOLET AJASTA"
- 4 - SÄÄNNÖLLESTI
- 5 - AINA

Kuvio 5 Luottamusta lisääviä asioita (Tehy 2019)

Ryhmätehtävänä arvostusta ja luottamusta käsittelevässä teemassa työntekijöiden tuli kertoa tiimiläisilleen, mitä piirteitä he arvostavat toisissaan eniten. Tarkoitus oli toteuttaa tämä ryhmätehtävä pienemmissä 3-4 hengen tiimeissä, mutta osallistujat kokivat tiimityöskentelyn jälkeen merkitykselliseksi kertoa nämä asiat myös kaikkien kuullen ääneen. Kokosimme siis lopuksi vielä kaikki osallistujat samaan tilaan tätä yhteistä läpikäyntiä varten.

Kahden ensimmäisen teeman jälkeen pidimme tauon, jonka jälkeen vuorossa oli kolmanneksi eniten ääniä saanut teema eli työtehtävät ja roolitukset työpaikalla. Pienen aiheeseen johdattelun ja ajatusten herättelyn jälkeen teema alkoi vuorostaan ryhmätehtävällä. Tarkoitus oli listata yrityksen jokainen pienikin työtehtävä ylös, herättääksemme keskustelua työtehtävien laajasta kirjosta sekä millaista osaamista nämä tehtävät edellyttävät. Työtehtävien listauksen jälkeen vuorossa oli pienimuotoinen ajatusleikki, jonka tarkoituksena oli herättää ajatus siitä, että joka ikisellä pienelläkin työtehtävällä sekä vastualueiden kunnollisella hoitamisella on suuri merkitys kokonaisuuteen, jolla yritys saavuttaa tavoitteensa.

Ryhmätehtävän jälkeen jokainen hiljentyi hetkeksi taas yksilötehtävän pariin. Yksilötehtävän tarkoituksena oli listata omia vahvuuksia työpaikalla sekä omissa työtehtävissä. Toisena yksilötehtävänä piti miettiä myös omaa epämukavuusaluetta työpaikalla ja syytä sille, mikä tämän tunteen aiheuttaa.

Neljäs teema sisälsi avoimia yksilötehtäviä. Olimme listanneet avuksi kolme vaihtoehtoista tehtävää käsittelemättömistä, mutta myös hyvin ääniä saaneista teemoista. Osallistujat saivat siis itse valita esimerkiksi, antoivatko he johdolle "salaisia toiveita", kehittivätkö he keinoja saada yrityksen viestintätapoja toimivammaksi vai keskittyivätkö he miettimään hyvän palautteen piirteitä sekä miten sitä annetaan ja vastaanotetaan. Osallistujien oli mahdollista myös

mieltä ja kirjata näiden annettujen esimerkkitehtävien ja äänestyksen ulkopuolelle jääneiden teemojen aiheita tai workshopin aikana mieleen tulleita ajatuksia ja ideoita.

Viimeisen teeman jälkeen workshopin virallinen osuus oli ohi. Kiitimme kaikkia heidän työpanoksestaan ja osallistumisesta tähän workshopiin. Pyysimme antamaan vielä lyhyesti palautetta post-it-lapuille itse workshopista ja sen toteutuksesta. Workshopin kokonaiskesto oli kaiken kaikkiaan kolme tuntia sisältäen yhden tauon. Osallistujien poistuttua tilasta, jäimme vielä järjestelemään post-it-laput teemoittain helpottaaksemme tulevaa tulosten analysointia.

4.3 Haastattelun toteutus

Yrityksen johtajalle järjestettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotta saadaan myös johdon näkemys työyhteisön tämänhetkisestä toiminnasta. Haastattelu noudatti samoja teemoja, mitä käsitelimme työntekijöiden kanssa workshopissa. Lähetimme johtajalle haastattelurungon etukäteen nähtäväksi (Liite 1). Toteutimme haastattelun 21.10.2021 kello 12 yrityksen tiloissa. Toinen meistä toimi haastattelijana ja toinen havainnoi sekä teki muistiinpanoja haastattelusta. Ennen haastattelun virallista aloitusta kysyimme myös luvan haastattelun nauhoitukseen. Haastateltava halusi pysyä anonyyminä.

Aloitimme haastattelun kertomalla haastattelun tarkoituksesta ja siinä käsiteltävistä teemoista. Tämän jälkeen lähdimme liikkeelle niin sanotuilla lämmittelykysymyksillä. Halusimme johdon kertovan meille hieman itsestään, kyseisestä yrityksestä sekä omasta johtajapersoonastaan.

Ensimmäisenä teemana käsitelimme haastattelussa työyhteisön ilmapiiriä. Kysyimme johtajalta, mitkä ovat hänen mielestään tärkeimpiä työpaikan ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi pyysimme johtajaa kuvailemaan yrityksen tämänhetkistä ilmapiiriä.

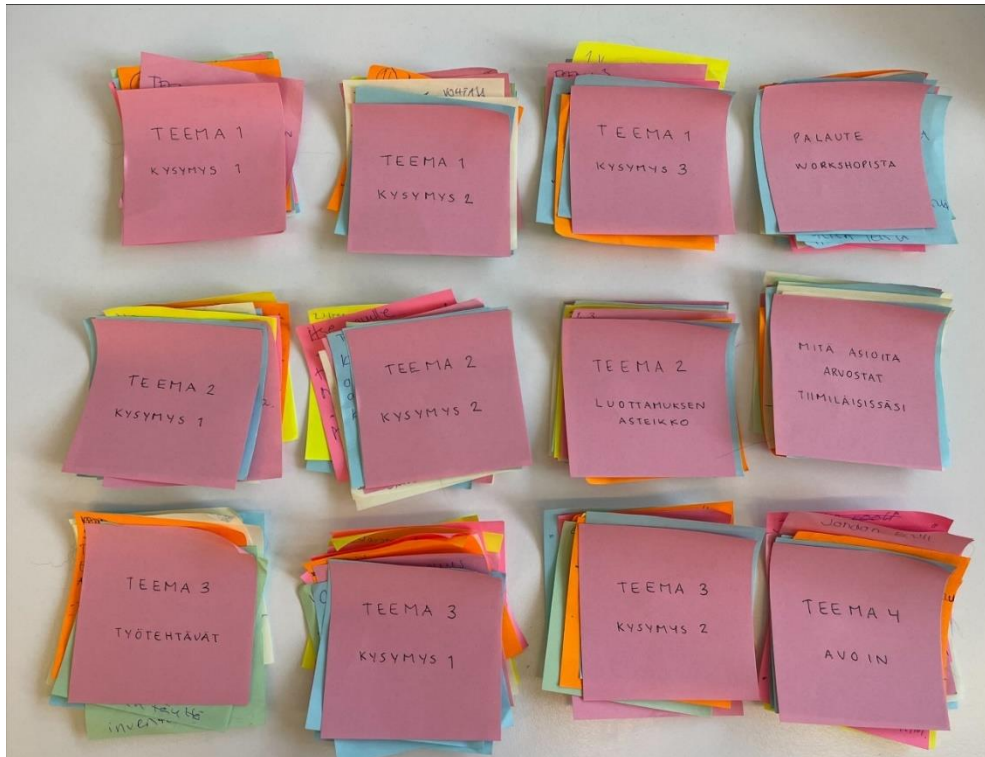
Seuraavana teemana oli arvostus ja luottamus työyhteisössä. Kysyimme haastateltavalta millaisia piirteitä hän arvostaa työntekijöissään sekä miten hän osoittaa arvostusta ja luottamusta heille. Halusimme kuulla myös millaista arvostusta hän itse saa työpaikalla johtajana.

Kolmantena teemana esillä haastattelussa oli työtehtävät ja roolitukset työpaikalla. Pyysimme johtajaa listaamaan hänen mielestään tärkeimmät vastualueet, joiden avulla yrityksen tavoitteet saavutetaan. Lisäksi pyysimme häntä kertomaan, mitä hänen mielestään pitää erityisesti ottaa huomioon vastuuta jaettaessa. Kysyimme myös johtajalta, millainen on johdon roolin merkitys työyhteisössä.

Lopuksi pyysimme johtajaa listaamaan kolme tärkeintä asiaa, mitä työyhteisön toiminnassa tulisi kehittää. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan 35 minuuttia.

5 Workshopin tulokset

Tulosten analysoinnin aloitimme lajittelemalla valmiiksi teemoittain olleet post-it-laput kysymyksittäin (kuvio 6). Jokaisesta teemasta saimme paljon monipuolista materiaalia kehittämistyötämme varten. Workshopin tulosten analysoinnissa käymme läpi kaikki teemat, yksi kysymys kerrallaan.



