

# VUOROVAIKUTUKSELLA TULOKSEEN

CASE: Hesburger, Lahti

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
21.12.2007  
Tuija Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
liiketalous

TUIJA SAARINEN: Vuorovaikutuksella tulokseen  
Case: Hesburger, Lahti

Markkinoinnin opinnäytetyö, 77 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2007

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee vuorovaikutuksen vaikutusta yrityksen tulokseen. Tavoitteena on selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan parantaa tulosta sekä, miten vuorovaikutustilanteet saadaan onnistuneeksi.

Tämä tutkimus koostuu kahdesta pääteemasta: vuorovaikutuksesta sekä sisäisestä viestinnästä. Vuorovaikutus- osiossa käsitellään pääasiassa esimiehen ja alaisen välisiä vuorovaikutustilanteita sekä tuodaan esiin onnistuneen vuorovaikutuksen kulmakivet. Sisäisen viestinnän osiossa tutkitaan esimies- ja alaisviestintää ja sisäisen viestinnän roolia vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön teoriaan perehdytään kirjallisuuden sekä lehtiartikkeleiden avulla. Case- osuudessa selvitetään työyhteisön jäsenten mielipiteitä vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä niiden vaikutuksesta yrityksen tulokseen. Case- yritykseksi on valittu Lahden Aleksanterinkadun Hesburger.

Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän toimivuudella on yhteys liiketulokseen. Toimiva vuorovaikutus parantaa yrityksen ilmapiiriä ja sitä kautta työyhteisön jäsenet tekevät iloisemmin ja motivoituneemmin töitä, mikä tehostaa tuottavuutta. Työtyytyväisyys heijastuu myös asiakaspalveluun ja sitä kautta parantaa kannattavuutta. Kun yritys pystyy toimimaan innovatiivisesti, kustannustehokkaasti sekä ylläpitämään asiakastyytyväisyyttä, se parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Sisäisen viestinnän yhteys liiketulokseen oli myös merkittävä: kun tieto kulkee yhteisössä, virheet ja hävikki pienenevät, jolloin kannattavuus paranee. Lisäksi positiivinen rakentava palaute koettiin tärkeäksi tavaksi kehittää yhteistoimintaa.

Avainsanat: vuorovaikutus, sisäinen viestintä, liiketulos, alaihaidot, esimiestaidot

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

TUIJA SAARINEN: How can we improve our business result by interaction?  
Case: Hesburger, Lahti

Bachelor's thesis, Marketing, 77 pages, 3 appendix

Spring 2007

---

## ABSTRACT

The purpose of the study is to explore how interaction in organization can influence the profit. How can we improve our profit by communication and how can we make interaction situation more successful.

The theoretical part is divided in two main parts: interaction and communication between employer and employee. The part on interaction focuses on describing how to improve interaction and what kind of communication is important.

The theoretical part of this study is based on literature and articles. In the empirical part was carried out by interviewing employers and employees by asking of their opinion in active interaction and communication and how it affects profit in their company. The company is Hesburger in Aleksanterinkatu in Lahti. According of this research there was a connection between profit and interaction. It was found out that active communication improves the communal spirit and then people are more satisfied and happier and they work more passionately. It increases the productivity of the company. Satisfaction in work reflects also to attitude to serve customers and when customers needs have been filled it increases profitability.

The connection between profit and communication was also observed. When information moves in organization horizontally and vertically, the mistakes and deficit of product decrease. That kind of things increases productivity. It was also important that positive and constructional feedback becomes a part of every day work.

Keywords: interaction, internal communication, profit, organizational citizenship, superior skills.

## Sisälllys

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Opinnäytetyön tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
1.3 Opinnäytetyön rakenne .....	6
2. VUOROVAIKUTUS - MONOLOGISTA DIALOGIIN .....	7
2.1 Miksi tarvitaan vuorovaikutusta?.....	8
2.1.1 Ihminen – aineeton pääoma .....	10
2.1.2 Työuupumus- aineettoman pääoman uhka .....	11
2.1.3 Vuorovaikutuksen yhteys työhyvinvointiin.....	12
2.2 Ihmistyypit organisaatiossa .....	13
2.3 Esimiehen ja alaisen keskustelut.....	15
2.3.1 Kehityskeskustelut .....	15
2.3.2 Kokoukset ja palaverit .....	18
2.3.3 Arjen sosiaaliset tilanteet.....	19
2.3.4 Sähköinen viestintä.....	20
3. ONNISTUNEEN VUOROVAIKUTUKSEN KULMAKIVET .....	21
3.1 Esimiehen mahdollisuudet.....	21
3.1.1 Selvennä yrityksen tavoitteet ja visio .....	23
3.1.2 Kuulemisesta kuuntelemiseen.....	23
3.1.3 Tiedätkö alaisesi tarpeet?.....	25
3.1.4 Motivoimisesta itsemotivointiin .....	26
3.1.5 Anna palautetta ja arvostusta – aina kuin mahdollista .....	27
3.1.6 Sitouta henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin.....	29
3.1.7 Tue, anna vastuuta ja delegoi.....	30
3.1.8 Hyödynnä osaaminen .....	31
3.2 Alaisen mahdollisuudet .....	32
3.2.1 Luottamus on kaiken lähtökohta .....	34
3.2.2 Omasta edusta yhteiseen etuun .....	35
3.2.3 Ole yhteistyökykyinen ryhmässä toimija .....	35
3.2.4 Uskalla vaikuttaa.....	36
3.2.5 Arvosta johtajiasi .....	38
4. SISÄINEN VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ .....	38
4.1 Alais- ja esimiesviestintä.....	40
4.1.1 Kuuntelemisen merkitys viestinnässä .....	43
4.1.2 Puhumisen merkitys viestinnässä.....	43
4.1.3 Esimiehen sanaton viestintä.....	44
4.2 Tulosviestintä.....	45
4.3 Sisäisen viestinnän häiriötekijät.....	47
5. MITEN VUOROVAIKUTUS VAIKUTTAA YRITYKSEN TULOKSEEN? .....	50
5.1 Vuorovaikutuksen vaikutus tuottavuuteen .....	50
5.2 Vuorovaikutuksen vaikutus kannattavuuteen.....	52
5.3 Vuorovaikutuksen vaikutus kilpailukykyyn .....	54
6 CASE HESBURGER LAHTI .....	55
6.1 Yritysesittely .....	55
6.2 Haastattelun tulokset .....	57
6.2.1 Hyvä esimies ja alainen .....	58

6.2.2 Vuorovaikutuksen toimivuus .....	62
6.2.3 Vuorovaikutuksen yhteys yrityksen tulokseen .....	64
6.2.4 Onnistunut sisäinen viestintä .....	65
6.2.5 Sisäisen viestinnän yhteys yrityksen tulokseen .....	66
6.2.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	67
7 YHTEENVETO.....	69
LÄHTEET .....	71
LIITTEET .....	77

## **1 JOHDANTO**

Yritystoiminnan keskeisin tarkoitus on tuloksen tekeminen. Tulos syntyy kannattavista liiketoimintastrategioista. Yrityksen henkilöstö on yrityksen henkistä pääomaa. Jotta henkinen pääoma voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin, on tärkeä tuntea henkilöstön toiminnan vaikutus tulokseen.

Työyhteisön jäsenet koostuvat johtajista ja alaisista. Työyhteisön aktiivinen vuorovaikutus on avaimena työhyvinvointiin. Työhyvinvointi puolestaan edistää yrityksen tulosta. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Esimiehillä on merkittävä rooli työyhteisöjen hyvinvoinnissa, mutta myös alaisilla on keinonsa vaikuttaa. Hyvässä työyhteisössä kehitetäänkin sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Näin vähennetään esimiehen taakkaa ja hyödynnetään yhdessä ajattelemista. (Keskinen & Rehnback 2005.)

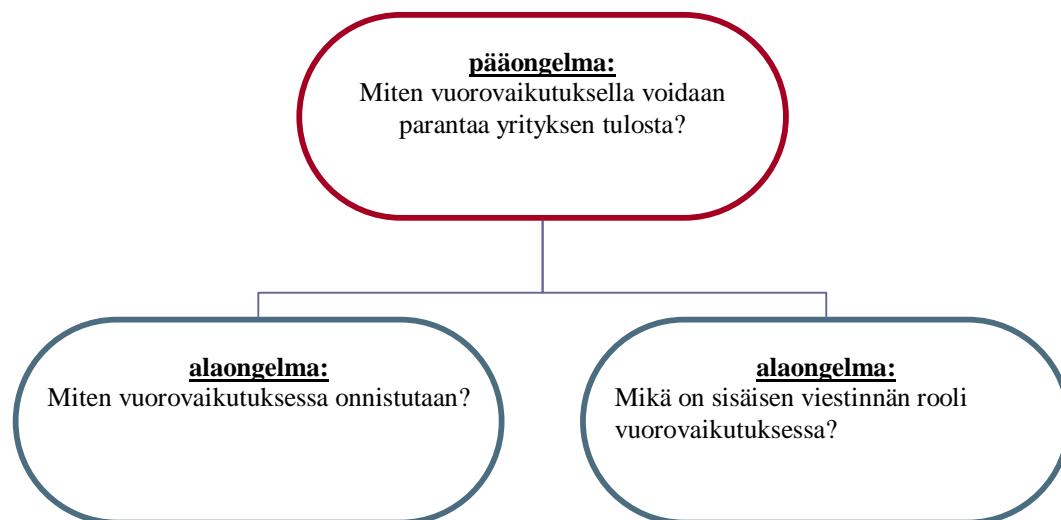
Yhdessä ajatteleminen vaatii kuitenkin aktiivista vuorovaikutusta, joka on haasteellista; toisen ihmisen kohtaamisessa ilmaisuun vaikuttavat ajatukset, tunteet, arvot, luonne eli ns. häiriötekijät, jotka saattavat aiheuttaa tulkintaongelmia, jopa ristiriitoja. (Piili 2006, 70 – 85.) Lisäksi sanaton viestintä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, eli vuorovaikutuksen kautta kohotetaan henkistä pääomaa, mikä näkyy myös taloudellisessa tuloksessa. (Sydänmaanlakka 2004, 126).

### **1.1 Opinnäytetyön tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset**

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vuorovaikutuksen yhteyttä yrityksen taloudellisen menestymiseen. Case- osuudessa kartoitetaan Lahden Hesburgerin alaisten ja esimiesten käsityksiä vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä sen yhteyttä taloudelliseen menestymiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa pohditaan

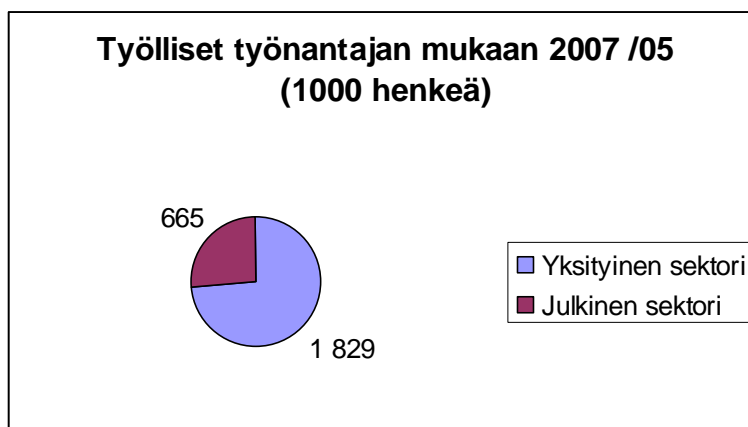
tuloksellista vuorovaikutusta ja käydään läpi esimiehen ja alaisen vuorovaikutus- ja viestintävastuuta yhteisössä.

Kuviossa 1 esitetään tutkimusongelmat, joka on jaoteltu pääongelmaan sekä kahteen alaongelmaan. Pää tutkimusongelma on selvittää organisaatiossa työskentelevien alaisten sekä esimiehien käsityksiä vuorovaikutuksen toimivuudesta ja yhteydestä taloudellisiin tuloksiin. Näiden pohjalta esitetään mahdolliset kehityskohteet, joita parantamalla yritys voi saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia. Alaongelmien avulla selvitetään, miten vuorovaikutuksessa onnistutaan. Lisäksi tutkitaan sisäisen viestinnän roolia vuorovaikutuksessa ja miten sisäinen viestintä tukee yrityksen vuorovaikutusta.