Kuvio 6 Post-it laput teemoittain

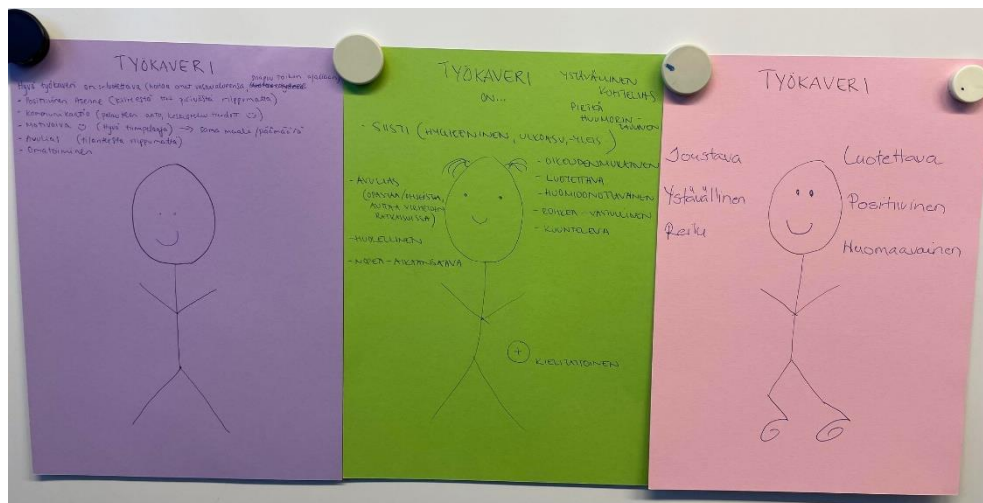
Huomasimme workshopin aloituksen aikana, että monia työyhteisön jäseniä jännitti tämä tuleva workshop ja sen sisältö. Moni ei ollut aikaisemmin osallistunut workshoppeihin ja epätoisuus tulevasta jännitti. Toivottu tunnelma onnistuttiin saavuttamaan alun lämmittelykysymysten avulla. Työntekijät kertoivat mielellään kuluneesta kesästä toisilleen. Henkilökohtaisten kommelluksien jakaminen toi esiin myös työyhteisön rennon ja vitsikkään ilmapiirin, josta oli helppo jatkaa workshopin virallisiin aiheisiin.

Ensimmäisen teeman eli työilmapiirin yksilötehtävän ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiltä kysimme, että millainen on heidän mielestään ”hyvä työkaveri”. Vastauksissa toistui useasti, että hyvä työkaveri on luotettava, joustava sekä halukas auttamaan muita. ”Hyvän työkaverin” tulisi heidän mukaansa olla myös oma-aloitteinen, huumorintajuinen ja ahkera. Lisäksi positiivista asennetta ja ystävällisyyttä selkeästi arvostettiin yrityksen työyhteisön keskuudessa.

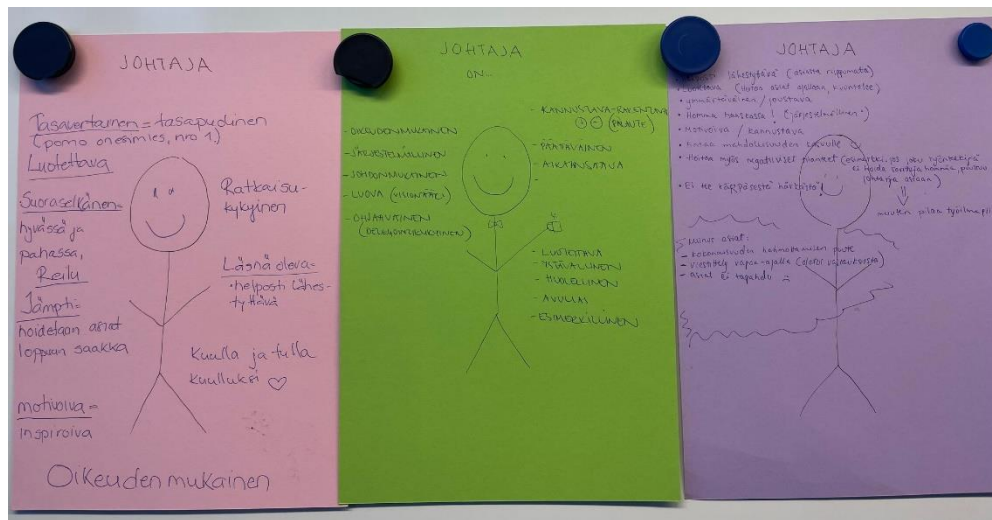
Seuraavana yksilötehtävän vaiheena oli listata hyvän johtajan piirteitä. ”Hyvä johtaja” on työyhteisön mukaan helposti lähestyttävä, mutta jämpä. Johtajan tulee kuunnella alaisiaan ja viedä asioita määrätietoisesti eteenpäin. Johtajan toivotaan olevan ystävällinen, mutta ei liian kaverillinen. Muita johtajassa toivottuja piirteitä ovat myös oikeudenmukaisuus, järjestelmällisyys sekä hyväntuulisuus.

Kolmannessa yksilötehtävän vaiheessa osallistujien tuli miettiä ja listata tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja työpaikalla. Katsekontaktin, elekielen sekä puhetyylin merkitys korostui vastauksissa voimakkaasti. Koettiin tärkeänä, että oma elekieli ja äänensävy tai -paino sovelletaan tilanteeseen sopivaksi. Lisäksi vuorovaikutustilanteissa halutaan, että toinen keskittyy aidosti kuuntelemaan ja olemaan läsnä kiireestä huolimatta. Työyhteisön mielestä myös hymy lisää helposti lähestyttävyyttä, mikä tekee vuorovaikutuksesta molemmille osapuolille mielekkäämpää.

Ensimmäisen teeman viimeinen tehtävä oli ryhmätehtävä, jossa osallistujat kokosivat tiimin kesken post-it-lappujen pohjalta ”hyvän työkaverin” ja ”hyvän johtajan” suuremmalle kartongille. Näin yksilötehtävässä ilmi tulleet asiat saatiin tiivistettyä suuremmaksi kokonaisuudeksi. Kartongeille muodostui post-it-lappujen pohjalta sanapareja ja kuvailevia lauseita. Kartongeihin (kuviot 7 ja 8) päätyi myös yksittäisiä uusia asioita, mitkä eivät toistuneet muiden ryhmäläisten lapuissa, mutta sitä pidettiin loppujen lopuksi tärkeänä mainita kartongeissa. Ensimmäisessä ryhmätehtävässä ryhmien kesken kuului kova puheen sorina. Selkeästi aiheesta löytyi paljon puhuttavaa ja aihe oli osallistujille mielenkiintoinen.



Kuvio 7 ”Hyvä työkaveri”-kartongit



Kuvio 8 ”Hyvä johtaja”-kartongit

Arvostusta ja luottamusta käsittelevässä teemassa ensimmäisenä yksilökysymyksenä osallistujilta kysyttiin, millaisissa tilanteissa he ovat kokeneet tai kokevat arvostusta. Työyhteisön jäsenet omien sanojensa mukaan kokevat itsensä arvostetuksi, kun he saavat positiivista palautetta työstään ja heitä kuunnellaan aidosti. Lisäksi kiitokset ja kehu tehdystä työstä luovat arvostuksen tunnetta työyhteisössä. Mielenkiintoista kysymisen sekä avun pyytäminen olivat myös osallistujien mielestä arvostusta lisääviä tekijöitä. Avun pyytäminen osallistujien sanojen mukaan luo tunteen, että toisen ammattitaitoa arvostetaan ja sitä halutaan hyödyntää. Ilmi tuli myös, että arvostuksen tunnetta lisää se, kun tehdään, mitä luvataan. Tuloksien perusteella asiakkaiden kanssa vuorovaikuttaminen ja asiakkailta saatu positiivinen palaute tuo yrityksessä työntekijöille eniten arvostuksen tunnetta.

Seuraavaksi kysyimme osallistujilta, miten he osoittavat arvostusta muille työyhteisön jäsenille. Lähes tulkoon jokaisen osallistujan post-it-lapuissa tuli esiin yksi sama ajatus usealla eri tavalla, ”tee toiselle niin kuin haluaisit heidän tekevän sinulle”. Toisten huomioon ottaminen ja kiitollisuus heidän työpanoksestaan osoittautui monen osallistujan arvostuksen eleeksi. Työyhteisön jäsenet osoittavat vastausten perusteella arvostusta myös pienillä teoilla, jotka edistävät toisen työtä tai ennakoivat tulevaa. Lisäksi pienenä, mutta tärkeänä eleenä työntekijät muistavat kiittää toisiaan päivän päätteeksi. Näistä asioista huomasimme, että työntekijät tiedostavat tarvitsevansa jokainen toinen toisiaan. Yhteinen tavoite ja muiden auttaminen tuntui olevan työyhteisölle tärkeä asia.

Viimeisenä yksilötehtävänä jokaisen osallistujan tuli pohtia ja pisteyttää, miten he omasta mielestään noudattavat työyhteisön välisiä luottamusta lisääviä asioita. Analysoitaessamme tätä vaihetta, laskimme kaikkien osallistujien antamat pisteet yhteen yksi kohta kerrallaan, jotta pystyimme hahmottamaan paremmin kokonaiskuvan.

1. SUHTAUDUN YHTEISTYÖHÖN JA VUOROVAIKUTUKSEEN MYÖNTEISESTI	43/50
2. TEEN MITÄ LUPAAN	41/50
3. KERRON ASIOISTA KASVOKKAIN JA SUORAAN	34/50
4. OLEN AVOIN	43/50
5. TIEDOSTAN, ETTÄ OLEN RIIPPUVAINEN TOISISTA TYÖYHTEISÖN JÄSENIÄ, MUTTA VASTUUSSA VAIN OMASTA TYÖSTÄNI/KÄYTÖKSESTÄNI	42/50
6. OSAAN PYYTÄÄ ANTEEKSI	43/50
7. OSAAN ANTAA JA VASTAANOTTAAN PALAUTETTA	37/50
8. USKALLAN PYYTÄÄ APUA MUILTA	37/50

Kuvio 9 Pisteet luottamusta lisäävistä asioista

Kuviossa 9 näkyy kokonaisuudessaan, millä tavalla ja missä määrin työntekijät omasta mielestään edistävät työyhteisön välistä luottamusta. Tämä yksilötehtävä oli tulosten kannalta hyvin olennainen, sillä huomasimme, että ne asiat, mitä työyhteisö toivoi ”hyvältä työkaverilta” tai mitä asioita he arvostavat toisissaan saivat vähiten pisteitä itsearviointissa. Työyhteisö omien sanojensa mukaan arvostaa palautetta, avun saamista sekä suoraa keskustelua, mutta taulukosta tuli ilmi, että työyhteisössä näissä asioissa on parannettavaa.

Ryhmätehtävänä tässä teemassa osallistujien tuli kertoa omalle ryhmälleen, mitä he arvostavat toisissaan. Se, että nämä arvostetut asiat eivät jääneet vain pienryhmien keskuuteen vaan ne luettiin koko työyhteisön kesken ääneen, loi työyhteisön välille luotettavamman ja avoimemman ilmapiirin. Jokainen ryhmä sai päättää heille mieluisimman tavan osoittaa arvostusta. Osallistajat lukivat koko ryhmän kuullen joko pienryhmissä ilmi tulleet arvostetut piirteet itsestään tai vaihtoehtoisesti kertoivat arvostamansa piirteet muista tiimiläisistä kaikkien edessä. Kumpikin tapa osoittautui hyvin tunteelliseksi ja huomasimme, että kaikki pysähtyivät aidosti miettimään näitä esiin tulleita asioita.

Kokonaisuudessaan arvostusta ja luottamusta käsittelevä teema oli hyvin tunteikas ja samalla haastava osallistujille. Post-it-laput jäivät määrällisesti pienemmäksi kuin ensimmäisessä teemassa, mutta niiden sisältö oli erittäin arvokasta. Huomasimme jo yksilötehtävien aikana, että tämä teema tulee viemään paljon enemmän aikaa kuin, mitä olimme aluksi

suunnitelleet. Teema oli laaja ja melko henkilökohtainen, joten oli luonnollista antaa osallistujille hieman enemmän aikaa käsitellä näitä aiheita.

Kolmas teema eli työtehtävät ja roolitukset työpaikalla alkoi ajatusleikillä, jonka tarkoituksena oli valmistella osallistujat tulevia kysymyksiä varten. Osallistujat listasivat kaikki työtehtävät ja vastuualueet työpaikalla nähdäkseen, kuinka valtavasti yrityksessä löytyy erilaisia työtehtäviä. Jalostimme ajatusleikkiä lopuksi vielä niin, että poistimme joitakin yksittäisiä ”turhiksi” koettuja työtehtäviä listalta ja halusimme osallistujien miettivän, mihin kaikkeen poistettu työtehtävä vaikuttaa yrityksessä. Työntekijät selkeästi jäivät miettimään jokaisen työtehtävän merkitystä ja omien työtehtävien laajuutta.

Tämän jälkeen vuorossa oli yksilötehtävä, jossa osallistujat listasivat omia vahvuuksiaan työtehtävissään post-it-lapuille. Tuloksia analysoitaessa huomasimme vahvuuksia löytyvän niin suuremmista kokonaisuuksista kuin myös pienemmistä työtehtävistä. Viikon työtehtävien organisointi, asiakaspalvelu ja puhtaanapito oli mainittu useamman kerran post-it-lapuissa. Suurin osa oli listannut omia luonteenpiirteitään kuten esimerkiksi, tilannetaju, ongelmanratkaisukyky ja kärsivällisyys, jotka näkyvät heidän omista työtehtävissään. Osallistujien vahvuuksista nousi esiin myös rohkeus uskaltaa yrittää, vaikka osaamista ei välttämättä heti löydy.

Seuraavana pyysimme osallistujia kuvaamaan omaa epämukavuusalueutta työpaikalla sekä pohtimaan syitä kyseiselle tunteelle. Vieraiden kielien käyttö asiakaspalvelutilanteissa nousi yleiseksi epämukavuusalueeksi. Tuotetietous, kuten tuotteiden allergeenitiedot sekä kiireessä asioiden selvittäminen toistui vastauksissa useasti. Huomasimme myös vastauksista, että tiettyjen tuotteiden valmistus koettiin epämukavaksi. Negatiivisen palautteen vastaanottaminen oli joidenkin osallistujien mielestä epämukavaa, mutta nämä kyseiset osallistujat kertoivat tiedostavansa palautteen vastaanottamisen olevan itselleen haasteellista. Analysoitaessa tämän kysymyksen tuloksia huomasimme, että kaikkia epämukavuusalueita yhdisti samat tekijät, osaamisen puute ja epävarmuus. Tästä voimmekin todeta, että mikäli työntekijä ei luota omaan ammattitaitoonsa, jokin asia on hänelle vieras tai hän ei saa tarpeeksi tukea, ajautuu hän siinä vaiheessa epämukavuusalueelle.

Tämä aihe kokonaisuudessaan herätti paljon keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Keskustelu ajoittain ajautui myös pois käsiteltävästä aiheesta, jolloin meidän piti ohjata osallistujat takaisin tarkastelussa olevan teeman pariin pysyäksemme aikataulussa.

Neljännessä teemassa osallistujilla oli vielä mahdollisuus tuoda esiin itselleen tärkeitä asioita käsittelemättömistä, mutta tärkeistä äänestyksessä mukana olleista teemoista. Johto sai ”salaisia” terveisiä osallistujilta siitä, että johdon tulee muistaa pitää jämääkkin ote työntekijöiden kanssa sekä keskittyä hoitamaan asiat huolellisesti loppuun asti. Lisäksi toiveena oli säännöllisten kehityskeskusteluiden käyttöönotto. Työyhteisön viestinnän parantamiseksi

osallistujat ehdottivat mm. ilmoitustaulua työpaikalle, josta pystyisi lukemaan tärkeät tulevaan työvuoroon liittyvät asiat.

Palautteen antoon työyhteisö toivoo kaikilta rakentavaa ja suoraa otetta. Palautteen annossa tulisi osallistujien mukaan ottaa huomioon se, että niin hyvä kuin rakentavakin palaute annetaan heti, kun mahdollista. Mikäli palaute koskee koko työyhteisöä, koettiin tärkeäksi, että palaute käydään läpi kaikkien kesken ja jokainen omalta osaltaan tarttuu palautteeseen.

Kaikki työyhteisön jäsenet antoivat meille workshopin päätyttyä kirjallista palautetta. Osallistujat pääsivät samalla heti harjoittelemaan palautteenantoa sekä yritys sai palautteista arvokasta tietoa tulevaisuutta ja uusia tapahtumia ajatellen.

Palautteista nousi esiin workshopin teemojen ajankohtaisuus ja tärkeys. Osallistujat korostivat sitä, miten mukavalla tavalla toimimme tärkeät teemat käsiteltäväksi workshopissa. Meille suurimpana haasteena workshopin fasilitoinnissa oli olla osallistumatta aiheiden työstämiseen, sillä olemme itsekkin osa työyhteisöä, mutta palautteiden perusteella se onnistui hienosti. Kuvioista 10 näkyy työyhteisön antamat palautteet.



Kuvio 10 Palaute workshopista

6 Haastattelun tulokset

Aloitimme tulosten analysoinnin litteroimalla haastattelun Word-tiedostoon. Käymme haastattelun tulokset teemoittain yksi kysymys kerrallaan läpi. Ennen haastattelun virallisia teemoja pyysimme johtajaa kertomaan meille lyhyesti itsestään sekä omasta yrityksestään. Pyysimme häntä myös kuvailemaan omia vahvuuksia ja heikkouksia johtajana sekä pohtimaan, miten hän uskoo, että muut työyhteisön jäsenet kuvailisivat häntä.