KUVIO 1. Tutkimusongelmat

Hyvän tuloksen tekeminen on päämääränä niin yksityisissä kuin julkisissa yrityksissä. Yksityissektorin työnantajat ovat yksityiset työnantajat ja julkisen sektorin työnantajat ovat valtio, kunnat sekä seurakunnat. Kuviossa 2 näkyvät työlliset työnantajan mukaan.

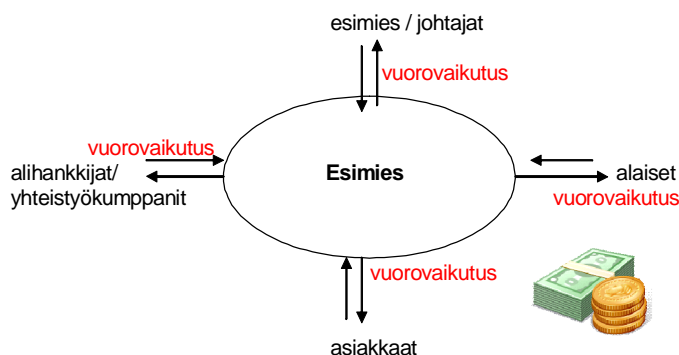


KUVIO 2. Työlliset työnantajan mukaan, 2007. (Tilastokeskus)

Yksityisten yritysten rahavirta tulee pääsääntöisesti asiakkailta, kun taas julkisen sektorin yritysten käytettävissä olevat rahat tulevat mm. verotuloina ja maksuina. (Sorsa 2007). Yksityisten yritysten elinehto on juuri tulos, jota ilman yrityksellä ei ole toimintaedellytyksiä. Tämän perustella työn case - osuuteen on valittu yksityinen, palvelualan yritys.

Yrityksen toimialoja ovat tuotanto-, kauppa- ja palvelualan yritykset. Case - yritys on Hesburger, joka sijaitsee Aleksanterinkatu 10. Lahdessa. Hesburger on palvelualan yritys, jossa käydään paljon vuorovaikusta asiakkaiden kanssa. Palvelutilanne on vuorovaikutusta ja usein asiakkaalle syntyy käsitys palvelun laadusta juuri tästä vuorovaikutustilanteesta. (Rissanen 2005)

Yrityksessä käydään jatkuvasti vuorovaikutustilanteita. Tässä työssä tutkitaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, sillä asia on ajankohtainen ja se koskettaa kaikkia työntekijöitä ja työnantajia. Kuviossa 3 näkyvät kaikki vuorovaikutuksen kohteet.



KUVIO 3. Vuorovaikutuskohteet



Vuorovaikutusta tarvitaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä sisäisen viestin liikkuvuuden takia. Tavoitteet ja strategia pystytään toteuttamaan onnistuneesti, kun työyhteisössä on luottamusta ja sujuvaa vuorovaikutusta. Toimivalla vuorovaikutuksella on puolestaan suora yhteys liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Maanonen 2006.)

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus on empiiristä tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu menetelmiin, jotka perustuvat teoreettiseen tutkimukseen. Tämänlaisella tutkimuksella pyritään testaamaan jonkin hypoteesin toimivuutta tai jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen olemassa oleviin ongelmiin. (Heikkilä 2004, 13.)

Tutkimusmenetelmät voivat olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Nämä tutkimustyytit eroavat lähinnä lähestymistavassa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista, tilastollista analysointia sekä tutkimuksen pohjalta esitetään hypoteesi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan halutaan kuvata todellista elämää, ja kuvattavaa kohdetta halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on näkökulma, joka on lähtöisin ihmisen ymmärryksestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131- 137, 156, 160.)

Tämän opinnäytetyön Case - osiossa käytetään kvalitatiivista tutkimusta, jonka tutkimuslajina käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelussa kysymyksille ei aseteta tarkkaa muotoa, mutta se ei ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme.2000, 45 – 48.)

TAULUKKO 1. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot  
(Heikkilä 2004, 17)

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?</li> <li>• numeerisesti suuri, edustava otos</li> <li>• ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?</li> <li>• suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte</li> <li>• ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta</li> </ul>

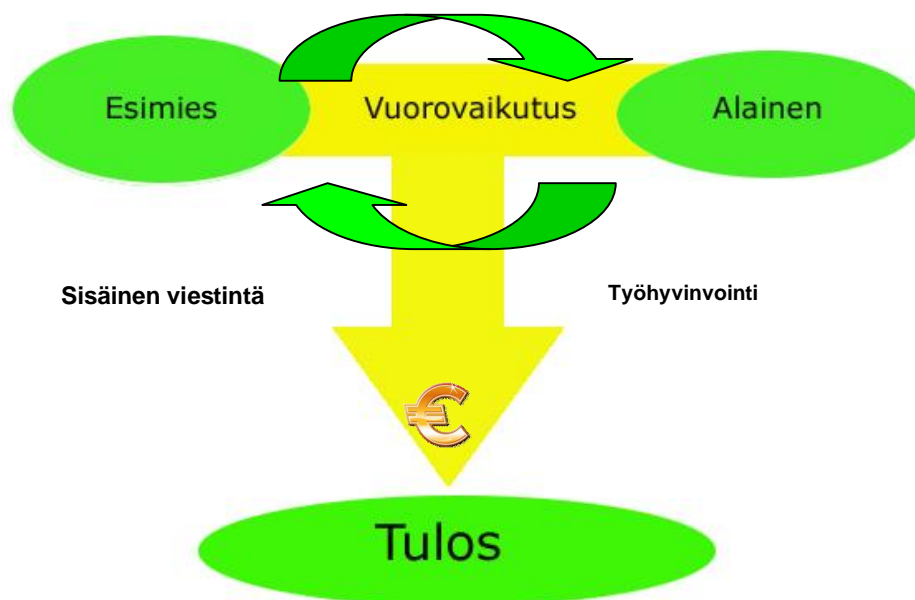
Kvalitatiivinen haastattelu sopii myös hyvin työn teemaa, jossa käsitellään vuorovaikutusta. Teemahaastattelutilanne on nimenomaan vuorovaikutustilanne. Tulosten pohjalta halutaan löytää ne vuorovaikutuksen keinot, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat yrityksen tulokseen sekä tutkimuksessa kartoitetaan yleisen vuorovaikutuksen toimivuutta. Vastaajilla on myös mahdollisuus arvioida nykytilaa. Tutkimuksen johtopäätökset tehdään teemahaastattelujen perusteella. Taulukossa 1 näkyy määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keskeiset erot.

Tutkimusta pidetään onnistuneena, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia kysyttäviin asioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat sille ajatukselle, että tutkija voisi päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen; tutkijoilla on kuitenkin ennakkokäsityksiä asiasta. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. Ihmisen käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista, jolloin olisi jopa epätodennäköistä, että saataisiin täysin sama tulos. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, että mittaako tutkimus niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata, eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimusilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185 – 187.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta teemasta: vuorovaikutuksesta ja sisäisestä viestinnästä. Teoriaosuuden lisäksi työ sisältää case - osuuden, jonka avulla teoria- osuutta voidaan soveltaa oikeaan työyhteisöön.

Vuorovaikutuskappaleissa tutkitaan asioita seuraavien kysymysten valossa: Miksi tarvitaan vuorovaikutusta? Missä tilanteissa käytämme sitä? Miten vuorovaikutustilanteissa voidaan onnistua?



KUVIO 4. Opinnäytetyön viitekehys

Sisäisen viestinnän osuudessa tarkastellaan esimiehen ja alaisen viestintää sekä kartoitetaan häiriötekijöitä, jotka estävät viestinnän onnistumisen.

Viimeisessä osuudessa nidotaan nämä kaksi teemaa yhteen ja tutkitaan näiden teemojen yhteyttä yrityksen kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä kilpailukykyyn.

Kuviossa 4 näkyy tämän opinnäytetyön viitekehys, johon on koottu tämän työn keskeiset teemat.

## 2. VUOROVAIKUTUS - MONOLOGISTA DIALOGIIN

Vuorovaikutus on kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa: aina kun olemme tekemisissä toisen ihmisen kanssa, vaikutamme häneen ja hän vaikuttaa meihin. Tämänlaista vuorovaikutuskohtaamista kutsutaan dialogiksi. Vuorovaikutus voi olla myös yhdensuuntaista silloin kun viesti ei saavuta kuulijaa. Tämänlaista kohtaamista kutsutaan monologiksi, joka ei ole työyhteisön kannalta hedelmällistä. Nykyisin työyhteisöissä pyritään kehittämään vuorovaikutusta monologista dialogiin.

Dialogi-sana muodostuu sanoista dia ja logos, joka tarkoittaa ”merkityksen virtaamista ryhmän läpi”. Dialogi on siis jäsenten välillä tapahtuvaa avointa vuoropuhelua. Dialogi sisältää kaksi ajatusta toteutuakseen: meidän tulisi olla avoimessa yhteydessä toisiin sekä olla aitoja. (Sydänmaanlakka 2004, 124; Nummelin 2007, 62 – 64.)

Hämäläisen (2005, 130 – 152) mukaan hyvään vuorovaikutukseen on olemassa seitsemän sääntöä, joiden tulisi ohjata vuorovaikutustilanteitamme. Ensin meidän tulisi kiinnittää huomiota omaan asenteeseemme. Raamatun kultaisena sääntönä on: ”Minkä toivotte ihmisten tekevän teille, tehkää te samoin heille.” Tämä ohje on hyvin vanha, mutta sen on nähty toimivan. Meidän tulisi olla myönteisiä ja vaikeissakin tilanteissa tulisi syyllisten sijaan etsiä ratkaisuja.

Työtyytyväisyyskyselyjen mukaan ihmisillä on myös tarve tulla välitetyksi. Käytännössä tämä tarkoittaa pieniä huomaavaisuuksia. Voimme esim. kysyä toiselta, miten jaksat?

Meidän ei kuitenkaan tulisi olla ns. miellyttäjiä, jotka hakevat toisen suosiota väkisin. Meidän ei tulisi myöskään yrittää muuttaa toista, vaan tarkastella omia asenteitamme.

Vuorovaikutussuhteet eivät ole aina mutkattomia ja yhteentörmäyksiäkin sattuu. Tämänlaisissa tilanteissa anteeksipyyntö helpottaa tilannetta ja jokaisesta vaikeasta ihmissuhteesta voi oppia jotain. Vastoinkäymiset ovat lisäksi tehokkain tapa oppia. Tulisi vain ajatella, että vaikka takapakkeja tulee – elämä jatkuu.

## 2.1 Miksi tarvitaan vuorovaikutusta?

Lainsäädäntö määrittelee, että vuorovaikutusta ja viestintää tulee harjoittaa yrityksessä. Yhteistoimintalaki edellyttää työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa. Säädös koskee tällä hetkellä 30 henkilön yrityksiä, mutta on muuttumassa siten, että se koskisi myös yli 20 henkilön yrityksiä vuonna 2008.

### 1 §

*Lain tarkoitus*

334/2007

*”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä...Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä ”*  
( Finlex 2007, laki 334 / 2007)

Alaisen ja esimiehen tehtävänä on saavuttaa taloudellisia tuloksia yhdessä. Tulosorientaatio onkin johtamiselle tyypillinen ominaispiirre. Organisaation jäsenten tulisikin keskustella aktiivisesti kolmella tasolla: rationaalisella tasolla, tunnetasolla ja henkisellä tasolla. Rationaalisella tasolla tarkastellaan, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Tunnetasolla tarkastellaan porukan fiiliksiä ja henkisellä tasolla tarkastellaan tehtävien merkityksellisyyttä, millaiseksi tehtävät koetaan. Keskustelevan organisaation tavoitteena on kokonaisvaltainen johtaminen, jossa tavoitellaan tehokkuutta ja hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2004, 130, 131.)