Johtaja aloitti kertomalla omasta perheestä ja työhistoriastaan. Ennen yrityksen perustamista hänen työuransa oli ollut pitkälti markkinoinnin ja mainonnan parissa. Nyt hän on toiminut lähes 9-vuotta yrittäjänä ja kuvasi omaa yrittäjyyttään seuraavasti:

”Lähdin ihan nollasta liikkeelle. Minulla oli tahtoa, mutta ei tietotaitoa yrityksen perustamisesta tai sen johtamisesta. Olen näiden vuosien aikana joutunut tehdä paljon nopeita päätöksiä yrityksen voimakkaan kasvun myötä. Minulla ei ole ollut aikaa kehittää tai oikeastaan aikaa edes keskittyä yksittäisiin osa-alueisiin, sillä suurin osa ajastani on mennyt yrityksen perustehtävien parissa. Silti kuitenkin jollain ihmeen tavalla olen onnistunut luomaan menestyvän yrityksen.”

Suurimmiksi vahvuuksiksi johtaja mainitsi itsessään ahkeruuden, ongelman ratkaisutaidot sekä huumorintajun, mitkä näkyvät yrityksen päivittäisessä arjessa. Lisäksi hän listasi omiksi vahvuuksiksi oma-aloitteisuuden, nopeat ratkaisut sekä kyvyn hoitaa montaa asiaa samaan aikaan. Kuvaillessaan omia vahvuuksia johtaja kuitenkin koki vahvuudet tietyissä tilanteissa myös heikkouksiksi, kuten esimerkiksi nopeissa ratkaisuissa johtajan mukaan hän usein unohtaa kuunnella muiden mielipiteitä ennen kuin toimii itse. Toinen vahvuus ja samalla heikkous johtajan mukaan on hänen kykynsä hoitaa montaa asiaa samaan aikaan, sillä tällöin yksittäisiin tärkeisiin asioihin on vaikeampi keskittyä. Johtaja mainitsi yhdeksi heikkoudeksi delegointitaidot, sillä hän hoitaa asiat mieluummin itse alusta loppuun kuin jakaa tehtäviä muille. Johtaja kertoi tämän osittain johtuvan siitä, että työtehtävät jäävät usein muilta puolitiehen. Suurimpana heikkoutena johtaja koki sen, että hänellä on johtamisessa jopa liikaa sydän mukana. Hän omien sanojensa mukaan ottaa helposti enemmän ”äidin” roolin, kuin johtajan roolin.

Kysymys siitä, miten työyhteisön jäsenet kuvailisivat häntä johtajana, osoittautui haasteelliseksi. Johtajan omin sanoin: ”Kauhean vaikea miettiä, mitä hyvää he sanoisivat”. Vastaus kesti hetken aikaa. Aluksi hän uskoi työyhteisön jäsenten kuvailevan häntä ”häseltäjäksi, joka ei pysähdy kuuntelemaan tai tee asioita loppuun”. Korostimme johtajalle tässä vaiheessa sitä, että lähtökohtaisesti ihmiset kuitenkin lähestyvät kuvailemaan toisiaan positiivisuuden kautta. Pienen mietintätauon jälkeen hän uskoi työyhteisön kuvaavan häntä huomioonottavaiseksi ja kannustavaksi johtajaksi. Hän uskoo muiden kuvailevan häntä innokkaaksi sekä idearikkaaksi persoonaksi.

Työyhteisön ilmapiiriä käsittelevässä teemassa kysyimme ensimmäisenä johtajalta, mitkä ovat hänen mielestään tärkeimpiä työpaikan ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Näin johtaja kuvasi, mitkä asiat hänen mielestään vaikuttavat eniten työilmapiiriin:

”Toisten huomioonottaminen, kannustaminen ja työkavereiden tekemän työn arvostaminen ovat tärkeitä asioita työpaikan ilmapiirin kannalta. Se, että yhteinen päämäärä on tiedossa ja tieto kulkee työyhteisön sisällä, on välttämätöntä, jotta saavutetaan hyvä ilmapiiri. Johdon

puolelta hyvien työolosuhteiden takaaminen ja tasavertaisuus työyhteisön jäsenten kesken, siinä määrin kuin se on mahdollista, lisää työn viihtyvyyttä ja sitä kautta edistää hyvää työilmapiiriä.”

Seuraavaksi pyysimme johtajaa kuvailemaan yrityksen tämänhetkistä työilmapiiriä, mikä siinä toimii hyvin ja missä asioissa on kehitettävää. Johtajan mukaan työpaikalla on paljon vuorovaikutusta, mutta vuorovaikutus on pääasiallisesti kaverillista eikä juurikaan työtehtäviin liittyvää. Moni työntekijä hänen mukaansa sanoo haluavansa laajentaa työnkuvaansa, mutta työntekijät itse eivät ole valmiita kantamaan siihen liittyvää vastuuta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on myös johtajan mielestä yksi työpaikan ilmapiiriin liittyvä heikkous, sillä palaute kulkee usein kolmannen osapuolen kautta eikä suoraan aiheuttaen klikkejä työyhteisön jäsenten välillä. Hän kertoi myös, että työyhteisö on tällä hetkellä hyvin tiivis ja sen jäsenet ovat toisilleen läheisiä. Työyhteisön jäsenet saavat toinen toisiltaan sekä johtajalta itseltään kannustusta ja kiitosta omasta työpanoksestaan päivittäin. Yksi kehitettävä asia työilmapiirin parantamiseen tällä hetkellä olisi viestintäkanavien tarkentaminen. Johtajan mielestä on tärkeää pitää viihdekeskustelut ja yrityksen viralliset asiat erillään toisistaan unohtamatta kuitenkin molempien keskustelujen merkitystä yhteisöllisyyden kannalta.

Tämän teeman jälkeen siirryimme haastattelussa käsittelemään arvostusta ja luottamusta työyhteisössä. Ensimmäisenä kysyimme haastateltavalta, mitä piirteitä hän johtajana arvostaa työntekijöissään. Johtaja arvostaa työntekijöissään omatoimisuutta, maalaisjärkeä ja kykyä ottaa toiset huomioon. Johtaja mainitsi arvostavansa suuresti sitä, että työntekijä haluaa kehittää omaa osaamistaan, tuo esille oman ammattitaitonsa sekä on valmis jakamaan ammattitaitoaan muiden työyhteisön jäsenten kesken. Omassa yrityksessään hän erityisesti arvostaa myös asiakaspalvelulähtöisyyttä, huumorintajua sekä tiimityöskentelytaitoja. Johtajan omin sanoin: ”Arvostan asiakaspalvelulähtöisyyttä isolla A:lla”.

Seuraava kysymys haastateltavalle oli, että miten hän johtajana osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijöilleen. Tähän kysymykseen johtajan oli selkeästi luontevaa vastata:

”Arvostusta osoitan antamalla suullisesti palautetta työntekijöilleni sekä palkitsemalla heitä omasta työpanoksestaan tasaisin väliajoin. Keskityn palkitsemisessa siihen, että millaisia palkkioita juuri kyseinen työntekijä arvostaa. Luottamusta edistän olemalla joustava työntekijöitäni kohtaan. En mittaa työntekijöideni työtehokkuutta eikä yrityksessäni myöskään ole kellokortteja käytössä, sillä haluan luottaa siihen, että hommat hoituvat ilmankin.”

Kolmantena kysymyksenä tähän teemaan liittyen kysyimme haastateltavalta, millaista arvostusta hän itse saa johtajana. Kysymys oli johtajalle vaikea ja hän tarvitsi hetken aikaa miettiä. Havaitimme tässä kohtaa tärkeän eroavaisuuden vastausten välillä, sillä kysyessämme häneltä, kuinka hän itse osoittaa arvostusta muille, vastaus tuli luontevasti ja nopeasti.

Johtajan vastatessa tähän kysymykseen hänestä näkyi turhautuneisuus ja hän selkeästi tajusi, että ei juurikaan johtajana saa arvostusta työntekijöiltään:

”Jos olen rehellinen niin en oikeastaan minkäänlaista. Otan kuitenkin arvostuksena sen, että yrityksen työyhteisössä ei ole ollut suurempaa vaihtuvuutta vuosien aikana ja työt tehdään pääasiassa hyvin. Saan palautetta työntekijöiltä, mutta se on pääasiassa kriittistä ja tulee siinä vaiheessa, kun tilanteelle ei ole enää tehtävissä mitään. Palaute ei tule välttämättä edes aina sanallisesti vaan eleiden kautta. Harvoin myöskään saan suoraa palautetta, vaan sen sijaan se tulee kolmannen osapuolen kautta.”