Vuorovaikutusta tarvitaan, jotta työyhteisö voi kehittyä. Vuorovaikutus lisää työyhteisön me-henkeä, innovointikykyä ja oppimista. (Kaivola 2007, 121,123.)

Vuorovaikutuksen ollessa dialogista, se syventää kykyä ymmärtää ihmisiä, kuunnella ihmisiä sekä antaa tilaa itsenäiseen ajatteluun. (Nummelin 2007, 62,63.) Dialogi on parhaimmillaan tila, jossa saadaan elämyksiä. Kun ajatuksia ja tunteita jaetaan, syntyy kohtaamista. Kohtaaminen taas lisää rentoutta, jolloin ajatukset selkeytyvät ja saadaan asioille uusia näkökulmia – uuden oppimista. Dialogisuus synnyttääkin innostavaa henkeä, joka parantaa yrityksen innovointikykyä ja ihmisten on kiva tulla töihin. (Kaivola 2007, 119).

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että liikevaihto, tuottavuus, tehokkuus ja työntekijän tyytyväisyys on lähtöisin johtajan tehokkaasta yhteistyöstä alaisten kanssa. (Leimbach 2005 Wilson Learning 2005 mukaan.)

### ***Vuorovaikutus ja työilmapiiri***

Kun työilmapiirin on positiivinen ja innostunut, syntyy energiaa, jolla tehdään yritykselle tulosta. Organisaation johtohenkilöt ovat avainhenkilöitä työilmapiirin luojina. Lisäksi he ovat itse esimerkkinä muille. Työilmapiiri on lähtöisin työyhteisön kulttuurista. Se pitää sisällään toimintatavat, työmoraalin, työtä koskevat säännöt sekä vuorovaikutustavat asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Nummelin 2007, 72,73.)

Yrityksen ilmapiiriä voi tarkastella mm. vuorovaikutusilmaston näkökulmasta. Yrityksen vuorovaikutusilmasto on kaikilla yrityksillä olemassa ja ilmasto on työntekijöiden toimintatapojen ilmentymä. Kuviossa 5 näkyvät vuorovaikutusilmastojen tyyppivaihtoehdot.

LÄMMIN	HELLE
- kepeä	- samanmielinen
- avoin	- ylitsevuotava
- vapautunut	- epäaito
PAKKANEN	MYRSKY
- muodollinen	- epäluuloinen
- varautunut	- pelottava
- jäykkä	- jännittynyt

KUVIO 5. Työpaikan vuorovaikutusilmasto. (Kaivola & Launila 2007, 94)

Työilmapiiriin vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten välinen vuorovaikutus. Myönteinen ilmapiiri tukee organisaation menestymistä ja työntekijöiden hyvinvointia. (Lönnqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 44.) Työilmapiiri syntyy johdon lisäksi koko työyhteisön toiminnan tuloksena. Yhteisöllinen toiminta on vuorovaikutusta, jolloin annetaan aikaa yhteisille keskusteluille. Työyhteisön ilmapiiri paranee, kun työyhteisössä on selkeä tulevaisuuden suunta, selkeät pelisäännöt, yhteistyötä ja ongelmien ratkomista rakentavasti. Työilmapiiri heikkenee, jos yhteiset pelisäännöt ovat epäselviä, syytellään toisia, vaihtuvuus on suurta, yhteistyö ei suju, työntekijöillä on negatiiviset asenteet tai organisaation johtajuus on epäselvää. Kun työyhteisössä voidaan huonosti, ei yhteisö voi toimia tehokkaasti – sisäiset ongelmat vievät voimavaroja. (Nummelin 2007, 72,73; Lönnqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 44).

### **2.1.1 Ihminen – aineeton pääoma**

Henkilöstö on osana yrityksen aineetonta pääomaa. Se miten henkilön resursseja hyödynnetään, vaikuttaa se pääoman tuottavuuteen. (Ojala & Ahonen 2005, 90) Aineeton pääoma voidaan luokitella inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan sekä rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluu osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne sekä tieto. Suhdepääomaan kuuluu suhteet asiakkaisiin sekä yrityksen yleinen imago. Rakennepääoma sisältää yrityksen arvot, ilmapiirin, immateriaalioikeudet sekä tietojärjestelmät. Aineettoman pääoman arvo syntyy, kun nämä kaikki tekijät yhdistyvät. (Lönggqvist yms.2005, 31- 32 )

Vuorovaikutus on aineettoman pääoman toimimisen edellytys.

Vuorovaikutuksen avulla saavutetaan tavoitteet ja pystytään toteuttamaan tehtävät. Vuorovaikutus ja viestintä luovat organisaatiokulttuurin ja organisaatiokulttuuri on osana rakennepääomaa. Osaaminen ja tieto ovat inhimillistä pääomaa ja tiedon liikkumien työyhteisössä lisää osaamista. Se miten yritys toimii sisältä, heijastuu myös yrityksen imagoon ja asiakassuhteisiin. (Lönggqvist yms.2005, 31, 43.) Voidaankin siis sanoa, että vuorovaikutus on merkittävä osa aineetonta pääomaa.

Henkilöstön tuomaa arvoa voidaan mitata henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen avulla. Näiden tarkoituksena on muuttaa aineeton pääoma mitattavaan muotoon. Kun henkilöstön tuottoja ja kuluja mitataan, ymmärretään paremmin niiden vaikutus tulokseen ja osataan kohdistaa resurssit tuottaviin kohteisiin. Esim. jos koulutuksen tuomaa taloudellista etua ei voida arvioida, käsitetään koulutus vain yrityksen rahanmenona. (Ahonen 1998, 56 - 60, 68, 79.)

### **2.1.2 Työuupumus- aineettoman pääoman uhka**

Yrityksen aineettomasta pääomasta tulisi pitää huolta samoin kun rahallisesta pääomasta. Tulevaisuudessa sosiaalisen pääoman merkitys kasvaa, se muodostuu tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Ihminen on kuitenkin haasteellinen pääomanmuoto; ihminen saattaa esimerkiksi sairastua tai uupua työssään, jolloin yritykselle syntyy kuluja. ( Saari 2006.)

Työuupumus on yksilön kokema negatiivinen tila, joka syntyy ulkopuolisten vaatimusten ja yksilön resurssien epäsuhdasta, jolloin syntyy stressi.

Työuupumuksen oireita on masennus, kyynisyys sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Esimiehen haasteena onkin ottaa asia puheeksi avoimesti ja uskallettava puuttua asiaan ja hakea työntekijälle apua. ( Saari 2006)

Yleisesti ajatellaan, että työuupumus tulee vain henkilöille, jotka tekevät töitä yli resurssien, mutta Karlberin (2007) mukaan myös liian yksitoikkoiset työtehtävät turhauttavat ja voivat saada aikaan myös uupumuksen. Tämänlaista uupumista kutsutaan leipääntymiseksi. Ihminen sairastuu tämänlaiseen uupumukseen, jos työtehtävät ovat liian yksitoikkoisia, energia kuluu vain ajankulun miettimiseen.

Kun yrityksessä on paljon vuorovaikutusta, tämänlaiset asiat tulevat paremmin ilmi; työuupumus yleensä syvenee, eikä työntekijä huomaa sitä yleensä itse ajoissa.



### 2.1.3 Vuorovaikutuksen yhteys työhyvinvointiin

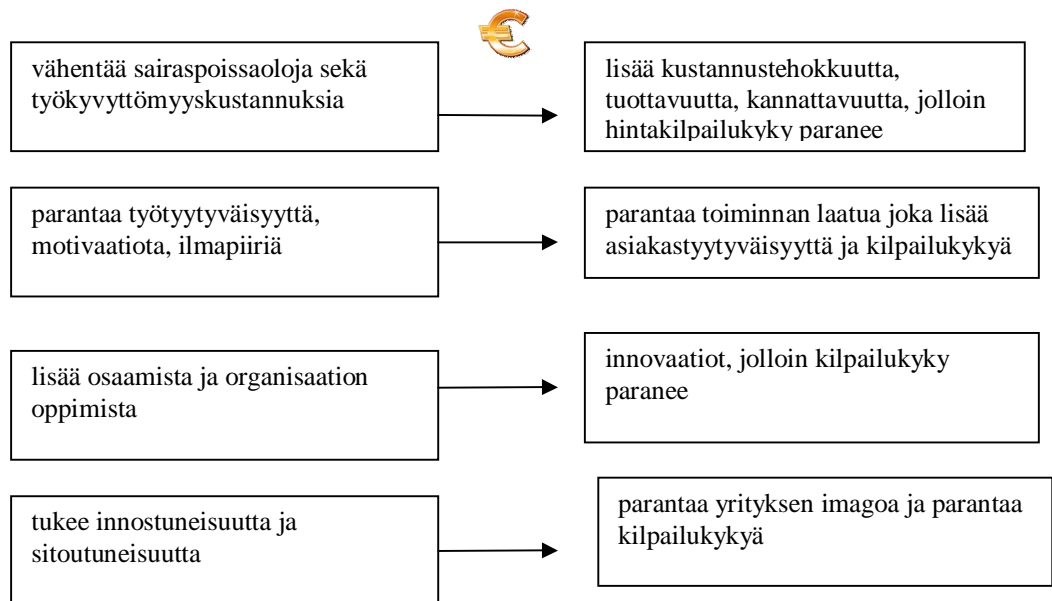
Työhyvinvointi on ihmisen kokemus fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista työssä. Työhyvinvointi voi rakentua mm. työssä onnistumisen tunteesta, arvostavasta ja oikeudenmukaisesta johtajuudesta, työyhteisön hyvästä hengestä sekä toimivasta yhteistyöstä. (Työterveyslaitos 2007.) Filosofian tohtori Esa Saarinen kuvasi työhyvinvoinnin olevan tuottavuuden ja onnellisuuden yhdistelmä.

Tutkimusten pohjalta on havaittu selvä yhteys henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyminen välillä. Johtopäätöksenä on laskettu, että yrityksen voivat saada 10 – 20-kertaisena takaisin sen rahan, jonka ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työhyvinvointi onkin se kilpainukeino, jolla saadaan aikaan kestävä tuloskehitystä. Työterveyslaitoksen työpaikkaohjelmassa on laskettu säästöiksi jopa 1000- 2500 euroa vuodessa per henkilö. Säästöt kertyivät tuottavuuden kasvusta; sairauspoissaolot vähenivät.

(Otalán & Ahosen 2005 mukaan, 72.)

Työhyvinvointia tulisi seurata erilaisten mittareiden avulla säännöllisesti. Työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää mm. sairauspoissaoloja, työtapatilastoja, vaihtuvuutta sekä asiakaspalautteita. Työhyvinvoinnin mittarit ovat yleensä kyselyitä. Työhyvinvointi on yleensä subjektiivista yksilöstä lähtöisin olevaa tietoa, jota ei saa muuten selville kuin erilaisten kyselyiden avulla. Esim. Taitovire Valmennus Oy:n kehittämän Vire-mittarin avulla, jonka avulla kartoitetaan mm. ilmapiiriä, palkkausta, tasa-arvoa, vaikutusmahdollisuuksia, tiedonkulkua yms. (Otalán & Ahonen 2005, 232 - 232, 236; Taitovire Valmennus Oy 2007.)

Kuviossa 6 näkyy työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset.



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen

Se, että ihmiset viihtyvät työssä, edistää yrityksen kilpailukykyä, kustannustehokkuutta, tuottavuutta sekä kannattavuutta. (Ojala 2005, 73) Myös tutkimustulokset puoltavat sitä, että työhyvinvoinnilla on yhteys taloudelliseen menestymiseen. Muuttuva-yritys-projektissa todettiin, että työpaikat, jotka ovat toiminnaltaan joustavia, tuottavuus oli 30- 60 % parempi kuin traditionaalisilla työpaikoilla. Toiminnallisesti joustavia työpaikkoja ovat ne, joissa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa asioihin. (Petäjaniemi 2007.)

## 2.2 Ihmistyypit organisaatiossa

On tutkittu, että ihmiset, jotka ymmärtävät erilaisuutta kommunikaatitavoissa, ja pystyy sopeuttamaan omia kommunikaatitapoja muihin nähden, ovat tehokkaita johtajia. Yleisin syy, miksi alainen irtisanoutuu työstä, on huono suhde johtajiin. Hyvät kommunikaatitaidot puolestaan parantavat myyntiä ja neuvotteluja. Kommunikaation monipuolisuus onkin avain tehokkaaseen vuorovaikutukseen. (Leimbach 2005, Wilson learning 2005 mukaan.)

Tutkijat ovat osoittaneet, että ihmiset jakautuvat neljään kommunikaatiotyyliin. Tyyliä ovat: driver=(ohjaava), expressive=(ilmaiseva), amiable=(ystävällinen) ja analytical=(analyttinen). Kun ihmisestä tuntuu siltä, että jonkun kanssa on helppo työskennellä, se johtuu usein siitä, että toinen kuuluu samaan kommunikaatiotyyliin. Kommunikaation monipuolisuudella tarkoitetaan sitä, että esimiesten ja johtajien tulisi pystyä luomaan tehokas kommunikaatio myös näiden muiden tyyppien kanssa.

Johtajan tulisi olla tietoinen omasta toimintatyylistään ja odotuksistaan toisia ihmisiä kohtaan. Avain kommunikaatiotaitoihin on monipuolisuus.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty yhteinen tekijä tehokkuusmittareiden ja monipuolisuusmittareiden välillä. Esimerkiksi johtaja, joka tunnistaa alaisen toimintatyylin ja sopeuttaa käytöstään kohtaamistilanteissa, kommunikoi selkeämmin ja luo perustusta luottamukselliselle suhteelle. (Leimbach 2005, Wilson Learning 2005 mukaan.)

Ihmistyyppit voidaan jakaa Piilin 2006 mukaan myös seuraavasti: pohdiskelijaan, määrätietoiseen, sopeutujaan sekä innostujaan. Kuviossa 7 luonnehditaan pääpiirteissä edellä mainittuja ihmistyyppisiä.



KUVIO 7. Ihmistyyppit vuorovaikutustilanteissa (Piili 2006, 95)

Jos ihmiset kuuluvat ristikkäisiin tyypeihin, saattaa ihmisten olla vaikea ymmärtää toisia, sillä toimintapa on hyvin erilainen. Paras tulos saavutetaan kuitenkin siten, että kaikki ihmistyytit ovat edustettuina työyhteisössä, vaikka ristiriitojakin saattaisi ilmetä. Kuviossa 7. näkyvät plusmerkit (+) kertovat ihmistyyppien hyvistä ominaisuuksista ja miinukset (-) puolestaan ihmistyyppien heikkouksia, jotka saattavat näkyä stressitilanteissa. (Piili 2006, 94 – 95.)

### **2.3 Esimiehen ja alaisen keskustelut**

Nykyisin esimiestyö ei ole pelkästään asioiden johtamista, vaan organisaatioissa korostuu esimiesten vuorovaikutusosaaminen ja ihmisen johtamistaidot, jotka luovat puitteet hyvän tuloksen tekemiseen. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 121.) Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että alainen tietää ja ymmärtää, mitä tuloksia häneltä odotetaan. Useissa organisaatioissa on otettu käyttöön systemaattiset esimies-alais- keskustelut, joissa lähdetään liikkeelle organisaation strategiasta ja konkretisoidaan yrityksen tavoitteet yksilötasolle. Näiden suunnitelmallisten keskustelujen lisäksi vuorovaikutuksen avulla luodaan hyvää työilmapiiriä ja pidetään yllä avointa kommunikointia. (Piili 70 - 71, 126 - 127).

SOL-yhtiön esimiehiltä tehdyn kyselyn mukaan esimiehet arvioivat niitä asioita, joita arvostavat alaisessaan. Tutkimuksen mukaan alaisen arvostama esimies pitää työntekijöidensä puolta, on yksi heistä. Tärkeitä arvoja ovat oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen, lupauten pitäminen, kuunteleminen, tuen antaminen sekä auttaminen. Nämä tärkeiksi nimetyt arvot ovatkin taitoja, jotka liittyvät vuorovaikutukseen. (Åberg 2006, 81 -83.)

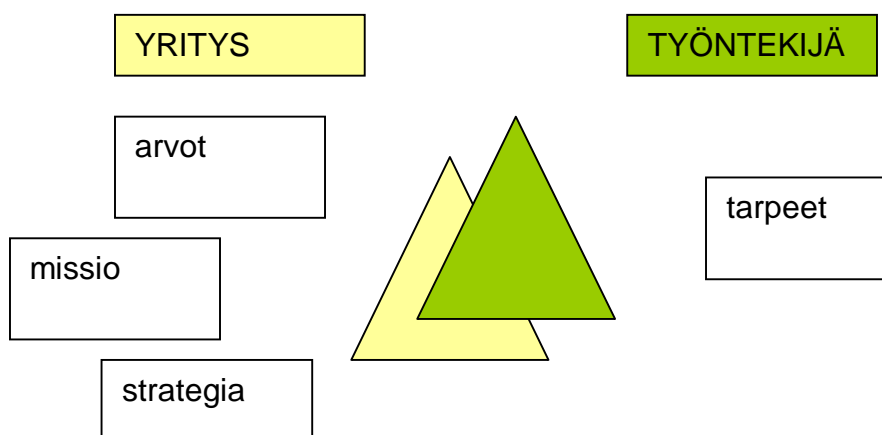
#### **2.3.1 Kehityskeskustelut**

Tuloksen tekemiseen liittyviä virallisia keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä kutsutaan kehityskeskusteluiksi. Muita nimityksiä kehityskeskusteluille ovat mm. tuloskeskustelu, palautekeskustelu tai arviointikeskustelu. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että kukin henkilö ymmärtää oman tehtävänsä työyhteisössä ja

tietää keinot kuinka suoriutua tehtävästään. Kehityskeskustelujen tarkoituksena onkin saavuttaa hyvä työsuoritus, kehittää osaamista, motivoida työntekijä, lisätä työyhteisön hyvinvointia sekä kehittää yritystä. ( Piili 2006, 126, 127.)

Kehityskeskusteluihin suhtaudutaan kuitenkin aika kaksijakoisesti. Joidenkin mielestä keskustelut ovat turhia juttuhetkiä, joissa esimies esittää muodollisesti vain kysymyksiä, johon tulisi vastata. Osa taas mieltää keskustelujen olevan hyvä apuväline oman osaamisen, työmotivaation sekä tavoitteiden asettamisen kannalta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on kiireetön kohtaamistilanne, jossa lähestytään toisia avoimesti, omana itsenään. (Hämäläinen 2005, 103.)

Onnistuessaan kehityskeskusteluista hyötyy sekä esimies että alainen. Esimies saa kehityskeskustelussa palautetta omasta toiminnastaan, oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja saa tilaisuuden rohkaista ja kiittää toiminnasta. Työntekijälle keskustelu on puolestaan yksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön yhteisiin asioihin sekä saada palautetta omista työsuorituksistaan. Kehityskeskusteluissa kohtaavatkin yrityksen arvot, strategiat ja missio sekä työntekijän tarpeet. (Kuvio 8) Kehityskeskustelujen tarkoituksena onkin pyrkiä täyttämään sekä yrityksen että työntekijän tarpeet. Keskustelun käytyään jokaisen tulisi tietää suunta, johon yritys on menossa sekä tunnistaa oman toimintansa vaikutus kokonaisuuteen. (Ukkonen 1991, 46.)



KUVIO 8. Kehityskeskustelun lähtökohdat (Suomen Videokeskus 1998)

Kehityskeskustelulle on ominaista, että keskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu. Lisäksi keskustelulla on oltava päämäärä, jonka toteutuksesta sovitaan keskustelun aikana. Kehityskeskustelujen onnistumiseksi tarvitaan myös avoimuutta ja luottamusta keskustelijoiden välillä – ilman avoimuutta ei päästä käsiksi mahdollisiin ongelmiin. (Espoo Suomen Videokeskus 1998.)

Ennen kehityskeskusteluja molempien osapuolien tulisi valmistautua huolellisesti. Osapuolien tulisi miettiä sitä, mihin asioihin haluttaisiin vaikuttaa. Kehityskeskustelujen paikka tulisikin olla puolueettomassa tilassa, ja tila tulisi olla rauhoitettu ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Keskustelun runko voisikin olla esim. seuraavanlainen:

- *Valmistautuminen*
- *Avoimen ilmapiirin luominen*
- *Menneen kauden arviointi*
- *Tulevan kauden tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu*
- *Osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma*
- *Työolosuhteiden, yhteisön ja esimiesuhteen toimivuuden arviointi*
- *Päätös ja yhteenveto*
- *Seuranta ja dokumentointi*

(Piili 2006, 128 – 130.)

Kehityskeskustelujen tavoitteet ovat Sydänmaanlakan mukaan arvioida saavutetut tulokset, sopia uudet tavoitteet, arvioida kehitystarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä kehittää yleisiä työskentelyoloja ja työilmapiiriä.

(Sydänmaanlakka, Åberg 2006, 145 – 146 mukaan) Yleisin sudenkuoppa keskustelujen onnistumisessa on ollut se, että työntekijän persoonaa tai virheitä on alettu ruotia.



kokousilmapiiriä, tällöin jokaisen on ainakin omalla vuorollaan sitouduttava kokouksen. (Kaivola 2003, 156).

Kokousten tehostamiseksi on kehitetty ns. Opera- työmallia, joka sisältää viisi työvaihetta, joiden avulla kokouksista syntyy luova työprosessi.

Ensimmäisessä vaiheessa jokainen osallistuja kirjoittaa käsiteltäviin asioihin omat ehdotuksensa (O= Omat ajatukset). Seuraavaksi ehdotuksista keskustellaan pienryhmissä (P= Pienryhmät). Sen jälkeen aiheet esitellään koko ryhmälle (E= Esittelyt). Sitten ehdotuksista valitaan viisi parasta työpareittain (R= Ristiinarviointi) ja lopuksi ehdotukset ryhmitellään (A= Asioiden ryhmittely). (Helin 2006, 202 – 204.)

### **2.3.3 Arjen sosiaaliset tilanteet**

Arjen sosiaaliset tilanteet muodostuvat ihan arkipäivän tervehdyksistä ja kohteliaista tavoista. Työyhteisössä jaetaan niin arjen ilot ja surut, jolloin vuorovaikutuksen kautta syntyy positiivista yhteisöllisyyttä.

Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, joka saa aikaan keskinäistä luottamusta, auttamishalua ja toisten huomioon ottamista. Tämänlaisessa työyhteisössä ihminen kokee tulevansa kohdatuksi, jolloin ihminen haluaa antaa panoksensa ja pitää yllä hyvää ilmapiiriä. (Kaivola 2003,167.)

Esimiehen ja alaisen välillä tärkeää on dialogisuus. Molemmilla tulisi olla oikeus tuoda esiin omat ajatuksensa ja tunteensa, vaikka ei tarvitsekaan olla samaa mieltä. Vuorovaikutuksen tulisi olla sellaista, että työyhteisössä olisi mahdollista purkaa sekä hyviä että huonoja tuntemuksia. Työelämässä ei ole kuitenkaan totuttu puhumaan yhdessä ja omana itsenä oleminenkin saattaa tuntua vaikealta. Lisäksi omien ajatusmallien paljastaminen pelottaa. Jotta työpaikalla pystyttäisiin ylläpitämään hyvää henkeä, työyhteisössä tulisikin sopia yhteistoiminnan pelisäännöistä.



Ihmiset haluavat viihtyä työssään, jolloin tyytyväisyyden tunne tulee siitä, että työtä arvostetaan, koetaan onnistumisen iloa sekä tunnetaan, että ihmisistä pidetään huolta. (Kaivola & Launila 2007, 112; Furman ym. 2004, 13.)