Tässä vaiheessa pyysimme johtajaa täydentämään vastaustaan kertomalla, millaista arvostusta hän sitten kaipaisi työntekijöiltään. Johtaja toivoisi saavansa ajantasaista ja suoraa palautetta niin hyvää kuin kriittistäkin. Yleisesti kiitoksen saaminen työntekijöiltä olisi johtajan mukaan hänelle tärkeää: ”Teen paljon pieniä asioita omasta tahdostani heidän puolestaan helpottaakseni heidän työtehtäviään.” Johtaja kertoi myös toivovansa työntekijöiltään enemmän ymmärrystä hänen omaa työnkuvaansa kohtaan, sillä hän omien sanojensa mukaan tekee töitä lähes ympäri vuorokauden, mutta tämä ei aina tapahdu työntekijöiden nähtävillä yrityksen tiloissa. Lisäksi johtaja sanoo arvostusta lisääväksi asiaksi sen, että työntekijät arvostaisivat toisiaan ja toistensa työtä.

Viimeisenä teemana haastattelussa käsitteimme työtehtäviä ja roolituksia työpaikalla. Ensimmäisenä kysymyksenä tässä teemassa johtajalta kysyimme, millaisia rooleja yrityksesi tarvitsee toimiakseen. Tarkensimme johtajalle, että haluamme hänen listaavan meille tärkeimmät työtehtävät ja niihin liittyvät vastualueet. Johtaja luetteli meille suhteellisen pitkän listan erilaisia vastuualueita ja painotti näiden listaamiensa asioiden olevan niitä ns. suurimpia ja olennaisimpia työtehtäviä:

”Asiakaspalvelutyö, leipomotyö ja niihin liittyvä laadun tarkkailu ovat jokapäiväisen yritystoiminnan kannalta olennaisimmat vastualueet. Yleinen siisteys ja puhtaanapito kulkevat käsi kädessä asiakaspalvelun ja leipomotyön kanssa. Hallinnolliset tehtävät, kuten budjetointi, hankinnat ja tulosseuranta ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä vastuualueita. Jonkun on ehdittävä pysähtyä pohtimaan lukuja, jotta toiminta on kannattavaa. Työn organisointi ja työvuorosunnittelu tulevat myös mieleen näihin olennaisimpiin vastuualueisiin. Viimeisenä vastuualueena mainitsisin ehkä markkinoinnin, joka toimii hieman päävastuualueiden sivussa. Vaikka itse olen markkinoinnin ammattilainen, en välttämättä listaisi sitä kuitenkaan vastuualueiden kärkijoukkoon. Hyvin toimiva yritys nimittäin markkinoi jonkin verran myös itse itseään.”

Seuraavaksi kysyimme haastateltavalta, mitä hän itse kokee, että pitää erityisesti ottaa huomioon vastuuta jaettaessa. Johtajan mukaan pitää osata tunnistaa erilaiset osaamis- ja vahvuusalueet. Haastateltavan sanoja lainaten; ”ihmistuntemus on tärkeää, että saadaan

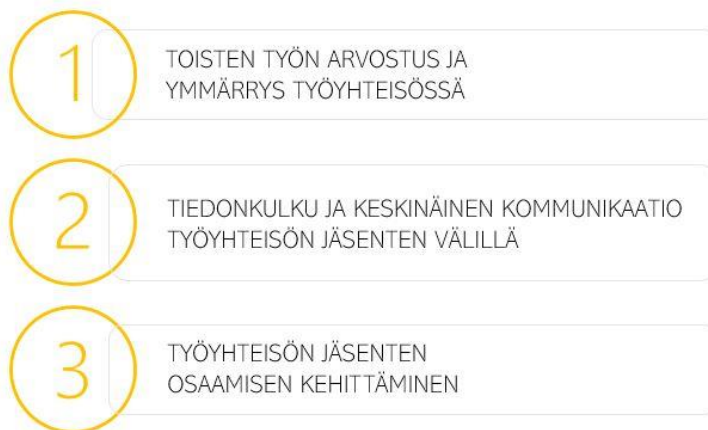
sijoitettua oikea työntekijä oikeaan paikkaan”. Hänen mielestään johdon tulee antaa työntekijälle tarvittavat välineet ja tuki työtehtävien suorittamiseen, jotta työntekijä pystyy tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Myös työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin on haastattelun mukaan otettava huomioon mahdollinen koulutuksen tarve.

Tämän teeman viimeisenä kysymyksenä kysyimme haastateltavalta, millainen merkitys hänen mielestään johdon roolilla on työyhteisössä. Johtajan mukaan oikeanlaisella johtajuudella on suuri merkitys työyhteisön toiminnassa:

”Johdon rooli korostuu päätöksien teossa ja työn organisoinnissa. Johdon tulee reagoida ja selvittää syy siihen, mikäli työtehtävät eivät toteudu toivotulla tavalla. Johdon tulee tässä vaiheessa tukea ja antaa tarvittaessa lisää työkaluja hyvää työskentelyä varten. Jos työntekijän ammattitaito ei riitä työstä suoriutumiseen tai työntekijä on selkeästi epämukavuusalueella, on johdon osattava reagoida tähän ja järjestää työtilanne uudella tavalla.”

Tässä välissä kysyimme vielä lisäkysymyksenä johtajalta, että mitä tapahtuu tai miten se vaikuttaa työyhteisöön, jos tämän kaltainen johtaminen ei toteudu. Johtajan mukaan, jos johto ei hoida omaa rooliaan hyvin, syntyy tyytymättömyyttä ja pahaa mieltä. Ihmisistä tulee hänen mukaansa välinpitämättömiä ja he saattavat alkaa luistaa työtehtävistään. Johtamisen puute heijastuu johtajan mukaan ihan kaikkeen asiakaspalvelun laadusta työn tehokkuuteen ja sitä kautta myös yrityksen myynteihin.

Haastattelun lopuksi pyysimme johtajaa listaamaan vielä TOP 3-asiaa, mitä työyhteisön toiminnassa hänen mielestään tulisi tällä hetkellä kehittää. Tehtävä oli johtajan mielestä yllättävän haasteellinen, sillä hänen mielestään kehitettäviä osa-alueita on useampia. Pyysimme häntä valitsemaan kaikista mielessä olleista kehityskohteista ne kolme tällä hetkellä tärkeintä osa-aluetta, jota tulisi lähteä ensimmäisenä kehittämään. Kuviossa 11 näkyy johtajan lopuksi valitsemat kolme tärkeintä kehitettävää osa-aluetta.



Kuvio 11 TOP-3 kehitettävää osa-aluetta työyhteisössä

Yritys X:n johtajalle pitämästäme haastattelusta saimme workshopin tulosten tueksi paljon uutta ja olennaista tietoa lopullista kehittämistyötä varten. Saimme johtajalta hänen oman näkemyksensä työyhteisön toimivuudesta sekä siitä, mitä työyhteisön toiminnassa tulisi kehittää.

7 Viiden tähden työkaveri

Workshopin ja haastattelun tuloksien pohjalta lopullisena kehittämistyönä loimme Yritys X:lle listan, mitä noudattamalla työyhteisö saadaan toimivammaksi. Lista sisältää kymmenen eri kohtaa, jotka olemme määritelleet hyödyntämämme tietopohjan ja saamiemme tuloksien pohjalta. Tässä luvussa käymme läpi kehittämämme listan yksi kohta kerrallaan ja avaamme sitä, miksi juuri nämä kyseiset listaamamme asiat ovat tärkeitä Yritys X:n työyhteisön kehittämisen kannalta. Tulostettava versio tästä listasta löytyy liitteistä (Liite 2).

Ensimmäisenä kohtana listassa mainitaan, että ”Viiden tähden työkaveri” on avoimella asenteella varustettu luottopakki, jonka kanssa kaikkien on turvallista työskennellä. Tämä ohjelause on perusta hyvän ilmapiirin ja luottamuksen kehittymiselle työyhteisössä. Workshopissa työntekijät painottivat helposti lähestyttävyyttä ja toisten kollegoiden tuomaa turvaa tiukoissa tilanteissa. Yrityksen työyhteisössä on siis tärkeä olla tämän kaltainen luottopakki ja mitä enemmän niitä löytyy, sen parempi.

Tuloksien perusteella yrityksen työyhteisössä arvostettiin myös luotettavuutta ja auttamisen halua ja tämän halusimme tuoda esiin ohjelistassa kohdassa kaksi. On tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen haluaa auttaa muita onnistumaan työssään sekä myös osaa itse myöntää tarvitsevansa apua työtehtävistä suoriutumiseen. Yleisesti apua voi olla vaikea pyytää, sillä useimmiten ihmiset haluavat pärjätä yksin. Avun saaminen ja antaminen on kuitenkin välttämätöntä työelämässä onnistumiseen. Toisten työkuorman huomioiminen on tärkeä taito työntekijöille ja avun tarjoaminen hankalissa tilanteissa lisää luottamusta työyhteisön jäsenten välille.