Työntekijöiden tulisi olla myös toisilleen reiluja, kohteliaita, epäitsekkeitä ja avuliaita – kuin kavereita, jotka ajattelevat, että toista ei jätetä. Usein työyhteisöissä on kuitenkin paljon kateutta ja selkään puukottamista, joka hajottaa työntekijöiden välistä Me-henkeä heikentäen yrityksen henkistä pääomaa. On tutkittu, että varsinkin hyvin koulutetut ja nuoret arvostavat ns. hyvää työpaikka fiilistä, jolloin ammatti-taitoinen henkilökunta saattaa siirtyä toiseen työpaikkaan. (Kaivola 2007, 66; Ojala & Ahonen 2005, 94.)

#### **2.3.4 Sähköinen viestintä**

Kasvotusten tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat vähentyneet sähköisen viestinnän kehityksen myötä. Sähköisen toimintaympäristön keskustelufoorumeja ovat yrityksen intranet ja sähköpostit. Sähköiset kanavat toimivat nykyisin jo hyvin, mutta keskusteluja käydään kuitenkin enemmän velvollisuuden pohjalta, jolloin keskustelu ei saavuta dialogi-tasoa. (Puro 2004, 125 – 126.)

Sähköinen keskustelu-ympäristö on kuitenkin erilaista verrattuna kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Kasvokkain käydyssä viestinnästä huomioimme toisen sanattoman viestinnän: äänenpainot, eleet yms. Usein emme kiinnitä erityis-huomiota sanattomaan viestintään, mutta sitten kun sanaton viestintä on poissa huomaamme, että keskustelu on usein etäistä. Sähköisen viestinnän heikkoutena on juuri se, että keskustelu jättää avoimia kysymyksiä esim. tarkoittikohan toinen asian vitsinä vai oliko hän tosissaan? (Puro 2004, 127 -130.)

### 3. ONNISTUNEEN VUOROVAIKUTUKSEN KULMAKIVET

Johtaminen ja esimiestyö eivät ole nykyisin vain asioiden johtamista. Nykyisin korostuvat vahvemmin vuorovaikutusosaaminen sekä ihmisten johtamistaidot, mikä puolestaan on edellytys hyvälle liiketulokselle. (Furman ym. 2004, 121.)

Vuorovaikutusosaamista on mahdollista parantaa siten, että miettii itselleen pelisäännöt. Kehittyminen kuitenkin nopeutuu, jos tarkastelua voi tehdä mm. kollegojen tai mentoreiden avulla. Työyhteisössä voitaisiin tarkastella myös yhdessä käsityksiä siitä, mitä hyvä esimiestyö on, ja tätä kautta luoda yhteiset kriteerit. Tämänlaisista keskusteluista on ollut hyviä kokemuksia; keskustelun kautta on kyetty saamaan yhteinen näkemys, joka on parantanut työilmapiiriä ja sitä kautta yrityksen tulosta. (Furman yms. 2004, 121.)

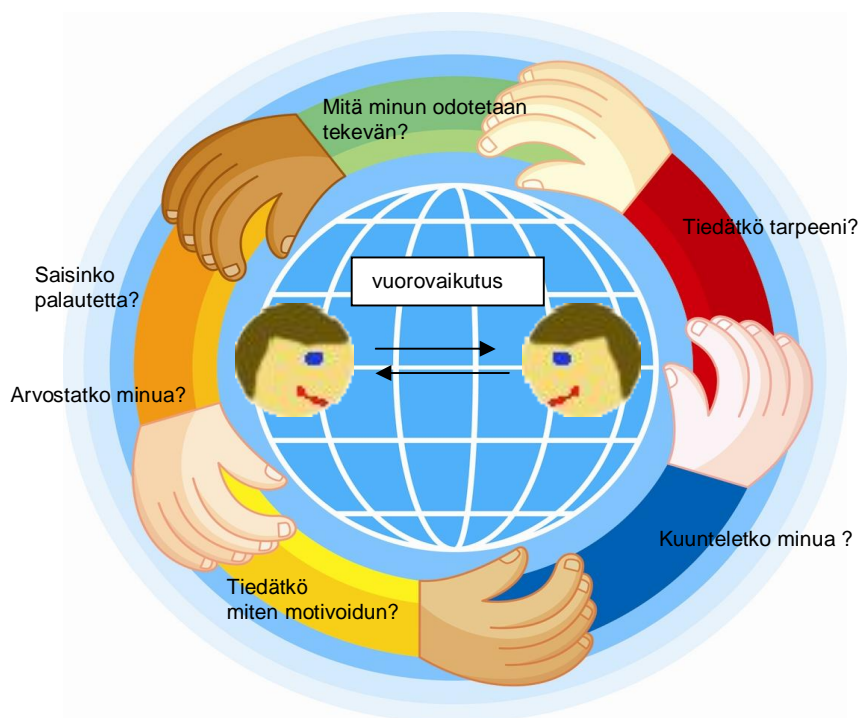
Englannin kielen käsitteet employee (=alainen) ja employer (=työnantaja) kuvaavat hyvin erilaisia positioita, he ovat välttämätön vastapari, ilman alaisuus tai- ylemyysmerkitystä. Alaisen ja esimiehen tulisikin näytellä omissa rooleissa ilman, että omat mieltymykset muuttaisivat tätä alun perin suunniteltua käsikirjoitusta. (Keskinen & Rehnback 2005.)

#### 3.1 Esimiehen mahdollisuudet

Esimiehen toimenkuvaan kuuluu ylläpitää työryhmien tuottavuutta sekä ihmisten hyvinvointia. Esimiehen tärkeä tehtävä on näyttää suuntaa ja luoda merkitystä ihmisten työlle. Hänen työnkuvaansa kuuluu käsitellä visio, strategia ja tavoitteet alaisten kanssa ja rakentaa ilmapiiri, joka tukee oppimista. Esimiehen tulisi lisätä luottamusta ja avoimuutta arvostamalla ja kuuntelemalla alaisten mielipiteitä. Lisäksi hänen tulee vaikuttaa omalla esimerkillään. mm. olemalla innostunut ja sitoutunut. (Sundvik 2006, 41.)

Esimiehen tulee tarttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin, sillä jos työ ei suju, toiminta ei voi olla pidemmälle tuottavaa. Samoin jos henkilöstön työilmapiirin on huono, ei toiminta ole pidemmälle tuottavaa. Ongelmana näyttää kuitenkin olevan se, että miten työyhteisön jäsenet saadaan ylläpitämään työilmapiiriä sekä työryhmän toimintaa? (Jabe 2004.)

Antilan (2006) työvoimapolitiittisen tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat esimiehiltä enemmän palautetta, avoimuutta, kannustamista ja esittämiensä ideoiden kuuntelemista. Lisäksi sosiaalisen tunnetilanteen aistimista pidettiin tärkeänä. Yleisesti pidettiin esimiesten kyvykkyyttä työhön olevan kohdallaan, mutta ihmisten johtamistaidoissa oli vielä runsaasti kehittämistä. Kuvio 10 kuvastaa kehää, jossa näkyy esimiesten ja alaisten tarpeita ja toiveita.



KUVIO 10. Esimiehen mahdollisuudet ja alaisen toiveet

### **3.1.1 Selvennä yrityksen tavoitteet ja visio**

Esimiehen tärkein tehtävä on toiminnallaan terottaa mielikuvaa siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä sen on tarkoitus saavuttaa. (Furman 2004 yms, 124.)

Johtajuuden merkitys on ohjata käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Jos tavoitteet ovat pelkästään rationaalista tuloksentekeä, ei ihmisiä saada sitoutettua. Siksi onkin tärkeää, että visioihin liitetään mukaan emootiot ja arvot. Ihmiset sitoutetaan onnistuneimmin, kun heidätkin otetaan mukaan luomaan tavoitteita, jotka muodostuvat unelmiksi. Tavoitteita asettaessa, tehtäviä tulisi valtuuttaa yksilöille ja tiimeille. Kun valtuutamme ihmisiä, se osoittaa luottamusta. Luottamus puolestaan on yrityksen peruskallio, joka parantaa yrityksen toimintaa ja tuottavuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 118, 119; Larikka yms. 2007, 10 – 12.)

### **3.1.2 Kuulemisesta kuuntelemiseen**

Kuunteleminen on dialogisen kanssakäymisen perusta. Aidossa kuuntelemisessa on kyse tilan antamisesta toisen ihmisen kokemukselle ja eläytymistä toisen ihmisen asemaan sekä toisen näkemyksien kunnioitusta, vaikka ne poikkeaisivatkin omistamme. Todellinen keskusteluyhteys syntyy vasta, kun opimme kuuntelemaan aidosti toista.

Kaikki kuuleminen ei kuitenkaan ole kuuntelemista. Kuuleminen on fysiologien toiminta, jossa korva ottaa vastaan signaaleja. Kuuleminen muuttuu kuuntelemiseksi vasta, kun luomme merkityksiä näille signaaleille. Kuunteleminen ei synny itsestään, vaan se on tahdonalaista toiminta. Meidän täytyy tehdä aina ennen kuuntelua päätös siitä, että haluamme kuunnella. (Kielijelppi 2007.)

Arvioiden pohjalta on sanottu, että jopa 40 prosenttia päivittäisestä viestinnästämme on kuuntelemista. Vaikka kuuntelu on keskeisessä roolissa, keskivertoviestijän kuuntelutehokkuus on huono ja suurin osa kuunnelluista asioista unohtuu lyhyessä ajassa. (Kielijelppi 2007.)

Kuuntelemista pidetäänkin vaikeana; kuuntelua rajoittavat usein ulkoiset häiriötekijät, omat ennakkoluulot väärintulkinnat ja tunnevyöryt. Kuuntelemisen taitoja voi kuitenkin kehittää, mutta ensin on hyvä tietää kuuntelun taso, jolla itse toimii.

Kuuntelun tasot on jaettu (Burns 2001) mukaan Kuuntelematon tila, jossa omat ajatukset eivät liity puhujan sanomaan tai ne vaeltavat epäolennaisten asioiden ympärillä.” Anna Minä kerron”- tila, jossa kuunnellaan puhetta vain sillä ajatuksella, miten omat kokemukset niitä tukevat tai niistä poikkeavat. Samaa tai erimieltä-kuuntelu, jossa kuunnellaan puhetta arvioimalla, mikä puheessa on oikein tai väärin. Soveltava kuuntelu, jossa kuuntelemisen tavoitteena on pyrkiä soveltamaan sitä mitä jo tiedämme. Merkitysten hakeminen on tarkkaavaista kuuntelemista, jossa korostuu tarve ymmärtää, mitä jokin merkitsee suhteessa aikaisempaan tietoon. Ymmärtävä- kuuntelu on kuuntelemisen tavoitetila, jota voidaan kutsua eräänlaiseksi Flow- tilaksi, jossa kuuntelija ymmärtää toisen todellisuutta olemalla avoin omille oivalluksille. ( Kaivola & Launila 2007, 95 – 97.)

Kaivola pitää hyvänä ohjeena seuraavaa ajatusta:

*”kuuntele toista niin kuin oma elämäsi riippuisi siitä, mitä hän sanoo” (Kaivola & Launila 2007, 97.)*

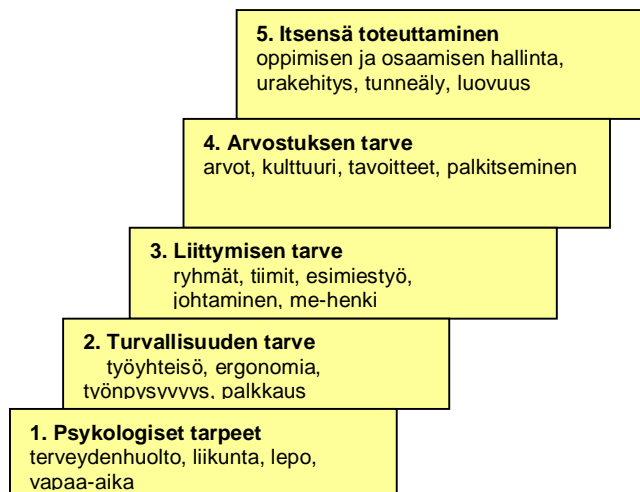
Esimiehen selkein tapa osoittaa työntekijälle, ettei halua kuunnella on se, että alkaa puuhata muita asioita esim. kännykkänsä tai tietokoneensa kanssa. Myös toisaalle katsominen tai ryhtyminen puhumaan muita asioita ovat selkeitä viestejä siitä, ettei kuunteleminen kiinnosta.(Kaivola & Launila 2007, 97.)

*”On olemassa vain yksi tärkeä aika. Se on tämä hetki. Tärkein ihminen on se, jonka kanssa olet juuri nyt” ( Jabe 2007. )*

Kuunteleminen osoittaa yleensä sen, että toinen on läsnä. Läsnäoloa pidetään tärkeänä ja se saa toisen ihmisen tuntemaan olevansa hyväksytty. Pysähtyminen ja kuunteleminen auttavat meitä poistamaan pinttyymiä ajatuksistamme. Läsnäolo on aistien avoimuutta, jolloin on mahdollisuus löytää yhteinen tapa kommunikoida. (Jabe 2007.)

### 3.1.3 Tiedätkö alaisesi tarpeet?

Tiedätkö alaisen tarpeet ja toiveet työtä kohtaan? Haluaisiko hän esimerkiksi saada lisää koulutusta, työtehtävien vaihtoa? Ihmisen perustarpeet voidaan luokitella Maslowin hierarkian(1954) mukaan seuraavasti:



KUVIO 11. Ihmisen perustarpeet. (Rauramo P.2004, 40, mukailtu.)

Elton Mayn Hawthorne- tutkimuksessa, 1927 ilmeni jo, että

tuottavuus paranee, jos ihmisten motivaatio- ja sosiaaliset tarpeet pystytään tyydyttämään. Tutkimuksesta ilmeni, että pelkkä palkka tai työtunnit eivät itsessään motivoi, vaan työntekijät haluavat toteuttaa tarpeitaan sekä tuntea yhteenkuuluvuutta. Tutkimuksen mukaan huomion kiinnittäminen työntekijöihin lisäsi yrityksen tuottavuutta. (Encyclopaedia Britannica 2007)

Antilan työvoimapolitiittisen tutkimuksen (2006) mukaan palkansaajat toivoivat työhönsä jonkun ns. oman jutun, jota voisi toteuttaa. Työntekijä saisi tällöin toteuttaa itseään ja kokea, että hän tekee työtään omiin päämääriin. Proaktiivisten ja muiden palkansaajien välillä oli merkittävästi eroa: proaktiivisessa toimipaikoissa työskentelevät kokivat työn mielekkyyden useammin kiitettäväksi.

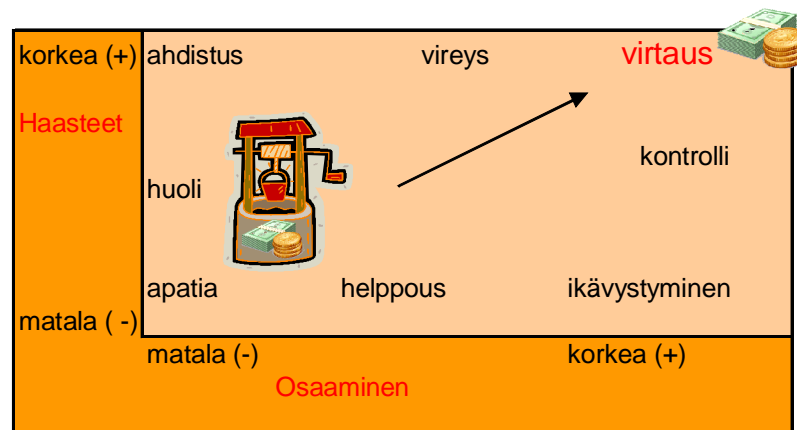
### **3.1.4 Motivoimisesta itsemotivointiin**

Johdon tavoitteena on motivoida alaisensa huippusuorituksiin. Tällaista tilaa kutsutaan ns. virtaustilaksi tai työn imuksi. Virtaustilan vaikutusta huippusuorituksiin on tutkinut Chicagon yliopiston psykologi Mihaly Csikszentmihalyi. Hänen mukaansa ihminen saavuttaa parhaan suorituksen silloin, kun ihmisen haasteet ja osaaminen ovat sopusoinnussa ja kasvussa. Tässä Flow-tilassa ihminen haluaa käyttää kaikki kykynsä ja tekeminen ja oppiminen eivät tunnu vaikealta. Virtaustilassa ihminen keskittyy toimintaan täysin unohtaen kaiken ulkopuolisen ja ajan kulun. (Ojala & Ahonen 2005, 127 – 129.)

Virtauskokemus on mielihyvän tunne. Virtaustilaa sanotaan jonkinlaiseksi huumeeksi: virtauskokemus saa haluamaan lisää näitä kokemuksia, eli haasteita ja suoriutumista. Virtaustilaan pääsyä ohjaa sisäinen motivaatio. Yksittäiset voitot ja palkkiot ovat vain ns. välitavoitteita, mutta jos motivaatio ei tule ihmisen sisältä, ei esim. huippumyyjä jaksaisi pitkään miettiä uusia tapoja lähestyä asiakasta. (Ojala & Ahonen 2005, 130 – 131.)

Työntekijällä on mahdollisuus päästä virtauskokemukseen vain, jos osaaminen on tasapainossa haasteiden kanssa. Jos osaaminen ja haasteet ovat matalalla tasolla,

saattaa ihminen tuntea olevansa apaattinen työssään. Kuviosta 12 näkyy, että korkeat haasteet ja korkea osaaminen saavat aikaan virtaustilan.



KUVIO 12. Ihmisen parhaat tulokset syntyvät virtaustilassa.  
(mukaelma Otalan 2005, 140 mukaan.)

Jos ihminen kokee usein työssä ns. työnimua, se motivoi ihmistä paremmin kuin esimerkiksi taloudelliset edut.

### 3.1.5 Anna palautetta ja arvostusta – aina kuin mahdollista

Työyhteisössä palautteen antaminen ja saaminen on välttämätöntä, jotta organisaation jäsenet pystyvät arvioimaan omaa työtänsä. Tärkeä edellytys onnistuneelle johtamiselle on palautteen antaminen. Suomalaisten esimiesten keskuudessa varsinkin myönteisen palautteen antaminen on liian vähäistä, vaikka positiivinen palaute olisi työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Palautteen antamatta jättäminen on kuitenkin tahatonta, kiitoksen jakaminen ei vain kuulu kulttuurimme hyveisiin: ajatus siitä, että vaatimattomuus kaunistaa, on juurtunut mieliimme. (Kaivola 2003, 147.)

Esimiehen tulisi kuitenkin havaita tilanteet, jolloin asiat toimivat suunnitelmien mukaisesti. Tällöin palaute tulisi antaa heti, sillä tämänlaisen palautteen alaiset kokevat aidoksi. Palaute parantaa myös todennäköisyyttä myönteisen toiminnan jatkumiselle. (Furman yms 2004, 132.)



Palautetta tulisi olla vain kahdenlaista: kannustavaa (positiivista) sekä korjaavaa (neutraalia). Korjaavassa palautteessa painopiste on eri asioissa kuin huonossa palautteessa. Korjaavassa palautteessa esimiehen tulisi keskittyä moitteen sijaan toimintaan, jota esimies toivoisi alaisten tekevän. (Furman 2004 yms. 60 – 66.) Palaute poikkeaa arvostelusta siten, että arvostelussa palaute liittyy henkilöön eikä asioihin. Arvostelun tarkoituksena on lisäksi tuoda esiin ihmisen epäonnistumisia. Arvostelua tulisi välttää, sillä se ei rakenna ketään.

Toimivassa esimies-alaisuudessa kumpikin antaa palautetta toinen toisilleen; esimies kaipaa myös tukea ja hyväksyntää myös alaisilta. Kun esimies ja alainen arvostavat vuorovaikutusta, he voivat olla toistensa peileinä. Jos tuntematon alue on suuri, sitä suurempia yhteistyön ongelmia voi syntyä. Tällainen tilanne synnyttää mm. luottamuksen puutetta ja kyräilyä. Esimiehen ja alaisen tulisi ilmaista itseään avoimesti, jotta he tarjoisivat toisilleen mahdollisuuden ymmärtää käyttäytymistään ja toimintaa paremmin. Mitä pienempi tiedostamaton alue on sitä paremmin he ymmärtävät tavoiteltavat tulokset samalla lailla. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110 – 113.)

Palautteen vastaanottamisen taito on myös yhtä tärkeä kuin sen antaminen – jos palautetta ei voida ottaa vastaan, on se merkityksetöntä myös sen antajalle. Usein palaute saatetaankin jättää antamatta; pelätään, että vastaanottaja ei kykene ottamaan sitä vastaan, loukkaantumatta. Alaisella tai esimiehellä voi olla myös huonoja kokemuksia vastaanottajan reaktiosta, vaikka palaute olisikin yritetty antaa hienovaraisesti. Joskus annettu palaute saattaa sotia vastaanottajan minäkäsitystä vastaan ja palaute otetaan henkilökohtaisena loukkauksena, vaikka se ei olisikaan kohdistettu persoonaan. (Silvennoinen & Kauppinen, 110 – 113.)

Palautetta antaessa tarvitaan ymmärrystä ja tunneälyä, jolloin palaute voidaan muotoilla vastaanottajalle mahdollisimman sopivaksi. Palaute on merkittävä työkalu työyhteisön kehittämisen kannalta. Antilan (2006) teettämän työvoimapolitiittisen tutkimuksen mukaan positiivinen palaute, avoimuus ja ihmisten aito huomioonottaminen lisäävät palkansaajien työn mielekkyyttä.

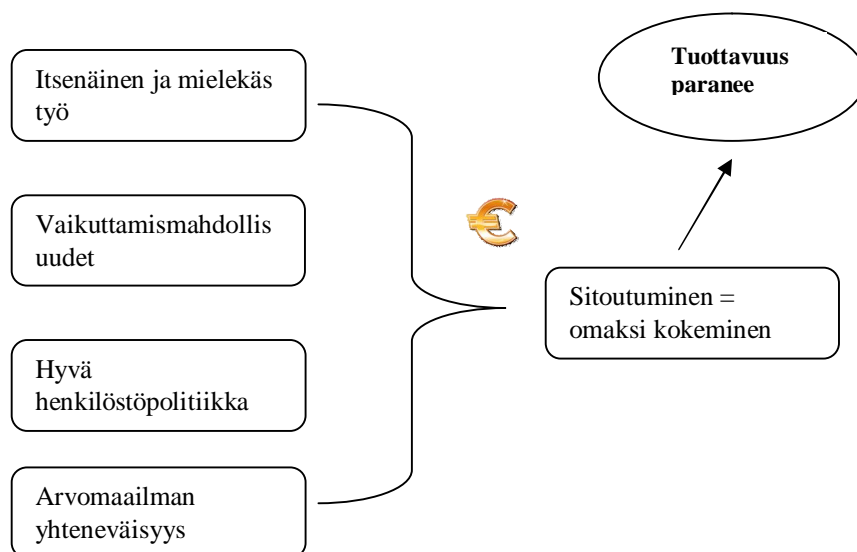
### 3.1.6 Sitouta henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin

Viitalan (2007, 90) mukaan henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso tai muut edut työntekijälle, työkiinnostavuus sekä mahdollisuus sovittaa hyvin työ- ja perhe.

Varsinkin nuoret ryhtyvät todennäköisesti liikkumaan työmarkkinoilla, mikä saattaa näkyä vaihtuvuuden sekä palkkatason kiristymisenä.

Henkilöstön sitouttaminen ei ole helppoa, sillä se vaatii henkilön halun sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Sitoutuminen on yksilön samaistumista organisaation. Sitoutuminen näkyy kolmena eri piirteenä ihmisen käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon ollaan valmiita tekemään yrityksen hyväksi asioita. Toiseksi se näkyy halukkuudessa ponnistella tavoitteiden ja arvojen puolesta ja kolmanneksi halukkuutena toimia organisaatiossa. (Viitala 2004, 160 – 163.)