Kolmanteen kohtaan listassa nostimme esiin oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja positiivisen suhtautumisen toisiin työyhteisön jäseniin. Erilaisuus on rikkaus työyhteisössä ja kun erilaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti, se edistää onnistumisia. Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus on tärkeitä asioita luottamuksen edistymisen kannalta. Työyhteisön jäsenet toivat workshopissa esiin toivovansa tasavertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Myös johdon haastattelussa nousivat esiin nämä kyseiset samat asiat. Johtaja pyrkii olemaan oikeudenmukainen ja tasavertainen niissä puitteissa, missä se työtehtäviin katsomatta onnistuu. Tuloksien mukaan johto kuitenkin kaipaisi enemmän suoraa rehellisyyttä työntekijöiltään.

Listassa kohdat neljä ja viisi liittyvät palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Molemmilla niissä workshopissa kuin haastattelussa tuli ilmi, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi suurimmista ongelmakohdista yrityksen työyhteisössä. Workshopissa tehdyssä itsearvioinnissa palautteen antaminen ja vastaanottaminen sai selkeästi vähiten pisteitä. Samoin haastattelussa johtaja mainitsi palautteen harmillisesti tapahtuvan usein jopa sanattomana viestintänä eli eleiden ja katseiden kautta, ilman suoraa ja sanallista palautetta. Yritys X:n työyhteisössä olisi tärkeää keskittyä antamaan palautteita suoraan niille ihmisille kenelle se kuuluu sekä työyhteisön jäsenten tulisi pyrkiä suhtautumaan saamaansa palautteeseen ammattimaisesti ja rakentavasti.

Kuudennessa kohdassa korostamme läsnäoloa vuorovaikutustilanteissa. Molempien menetelmien tuloksissa ilmeni, että kiireessä toisten huomioon otaminen on tärkeää. Vaikka itsellä olisi kiire, niin työyhteisön kesken arvostettiin aitoa läsnäoloa ja toisten ihmisten kuuntelua.

Seitsemäs kohta liittyy jälleen vahvasti arvostukseen. Tuloksissa, etenkin johtajan haastattelussa tuli ilmi arvostuksen puute. Toisen työyhteisön jäsenen työn ymmärrys on tärkeää, sillä jokaisen työpanoksella on oma merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työyhteisön jäsenten olisi tärkeää ymmärtää ja arvostaa toistensa työtehtäviä sekä ymmärtää myös johdon työtehtävien määrä ja merkitys.

Nostimme itsensä arvostuksen esiin kohdassa kahdeksan, sillä huomasimme workshopin aikana, kuinka haasteellista työyhteisön jäsenille oli tuoda esiin omia vahvuuksia ja ammattitaitoaan. Vastaukset liittyivät vahvasti vastaajien persoonallisiin vahvuuksiin, mutta suurimmalta osalta jäi työtehtäviin liittyvät vahvuudet taka-alalle. Samoin johtajalle tehdyssä haastattelussa johtaja helposti väheksyi omia vahvuuksiaan ja omaa työmääräänsä sekä sitä, miten hän on johtajana asiat hoitanut. ”Viiden tähden työkaveri” arvostaa siis myös muiden työn lisäksi omaa työtään ja osaamistaan, hän haluaa kehittää ammattitaitoaan sekä hän uskaltaa tuoda myös oman ammattitaitonsa työyhteisössä näkyviin.

Se, että tehdään mitä luvataan ja hoidetaan omat työtehtävät vastuullisesti ja kunnialla loppuun asti, edistää työyhteisön välistä ilmapiiriä ja luottamusta. Tämän listasimme kohtaan yhdeksän, sillä jälleen molempien menetelmien kautta nousi ilmi, miten tärkeää yrityksen tavoitteiden kannalta on se, että toisiin työyhteisön jäseniin pystytään luottamaan niin yleisesti kuin vastuuta jakaessakin.

Kymmenes ja viimeinen kohta liittyy yleisesti työyhteisön toimintaan, ilmapiirin muodostukseen sekä arvostuksen ja luottamuksen kehittämiseen. ”Viiden tähden työkaveri” noudattaa muodostamaamme kolmen K:n sääntöä. Hän kiittää, kehuu ja kunnioittaa muita.

Nämä listaamamme asiat liittyvät selkeästi johtajan listaamiin kehityskohtiin. Kuten listasta voi huomata yrityksen työyhteisön suurin kehittämiskohde on arvostavan ja luottamuksellisen

ilmapiirin luominen. Listaa lukiessa voi tuntua siltä, että kyseessä on niin sanotut perusasiat, mitkä tulisi automaattisesti olla jo kunnossa, mutta näihin asioihin on tärkeä keskittyä, sillä luottamus ja positiivinen ilmapiiri ei muovaudu itsestään yrityksissä. Kun palautteen antaminen ja vastaanottaminen otetaan osaksi Yritys X:n jokapäiväistä toimintaa ja työyhteisön jäsenet huomioidaan tasavertaisina sekä heidän ammattitaitoaan ja mielipiteitä arvostetaan, ollaan jo melkein maalissa. Avoin, rehellinen ja ystävällinen vuorovaikutus tukee yrityksen työyhteisöä tiukoissakin tilanteissa, sillä kun asioista puhutaan avoimesti niistä ei kasva suuria möykkyjä tai johtajan sanoin klikkejä työyhteisön jäsenten kommunikaation välille. Kolme K:ta, kiittäminen, kehuminen ja toisten kunnioittaminen eli arvostuksen perusta on tärkeä näkyä päivittäisessä työssä. Näitä luomiamme ohjelauseita noudattamalla työntekijät siis edistävät jokainen omalta osaltaan toimivaa työyhteisöä ja positiivista ilmapiiriä.

Ohjelistan valmistuttua pidimme vielä erikseen palaverin Yritys X:n johtajan kanssa siitä, miten kyseinen lista saataisiin parhaiten toteutumaan käytännössä yrityksen arjessa. Tulimme yhteistuumiin siihen tulokseen, että lista tullaan kehystämään yrityksen työtiloihin. Seinällä se muistuttaa jokaista yrityksen työyhteisön jäsentä siitä, millaisessa työyhteisössä he haluavat päivittäin työskennellä.

Lisäksi ehdotimme yrityksen johtajalle palkitsemisen yhdistämistä listan käyttöönottoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että joka kuukausi yritys palkitsee diplomilla yhden työyhteisön jäsenen, joka on toiminut muille ”Viiden tähden työkaverina”. Kuukauden työkaveri valittiin yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin kaikki pääsisivät jälleen vaikuttamaan ja antamaan arvostusta jollekin työyhteisönsä jäsenelle. Yrityksen johtaja oli erittäin innoissaan ehdotuksestamme ja sanoi haluavansa listan juuri tällä ”yrityksen näköisellä” tavalla käytäntöön.

8 Työn arviointi

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli parantaa työyhteisön toimivuutta osallistamalla yrityksen koko henkilöstö työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tarkoituksenamme oli luoda yrityksen työyhteisön toiminnan kannalta olennainen apuväline tukemaan toimivampaa työyhteisöä tulevaisuudessa. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen, he myös varmemmin ovat motivoituneita noudattamaan uusia käytäntöjä.

Tavoitteenamme oli selvittää millaisia asioita yrityksen työntekijät yksilöinä pitävät tärkeinä työyhteisön toimivuuden kannalta sekä miten nämä tärkeiksi koetut asiat saataisiin toteutumaan kyseisessä yrityksessä käytännössä.

Halusimme luoda jotain konkreettista Yritys X:lle ja luomamme ”Viiden tähden työkaveri”-ohjelistasta tulee jatkossa tukemaan yrityksen työyhteisön toimivuutta, kun jokainen työyhteisön jäsen pyrkii sitoutumaan itse toimimaan ohjeiden mukaisesti.

Tarkoituksena ei ole, että työyhteisön jäsenet pystyisivät jatkossa noudattamaan täydellisesti koko ohjelistaa vaan, että jokainen työyhteisön jäsen pyrkii noudattamaan ”Viiden tähden työkaveri”-ohjelistaa parhaansa mukaan.

Yhdessä Yritys X:n kanssa valitsemamme aihe kehittämistyölle oli hyvin laaja, mutta onnistuimme rajaamaan alueen yrityksen tämänhetkisiin kehittämiskohtiin sopivaksi. Aihetta olisi pystynyt lähestyä useasta eri näkökulmasta, mutta mielestämme keskittyminen työyhteisön perimmäisiin juuriin eli ihmisiin, keistä työyhteisö itsessään koostuu, oli oiva lähtökohta aloittaa.

Workshop oli toimiva menetelmä, jolla pystyimme osallistamaan yrityksen koko henkilöstön tähän meidän kehittämistyöhömmä. Pelkästään jo workshopin järjestäminen itsessään paransi yrityksen työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, sillä ihmiset pääsivät aidosti keskustelemaan ja miettimään työyhteisönsä nykytilaa. Valitettavasti workshopia varten varattu aika oli rajallinen, joten pystyimme keskittymään tarkemmin vain tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin ja jouduimme ohjata työyhteisöä tarkasti pysymään käsiteltävissä aiheissa. Workshopista saamamme palaute vahvisti meille sen, että työyhteisön osallistaminen tähän kehittämistyöhön oli todella tärkeää, sillä työyhteisön jäsenillä heräsi nälkä puhua aiheesta lisää ja he halusivat syventyä eri osa-alueisiin vielä tarkemmin. Työyhteisön kesken alettiin workshopin päätteeksi puhua jo mahdollisesti myöhemmin järjestettävästä uudesta workshopista.

Workshopin lisäksi Yritys X:n johtajalle pitämämme erillinen haastattelu toi meille olennaisen toisen näkökulman työyhteisön tilasta tällä hetkellä. Yritys on melko pieni, joten johdolta saamamme tulokset koostuivat vain yhden esihenkilön näkemyksistä. Yksi näkökanta esittyy tietyllä tavalla suppeana, mutta tässä tapauksessa yrityksen johtotehtävissä toimiva henkilö vastaa yksin koko yrityksen hallinnollisesta puolesta, joten näkemys oli kuitenkin laaja ja merkittävä työmme kannalta.

Johtajalta saamistamme vastauksista pystyimme vahvistamaan jo workshopissa ilmi tulleita asioita. Vastaukset toivat myös esiin niitä asioita, jotka ovat jo hyvällä mallilla ja niitä asioita, joita johtaja haluaisi kehittää työyhteisössään vielä lisää. Haastattelun tulokset pidettiin anonyyminä, mutta mielestämme suorien lainauksien käyttö tuki parhaiten johtajan oman äänen esiin tulemistä.

Tietopohjan avulla pystyimme syventämään käsitystämme kehittämistyön aiheesta. Halusimme tuoda käsittelemästämme aiheesta esiin mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tietoa. Kehittämistyömme aihe ei ollut mitattavissa oleva tai helposti tutkittava, sillä kyse on ihmisistä ja työskentelyn mielekkyydestä, mikä liittyy vahvasti puolestaan ihmisten omiin tunteisiin. Koemme, että kirjoittamamme tietopohja antoi vahvan tuen valitsemillemme menetelmille ja niistä saaduille tuloksille. Tietopohja selvensi tuloksien merkityksellisyyttä ja auttoi meitä saavuttamaan vastaukset tutkimuskysymyksiimme.

Teimme opinnäytetyön toimeksiantajalle, mutta työtämme ja kehittämäämme ohjelistaa pystytään hyödyntämään myös muiden yritysten työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Tietopohja luo lukijalle ymmärrystä aiheesta ja ohjelista auttaa hyödyntämään tietoa käytännössä. Esimerkiksi toimeksiantajamme käyttöön ottama, ohjelman kehystäminen seinälle helpottaa myös muidenkin yritysten työyhteisön kehittymistä positiiviseen suuntaan. Muodostamamme ”Viiden tähden työkaveri”-ohjelman käyttöönotto yrityksissä on ensimmäinen askel kohti toimivampaa työyhteisöä.

Lähteet

Painetut

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kopijyvä Oy.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Liettua: BALTO print.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Furman, B & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammerpaino Oy.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. 3.painos. Helsinki: Talentum.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Silvennoinen, M & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo.

Sähköiset

Aro, A. 2018. Onko työilmapiiri kuin säätila? Terveystalo. Viitattu 12.11.2021.
[Onko työilmapiiri kuin säätila? - Terveystalo](#)

Bosworth, P. 2016. The Power of Good Communication in the Workplace. Viitattu 10.12.2021.
[The Power of Good Communication in the Workplace | Leadership Choice](#)

Carlsson, M & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ - uuden ajan uraopas. E-kirja. Viitattu 9.12.2021.
[Mielekäs työ \(laurea.fi\)](#)

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4.painos. E-kirja. Viitattu 9.12.2021.
[Johtamisen taito \(laurea.fi\)](#)

Orkovaara, M. 2021. Työnantaja haluaa muuttaa työnkuvaani, onko minun pakko suostua? Erto. Viitattu 28.11.2021.
[Työnantaja haluaa muuttaa työnkuvaani - onko minun pakko suostua? \(erto.fi\)](#)

Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus. 2013. Ilmapiiri. Viitattu 12.11.2021.
[6. Ilmapiiri : Työhyvinvoinnin tilannearvio \(xn--tyhyvinvoinninarvio-r6b.fi\)](#)

Rämö, A. 2015. Arvostus on läsnäoloa, mutta myös hiljaisuutta. Viitattu 10.12.2021.
[Arvostus on läsnäoloa, mutta myös hiljaisuutta | Ajatuksia johtamisesta - Ari Rämö \(ariramo.com\)](#)

STTK Ry. 2021. Samarbetsförfarande och arbetsgenomskap. Viitattu 9.12.2021.
[Samarbetsförfarande och arbetsgemenskap - STTK](#)

Suomalaisen työn liitto 2017. Kohti parempaa työilmapiiriä - työterveyslääkärin kriittisen tärkeät neuvot hyvän työilmapiirin luomiseen. Viitattu 21.11.2021.
[Näin parannat työilmapiiriä | Suomalaisen Työn Liitto \(suomalaintyo.fi\)](#)

Tehy-lehti. 2019. Näin kasvatat luottamusta - 11 neuvoa työpaikalle. Viitattu 9.12.2021.
[Näin kasvatat luottamusta - 11 neuvoa työpaikalle | Tehy-lehti \(tehylehti.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Viitattu 28.11.2021.
[tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf \(ttk.fi\)](#)

Julkaisemattomat

Yritys X:n sisäiset tiedot.

Yritys X johtajan haastattelu. 21.10.2021.

Kuviot

Kuvio 1 Toimivan työyhteisön 10 osa-alueita.....	7
Kuvio 2 Myönteinen ja kielteinen työilmapiiri (Työturvallisuuskeskus 2021).....	12
Kuvio 3 Työtekijöiden erilaisia rooleja (Nummelin 2007, 58)	23
Kuvio 4 Opinnäytetyön aineistonkeruun ja analysoinnin vaiheet	26
Kuvio 5 Luottamusta lisääviä asioita (Tehy 2019).....	30
Kuvio 6 Post-it laput teemoittain	32
Kuvio 7 ”Hyvä työkaveri”-kartongit.....	33
Kuvio 8 ”Hyvä johtaja”-kartongit	34
Kuvio 9 Pisteet luottamusta lisäävistä asioista	35
Kuvio 10 Palaute workshopista	37
Kuvio 11 TOP-3 kehitettävää osa-alueita työyhteisössä	41

Liitteet

Liite 1: Johtajan haastattelun kysymykset.....	51
Liite 2: Viiden tähden työkaveri.....	52
Liite 3: Workshopin Powerpoint-esitys	53

Liite 1: Johtajan haastattelun kysymykset

JOHTAJAN HAASTATTELU

1. ALOITUS

- KERRO ITSESTÄSI LYHYESTI
- KERRO YRITYKSESTÄSI LYHYESTI
- KUVAILE ITSEÄSI JOHTAJANA MUUTAMALLA SANALLA, ENTÄ MITEN USKOISIT, ETTÄ TYÖYHTEISÖSI JÄSENET KUVAILISIVAT SINUA?
 - VAHVUUDET & HEIKKOudet

2. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI

- MITKÄ OVAT TÄRKEIMPIÄ TYÖPAIKAN ILMAPIIRIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ?
- KUVAILE YRITYKSESI TÄMÄNHETKISTÄ TYÖILMAPIIRIÄ
 - MIKÄ TOIMII, MIKÄ EI?

3. ARVOSTUS JA LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ

- MITÄ PIIRTEITÄ ARVOSTAT TYÖNTEKIJÖISSÄSI?
- MITEN OSOITAT ARVOSTUSTA JA LUOTTAMUSTA MUIILLE?
- MILLAISTA ARVOSTUSTA ITSE SAAT JOHTAJANA?

4. TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLITUKSET TYÖPAIKALLA

- LISTAA YRITYKSESI TÄRKEIMMÄT VASTUUALUEET, JOIDEN AVULLA YRITYKSEN TAVOITTEET SAAVUTETAAN?
- MITÄ KOET, ETTÄ PITÄÄ ERITYISESTI OTTAA HUOMIOON VASTUUTA JAETTAESSA?
- MILLAINEN MERKITYS MIELESTÄSI ON JOHDON ROOLILLA TYÖYHTEISÖSSÄ?