Sitoutuminen syntyy sisäisestä motivaatiosta, jolloin ihminen on asettanut itselleen erilaisia tavoitteita. (Kuvio 13) Monesti henkilöitä yritetään sitouttaa hyvällä rahapalkkiolla, mutta tämänlainen ulkoinen motivaatiotekijä ei useinkaan synnytä sitoutumista. (Helin 2006, 161, 162.)



KUVIO 13. Sitoutumisen lähtökohdat

Sitoutumisen taustalta löytyy tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Näitä ovat Allen ja Meyer'n (1990) mukaan tunneperäiset tekijät, käyttäytymistekijät sekä tiedolliset tekijät. Tutkimusten mukaan tunnetason tekijöillä on huomattu olevan eniten vaikutusta työsuorituksen laatuun. Jos työntekijä tuntee, että yhteiö on reilu häntä kohtaan, hän antaa vastineeksi oman työpanoksensa ja sitoutumisensa (Viitala 2004, 163.)

Eskildsenin, Kristensenin ja Westlundin tutkimuksen (2003) mukaan työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys saa aikaan sitoutumisen. Motivaation ja tyytyväisyyden taustalla ovat puolestaan yrityskuva, yrityksen johtamistapa mm. etiikka ja informointi, esimiesjohtaminen, yhteistyö ja työolosuhteet.

Kristensenin yms. tutkimustulosten mukaan työolosuhteita pidettiin merkittävästi tärkeimpänä vaikutuksena motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Työolosuhteilla tarkoitetaan palkkaa, työympäristöä, turvallisuutta ja työssä kehittymistä yksilönä ja ammatillisesti. Myös yrityksen imagolla ja johtamistavoilla oli vaikutusta motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Tutkimuksesta ilmeni myös se, että ikääntyessään varsinkin ihmisten työmotivaatio nousee. (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2003.)

### **3.1.7 Tue, anna vastuuta ja delegoi**

Johtamisen tavoitteena on nykyisin organisaation toiminnan tukeminen sekä puitteiden luominen hyvälle työn tekemiselle. Nykypäivänä esimiehen tehtävä ei ole ainoastaan johtaa alaisia vaan enemmänkin tukea ja valtuuttaa työntekijöitä. Esimiehen tulisi säädellä pelisäännöt ja rajat, joita työntekijän tulisi soveltaa omassa työssään. (Kaivola & Launila 2007, 45- 52.)

Mitä enemmän johtaja luottaa alaisiin, sitä vastuullisempia tehtäviä hän antaa työntekijöille, ja mitä enemmän luottamusta heidän välillään on, sitä avoimempaa

ja rehellisempää kommunikaatio on. Luottamuksen rakentaminen onkin työelämässä hyvin tärkeää. (Leimbach 2005 Willson Learning 2005 mukaan.)

Esimiehen haasteet ovat kasvaneet, eikä esimies voi toimia enää tuloksellisesti yksin. Joidenkin esimiesten sudenkuoppa on kuitenkin ns. ylijohdaminen, jolloin esimies neuvoo joka käänteessä, vaikka työntekijä pystyisi hoitamaan asian. Työntekijöillä on itsellä monesti hyvä ratkaisu mielessä, kunhan vain jaksaisimme kuunnella ja antaa heille luvan toimia. Esimiehen tavoitteena onkin auttaa ihmisiä oppimaan itse, muuten esimies saattaa ns. palaa loppuun.

(Larikka yms. 2007.)

Jotta esimies saisi ihmiset itseohjautuviksi, tulisi hänen tietoisesti pyrkiä kuuntelemaan ja kysymään, miten työntekijä hoitaisi kyseisen asian. Sanotaan, että esimiehet yleensä yllättyvät siitä, kuinka valmiita ehdotuksia työntekijöiltä voi saada. (Larikka yms.2007, 82, 83.)

### **3.1.8 Hyödynnä osaaminen**

Osaaminen ei synny pelkästään tiedosta vaan tarvitaan myös taitoa, asennetta, kokemusta ja kontakteja. Osaaminen näkyy toiminnan kautta, kun toimimme opitun mukaan. Vasta silloin, kun sovellamme jotain tietoa käytännössä, voidaan puhua todellisesta oppimisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 150, 151.)

Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on tehostaa työtehtävien suorittamista. organisaation oppimista ja yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamista. Oppimisen tarkoitus on kohdistua työhön liittyviin tarpeisiin tai persoonallisuuden kehittämiseen. (Kuvio 14)

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta: tietoa, taitoa ja kykyjä	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

KUVIO 14. Oppimistavoitteiden ulottuvuudet. (mukailtu Hall 1990, Viitala 2004 mukaan, 194)

Yrityksen osaaminen luo yritykselle kilpailukykyä, jos osaaminen hyödynnetään oikein. Osaamista tulisi siis myös johtaa, jotta yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tasoa nostettaisiin ja hyödynnettäisiin jokaisen osaamista.

Organisaation osaaminen ei ole sama asia kuin henkilöstön potentiaalinen osaaminen, vaan se osaaminen, jonka yritys on kanavoinut yrityksen osaamiseksi. (Viitala 2007,170; Lönnqvist yms. 2005, 33.)

Osaamista ja tietoa tulisi myös siirtää mm. hiljainen tieto, muuten henkilöiden tieto katoaa, työntekijän lopettaessa työsuhde. Tämä puolestaan heikentää yrityksen aineetonta pääomaa, ellei tietoa ole siirretty. Hiljainen tieto tulisi muuttaa näkyväksi, jotta yritys voisi kehittää uusia innovaatioita ja parantaa toiminnan laatua. (Lönnqvist yms. 2005, 37.)

### 3.2 Alaisen mahdollisuudet

Jokainen ihminen, joka aloittaa uuden työn, tekee työsopimuksen, jossa sovitaan työtehtävistä ja palkasta. Tämän sopimuksen lisäksi teemme mielessämme psykologisen sopimuksen monista muistakin asioista. Oletamme esimerkiksi, että esimiehemme kohtelee meitä tasapuolisesti ja saamme mahdollisuuden vaikuttaa työhön. (Taipale 2005.)

Samaan aikaan esimies toivoo alaisilta hyviä alaistaitoja eli sitä, että autamme työkavereita ja rakennamme hyvää henkeä. Työpaikan ristiriidat syntyvätkin usein siitä, että kahden henkilön psykologiset sopimukset ovat erilaisia. Psykologisessa sopimuksessa sovitaan näkymättömästi, että työntekijän tulee olla rehellinen, vastuullinen ja työnantaja huolehtii ammattitaidosta ja terveydestä ja antaa tehtäviä, jossa voi kehittää itseänsä. (Taipale 2005.)

Alaisen yhteistyötaitoja kutsutaan alaistaidoiksi. Alaistaidot koostuvat mm. reiludesta, kohteliaisuudesta, tunnollisuudesta ja halusta auttaa. Henkilöt, joilla on hyvät alaistaidot, haluavat toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla ja he auttavat muita vapaaehtoisesti ja pystyvät toimimaan joustavasti oman toimenkuvansakin ohi. Hyvä alainen haluaa tukea ja kannustaa muita työtovereita ja esimiehiä.

Keskisen (2005) määrittelee alaistaidoiksi velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyön, mielipiteiden ilmaiseminen sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen. Monet tutkijat ovatkin havainneet, että ihmiset, jotka omaavat hyvät alaistaidot, ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työssä. (Kaivola & Launila 2007, 66, 67.)

Rehnbäckin ja Keskisen julkaisussa, työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyöhallinnalla (2005), esimiehet odottivat työntekijöiltään johtamisen tueksi eniten vuorovaikutusta yhteisöön, yhteisöllisyyttä ja esimieheen suuntautuvaa vuorovaikutusta. Yllättävää tutkimustuloksissa oli se, että naisiesimiehet tarvitsivat huomattavasti enemmän itseensä suuntautuvaa vuorovaikutusta kuin miesesimiehet. Lisäksi esimiehet toivoivat työntekijöiden keskittymistä omaan työhönsä sekä työn kehittämistä. Vuorovaikutustilanteissa esimiehet pitivät tärkeimpänä rehellisyyttä ja avoimuutta, yhteistyökykyä ryhmässä toimimisessa sekä kuuntelemisen taitoa.

### 3.2.1 Luottamus on kaiken lähtökohta

Luottamuksen rakentaminen ei ole helppoa; sen ansaitseminen on vaikeaa, mutta sen menettää helposti. Luottamusta synnyttää tekojen ja sanojen yhteneväisyys.

Rehnbäcin ja Keskisen tutkimuksen (2005) mukaan alaisten tärkein vuorovaikutukseen liittyvä alaistaito on yksinkertaisesti rehellisyys ja avoimuus. Rehellisyydellä tarkoitetaan omien tunteiden hyväksymistä ja avoimuus on tunteiden jakamista muiden kanssa. Avoin ja rehellinen toiminta ennalta ehkäisee myös psyykkisiä sairauksia, mikä puolestaan vähentää henkilöstön poissaoloja. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen.

Luottamuksen rakentamisen työkaluja ovat tasapuolinen ja oikeudenmukainen käyttäytyminen, rehellisyys, vastuunkanto sekä toimiminen johdonmukaisesti ja rohkeasti. Kun esimiehen ja alaisen välillä on luottamusta, se synnyttää turvallisuutta. Turvallisuus puolestaan lisää rohkeutta kokeilla osaamisen rajoja. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70.) Osaaminen puolestaan lisää innovaatioita, jotka parantavat kilpailukykyä. (Ojala 2005, 73).

Luottamuksen puute organisaatiossa heijastuu jännityksenä ja epäluuloisuutena ja vuorovaikutus on niukkaa. Ihmiset eivät uskalla keskustella eikä kukaan uskalla paljastaa omia tunteitaan; yhteisössä etsitään vain syyllisiä eikä paneuduta virheen korjaamiseen. Jos taas luottamus on kunnossa esimiehen ja alaisen välillä, se synnyttää turvallisuutta, jolloin taas ihmiset uskaltavat kokeilla osaamisen rajoja. Kun yhteisössä voidaan keskustella asioista, hankkeisiin sitoudutaan ja halutaan olla tehokkaita. Näiden pohjalta puolestaan syntyy innovaatioita (Kaivola 2007,98; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70, 71.)

### **3.2.2 Omasta edusta yhteiseen etuun**

Työnilo koostuu onnistumisen kokemisesta, hauskuudesta, keskinäisestä arvostuksesta ja siitä, että työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja pidetään huolta. Ystävällisen hymyn ja avun tarjoaminen ovat mm. esimerkkejä aidosta välittämisestä, jota alainen, esimies ja työtoverit tarvitsevat viihtyäkseen työssään ja kokeakseen yhteenkuuluvuutta. (Furman yms. 2004, 30.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on kuitenkin lähtöisin tunteista. Tästä käytetään nimeä henkilökemia. Henkilökemia syntyy arvoista, tarpeista ja aikaisemmista ihmissuhteista. Jos arvot kohtaavat, henkilökemia toimii, mutta mitä sitten, kun vastaan tulee ihminen, jota kohtaan tunnemme negatiivisia tunteita. Henkilökemioihin on mahdollisuus vaikuttaa. Jos arvomme ovat erilaiset, voimme hakea kemioiden toimivuutta tarpeiden tyydytyksen kautta. Käytännössä tämä toteutuu esimerkiksi siten, että kuuntelemme toista paremmin, osoitamme kiinnostusta ja annamme myönteistä palautetta. (Helin 2006, 39 – 40.)

Vastuullinen työntekijä ei lankea juoruamisen ansaan, vaan asiat tulisi selvittää puhumalla suoraan asianomaiselle, eikä selän takana. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, asioista uskalletaan puhua. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että kuunnellaan toista ja ollaan valmiita muuttamaan jopa omia näkemyksiä. (Kaivola & Launila 2007, 72 – 74.)

### **3.2.3 Ole yhteistyökykyinen ryhmässä toimija**

Alaisen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että voidaan sovittaa omaa käyttäytymistä suhteessa toisten ihmisten toiveisiin. Joustavuus on tärkeää, jotta osoitamme toiselle, että ymmärrämme ja arvostamme häntä. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 78.)