5. LOPETUS

- LISTAA TOP 3 ASIAA, MITÄ TYÖYHTEISÖN TOIMINNASSA TULISI KEHITTÄÄ

Liite 2: Viiden tähden työkaveri



VIIDEN TÄHDEN TYÖKAVERI

- ① On avoimella asenteella varustettu luottopakki, jonka kanssa kaikkien on turvallista työskennellä
- ② On luotettava tiimin jäsen, joka on aina valmiina auttamaan muita ja on myös itse valmis vastaanottamaan apua tarvittaessa
- ③ On oikeudenmukainen ja rehellinen sekä suhtautuu positiivisesti muihin työyhteisön jäseniin
- ④ Tiedostaa palautteen voiman ja suhtautuu ammattimaisesti ja rakentavasti saamaansa palautteeseen
- ⑤ Ei puhu muiden selän takana, vaan antaa palautteen suoraan ja rakentavasti niille työyhteisön jäsenille, keitä asia koskettaa
- ⑥ On helposti lähestyttävä työyhteisön jäsen, joka pyrkii olemaan läsnä vuorovaikutustilanteissa kiireestä huolimatta
- ⑦ Arvostaa toisia työyhteisön jäseniä ja ymmärtää heidän työpanoksensa tärkeiden yhteisen päämäärän saavuttamiseksi
- ⑧ On ylpeä omasta ammattitaidostaan, haluaa kehittyä ja uskaltaa tuoda rohkeasti oman osaamisensa näkyviin työyhteisössä
- ⑨ On vastuullinen, tekee sen mitä on luvannut ja hoitaa omat työtehtävänsä kunnialla loppuun asti
- ⑩ Edistää työyhteisön ilmapiiriä noudattamalla KKK-sääntöä – kehuu, kiittää ja kunnioittaa muita

Liite 3: Workshopin Powerpoint-esitys

TYÖPAJA IDEOINTIA JA KEHITYSTÄ VARTEN

LYHYT INTENSIIVINEN TAPAAMINEN, JOSSA PAINOPISTE ON VUOROVAIKUTUKSELLE JA TIEDONVAIHDOLLE

YHTEISKEHITTÄMISELLÄ SAADAAN JUURI MEIDÄN NÄKÖISTÄ TULOSTA



TOIMIVA TYÖYHTEISÖ - KULMAKIVI

ME IHMISET OLEMME YRITYKSEN VALTTIKORTTI



ALOITUS

WORKSHOPIN ESITTELY
VIRITTÄYTYMINEN TUNNELMAAN

TYÖPAJATYÖSKENTELY

TEEMA 1

YKSILÖTEHTÄVÄ
TIIMITEHTÄVÄ

TEEMA 2

YKSILÖTEHTÄVÄ
TIIMITEHTÄVÄ

TAUKO 10-15 MIN



TEEMA 3

TIIMITEHTÄVÄ
YKSILÖTEHTÄVÄ

TEEMA 4

YKSILÖTEHTÄVÄ

LOPETUS

PALAUTE

KERRO JOKIN KIVA MUISTO OMASTA KESÄSTÄSI

MUISTELLAAN KAIKKI YHDESSÄ SATTUNEITA KOMMELLUKSIA
TYÖPAIKALLA

JOKAINEN SAA KERTOAA YHDEN HASSUN MOKAN TAI
TAPAHTUMAN, MITÄ KÄYNYT ITSELLE TYÖPAIKALLA.

JOS EI KEKSI ITSESTÄ, VOI KEKSIÄ NATALIASTA TAI NETASTA... NIITÄ ON!

TEEMA 1 - TYÖILMAPIIRI

JOKAINEN VOI OSALTAAN OLLA LUOMASSA HYVÄÄ ILMAPIIRIÄ

ESIHENKILÖLLÄ ON SUURI ROOLI TYÖPAIKAN ILMAPIIRIN
LUOMISESSA, MUTTA JOKAISELLA YKSILÖLLÄ ON MYÖS VASTUU

MONI VIETTÄÄ TYÖKAVEREIDENSA KANSSA ENEMMÄN AIKAA KUIN
OMIEN YSTÄVIEN TAI LÄHEISTEN KANSSA

LUOTTAMUS TYÖNTEKO VUOROVAIKUTUS VIESTINTÄ KOLLEGOIDEN KOHTAAMINEN

?

MILLAINEN ON HYVÄ TYÖKAVERI?

?

MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA?

LISTAA TÄRKEIMPIÄ VUOROVAIKUTUSTAITOJA

TIIMITEHTÄVÄ

MUODOSTAKAA
HYVÄ TYÖKAVERI

MUODOSTAKAA
HYVÄ JOHTAJA

TEEMA 2 – ARVOSTUS JA LUOTTAMUS

JOKAISEN IHMISEN PERUSTARVE ON TULLA ARVOSTETUKSI
MUIDEN ARVOSTUS JA LUOTTAMUS MOTIVOI JA KANNUSTAA
KUNNIOITTAVA JA YSTÄVÄLLINEN KOHTELU TYÖPAIKALLA
VAHVISTAA JA TUKEE YKSILÖN IHMISARVOA

?

MILLAISISSA TILANTEISSA
KOET/OLET KOKENUT ITSE
ARVOSTUSTA?

?

MITEN ITSE OSOITAT
ARVOSTUSTA MUILLE?

**POHDI JA LAITA PAPERILLE ASTEIKOLLA 1-5, MITEN
OMASTA MIELESTÄSI NOUDATAT NÄITÄ
LUOTTAMUSTA LISÄÄVIÄ ASIOITA:**

1. SUHTAUDUN YHTEISTYÖHÖN JA
VUOROVAIKUTUKSEEN MYÖNTEISESTI
2. TEEN MITÄ LUPAAN
3. KERRON ASIOISTA KASVOKKAIN JA SUORAAN
4. OLEN AVOIN
5. TIEDOSTAN, ETTÄ OLEN RIIPPUVAINEN TOISISTA
TYÖYHTEISÖN JÄSENISTÄ, MUTTA VASTUUSSA
VAIN OMASTA KÄYTÖKSESTÄNI/TYÖSTÄNI
6. OSAAN PYYTÄÄ ANTEEKSI
7. OSAAN ANTAA & VASTAANOTTA A PALAUTETTA
8. USKALLAN PYYTÄÄ APUA MUILTA

1 - EN JUURI LAINKAAN
2 - SILLOIN TÄLLÖN
3 - "PUOLET AJASTA"
4 - SÄÄNNÖLLISESTI
5 - AINA

TIIMITEHTÄVÄ

KERTOKAA YKSITELLEN TIIMILÄISILLENNE,
MITÄ HEISSÄ ARVOSTATTE

"ASEMA EI ANNA ETUOIKEUKSIA TAI VALTAA. SE ASETTAA VASTUUSEEN"
- Peter F. Ducker

TEEMA 3 - TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLITUKSET

PIENI YRITYS - KAIKILLA PALJON VASTUUTA

TYÖTEHTÄVIEN JA VASTUUALUEIDEN SELVYYS ON TÄRKEÄÄ
TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KANNALTA

JOKAISILLA ON NIIN OMASSA ELÄMÄSSÄÄN KUIN TYÖPAIKALLAKIN
TIETYNLAINEN "ROOLI", MISSÄ AUTOMAATTISESTI OMAT VAHVUUDET
OVAT KÄYTÖSSÄ

TÄRKEINTÄ ON, ETTÄ KAIKKI KATSOVAT SAMAA SUUNTAAN -> YHTEINEN PÄÄMÄÄRÄ

RYHMÄTEHTÄVÄ

LISTATAAN JOKAINEN TYÖTEHTÄVÄ

AJATUSLEIKKI

MITÄ, JOS JOKU TEHTÄVÄ JÄTETÄÄN POIS?

?

LISTAA OMAT VAHVUUTESI
TYÖSSÄ/TYÖTEHTÄVISSÄSI

?

KUVAILE TILANNE, JOSSA OLET OLLUT TAI OLET
OMALLA EPÄMUKAVUUSALUEELLASI TYÖPAIKALLA.
MIKSI?

TEEMA 4 – AVOIN TEHTÄVÄ

PALAUTTEEN
ANTAMINEN/VASTAANOTTAMINEN

TÄRKEIMPIÄ
HUOMIOITAVIA
ASIOITA
PALAUTTEEN
ANTAMISESSA/
VASTAANOTTAMISESSA

MILLAINEN ON HYVÄ PALAUTE?

JOHDON ROOLI

”SALAISET”
TOIVEET
JOHDOLLE

KEHITYSIDEAT, KEHUT, NEUVOT

VIESTINTÄ

KEINOJA MITEN
SAATAISIIN
TYÖYHTEISÖN
VÄLISET
VIESTINTÄTAVAT
TOIMIVAMMIKSI

MITEN TAVOITAMME
PARHAITEN TOISEMME?

KEHITYSIDEOITA?

HYVÄ MINÄ, HYVÄ ME, HYVÄ MEIDÄN JOUKKUE !

VIIMEINEN TEHTÄVÄ:

LYHYESTI -> POST IT - LAPULLE
PALAUTE WORKSHOPISTA JA
KÄSITELLYISTÄ AIHEISTA