Kun pystymme joustamaan, on meidän helpompi tehdä yhteistyötä ja toimia ryhmässä. Esimiehen ja alaisen yhteistyön perustana on halukkuus tehdä yhteistyötä, vaikka kemia ei aina olisikaan täysin samat. Alaisen tulisi myös tunnustaa esimiehen rooli, jolloin alaisen tulee hyväksyä rooleihin liittyvät normit ja odotukset.

Yksi keskeisimmistä yhteistyötaidoista on vuorovaikutustaidot ja molempien osapuolen tulisi pyrkiä ns. win-win- ajatteluun, jossa voitetaan yhdessä. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 82 – 83.) Työntekijän tärkeänä ominaisuutena on halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. (Keskinen 2005).

### **3.2.4 Uskalla vaikuttaa**

Alaisenkaan tarkoituksena ei ole tehdä kaikkea robottimaisesti, vaan alaisella on myös mahdollisuus vaikuttaa esimieheen.

Toista ei voi muuttaa, mutta omaa käytöstä voi. Jos haluamme vaikuttaa toiseen ihmiseen, täytyy meidän ensin mennä samalle aaltopituudelle. Jokaisella meillä on oma ominainen vuorovaikutustyyliimme. Esim. jos esimies on asiakaskeinen ja itsevarma ja alainen ihmiskeskeinen ja omaa kysyvän ohjaavuuden, voi yhteensovittaminen olla hankalaa. Oma tyyliä ei tarvitse kuitenkaan muuttaa teennäiseksi, mutta tulisi pyrkiä viestimään tavalla, jonka toinen kokee miellyttäväksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 66 – 69.) Tämänlainen toiminta parantaa vuorovaikusta, jolloin esimiehen on helppo lähestyä ja ymmärtää alaista.

Esimieheen voi vaikuttaa myös käyttämällä suostuttelu- ja vaikuttamistaitoja. Ensimmäinen tulisi itse vakuuttua asiasta ja sitten vakuuttaa muut tieto- ja tunnetasolla. Hyvä kommunikoija osaa vedota toiseen oikealla tavalla ja saa myös epäroijät puolelleen. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 47.)

### *Vaikuttamisen keinot*

Gialdini, Kauppinen & Silvennoisen (2006, 48) mukaan voidaan esittää kuusi vaikuttamistapaa, joilla voidaan edistää tavoitteiden saavuttamista. Nämä vaikuttamistavat ovat vastavuoroisuus, johdonmukaisuus, sosiaalinen vahvistus, miellyttävyyden, auktoriteetti sekä niukkuus.

Vastavuoroisuuden perusajatuksena on se, että kun on itse tehnyt jotain hyvää toiselle, pyrkii toinen antamaan saamastaan palvelustaan jopa runsaammin kuin itse on saanut. Vastavuoroisuuden periaatetta voidaan hyödyntää mm. antamalla myönteistä palautetta, joustamalla, olemalla ystävällinen ja antamalla ideoita tai tietoa toisen käyttöön.

Useimmilla ihmisillä on myös tarve olla johdonmukainen sanojen ja toimien suhteen. Johdonmukaisuutta pidetään yksinkertaisena, selkeänä ja uskottavana. Ihmisillä on yleensä tarve käyttäytyä samanlaisesti kuin muut. Toimimalla toisten toiveiden ja tapojen mukaan, haluamme välttää virheitä ja mahdollista paheksuntaa. Jos ihminen toimii poikkeavalla tavalla, se sisältää riskin jäädä yhteisön ulkopuolelle. Esimies-alaissuhteessa tätä voidaan hyödyntää sanomalla esimerkiksi, että kollega-esimieskin on puoltanut ajatustani.

Miellyttävyyden liittyy myös sosiaalisen toimintaan. Kun ihminen koetaan miellyttäväksi, on hänellä paremmat mahdollisuudet saattaa asia läpi ja edetä vaativampiin töihin. Kun ihmisen täytyy valita ihminen, jonka kanssa haluaa toimia, vaikuttaa siihen sekä pätevyys että miellyttävyyden. Miellyttävyyttä voidaan lisätä mm. siten, että lähestytään toisia ja osallistutaan erilaisiin tilaisuuksiin. Myös yhdessä tekeminen, jossa vaaditaan yhteisiä ponnistuksia, tarjoaa mahdollisuuden lisätä yhteistyötä.

Sosiaalisten taitojen lisäksi arvostetaan auktoriteettia. Auktoriteetti voi perustua asemaan, asiantuntemukseen, kokemukseen, persoonallisuuteen tai taloudelliseen asemaan. Auktoriteetti-asemassa ihmiset luottavat henkilön asiantuntemukseen ja kykyihin, jolloin ihmisten on helppo samaistua heidän ratkaisuihinsa.

Ihmisillä on yleensä myös tarve tavoitella asiaa, jota on saatavilla niukasti. Esim. jos dokumentissa lukee ”luottamuksellinen” herää ihmisten mielenkiinto asiaan merkittävästi. Esim. jos työntekijä hankkii erikoistumistietoa, on hänellä parempi neuvotteluvoima. ( Kauppinen & Ristola 2006, 48 – 56.)

### **3.2.5 Arvosta johtajiasi**

Arvostus on tyytyväisen yhteistyön perusta. Jos kahden ihmisen välillä ei ole arvostusta, ei suhde ole tyydyttävä. Arvostuksen saaminen on yksi ihmisen perustarpeista niin esimiehillä kuin alaisillakin. Arvostus on lähtöisin asenteistamme. Toisen kunnioittaminen ilmenee tavassa kuunnella. Arvostusta voi osoittaa esimiehelle mm. kysymällä neuvoja, tarjoamalla apua, käyttäytymällä normaalien kohteliaisuussääntöjen mukaan, pitämällä kiinni lupauksistaan, hankkimalla itse tietoa, hyväksymällä ihmisten toiminnan erilaisuuden ja puhuminen arvostavasti johtajista ja esimiehestä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84, 85, 86.)

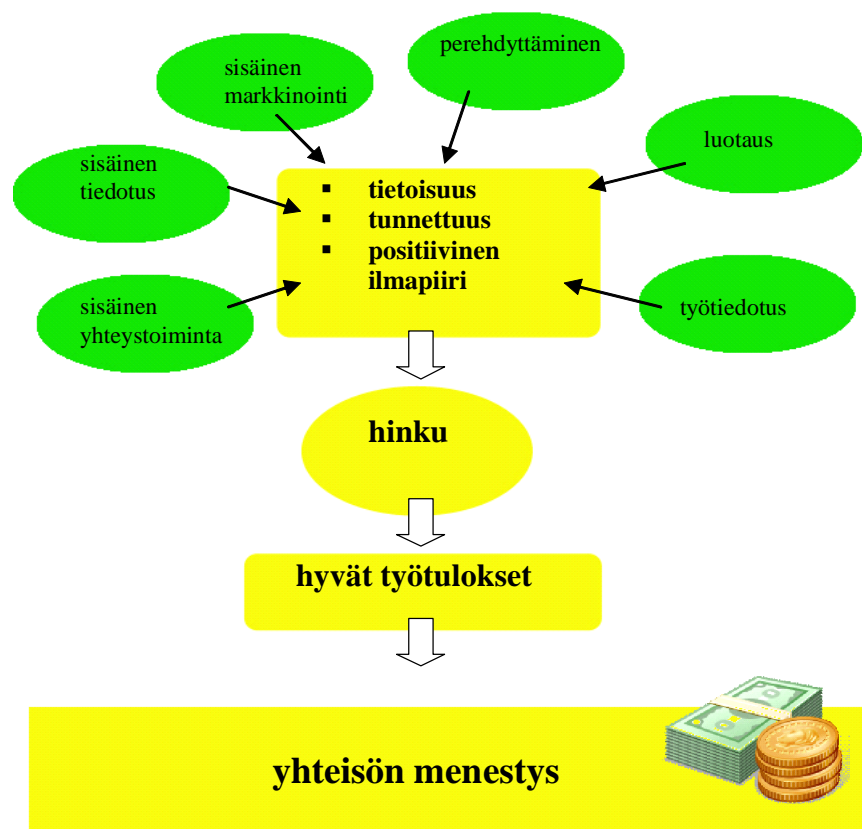
Furman ja yms. (2004, 13) mukaan arvostuksen saaminen lisää motivaatiota, halua onnistua ja antaa parhaan panoksen työhön. Arvostuksen ei tulisi olla pelkästään sanallista, vaan se tulisi näyttää käyttäytymisenä ja tekoina. Jos esim. sanomme arvostavamme jotain henkilöä ja unohdamme esim. yhteisen palaverin, osoittaa se, ettemme arvosta toista.

## **4. SISÄINEN VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ**

Työyhteisössä on monenlaista viestintää: sisäistä - ja ulkoista- viestintää. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan markkinointiviestinnän keinoja ja verkottumista, kun taas sisäisellä työviestinnällä tarkoitetaan sitä miten asiat saadaan hoitumaan työyhteisössä siten, että työyhteisön jäsen tietää oman tehtävänsä ja saa tiedon, joka tukee tehtävän suorittamista. (Åberg 2006, 96 – 97.)

Viestintä on muutakin kuin pelkästään tiedottamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, joka on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jonka tarkoituksena on rakentaa selkeä yhteisökuva ja avoin vuorovaikutteinen tiedonkulku. (Siukosaari 2002, 12.)

Yhteisön sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta, sisäinen tiedotus, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luottamus ja työtiedotus. Näiden asioiden onnistuminen kasvattaa organisaation jäsenten tietoisuutta, tunnettuutta ja ilmapiiriä, joka puolestaan lisää työnhinkua ja sitä kautta edistää tulosta ja yhteisön menestymistä. (Kuvio 15.) (Siukosaari 2002, 66.)



KUVIO 15. Sisäisen viestinnän vaikutus yhteisön menestykseen (mukailtu Siukosaari 2002, 66.)

Yksi tärkeä edellytys toimivalle viestinnälle on avoimuus. On kuitenkin huojentavaa huomata, ettei täydellistä avoimuutta tarvita, jotta päästään hyviin tuloksiin. Työelämässä avoimuus on toimivampaa silloin, kun se liittyy työn sisällön ja mielekkyyden sekä yhteistyön tuloksellisuuden kehittämiseen. (Ukkonen 1991, 85, 86.)

Viestinnän toimivuuden kannalta ydinasioita ovat viestinnän työnjako, vastuu ja koordinoitiasiat. Yhteisöviestinnän tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta on suositeltavaa, että vastuu viestinnästä delegoidaan yhdelle henkilölle. Yleensä esimies on tärkein sisäinen tiedottaja ja esimiehen on räätälöitävä tiedotteet oman yksikkönsä mukaisesti. (Åberg 1997, 199, 200, 211.)

Yhteystoiminnalla tavoitellaan vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan välille, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Yhteystoiminnan avulla parannetaan motivaatiota, sitoutumista sekä työntuloksia. (Siukosaari 2002, 67.)

Jos ihmiset eivät saa tarvittavaa viestintää, he hankkivat sitä muualta, usein huhujen ja juoruamisten kautta, mikä puolestaan heikentää johtamisviestintää ja esimiehen ohjausvoimaa. (Salminen 2006, 115,116.)

#### **4.1 Alais- ja esimiesviestintä**

##### ***Esimiesviestintä***

Esimies on viestinnän kannalta avainhenkilö. Esimiehen viestintävastuu onkin saattaa liike-elämän vaatimukset sekä ihmisten sosiaaliset odotukset yhteen. Esimiehen työssä yhdistyykin usein paradigma: esimiehen tulee olla ystävällinen ja helposti lähestyttävä samalla kun hän valvoo ja kontrolloi alaisiaan. (Puro 2002, 16 -17.)

Viestintä on osa esimiehen toimintaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaminen. Esimiestoiminnan ydin on edelleenkin kasvokkain tapahtuva viestintä, vaikka sähköinen viestintä on tullut osaksi informaation välittämistä. (Nummelin 2007, 35 – 36.)

Esimies toimii linkkinä oman ryhmänsä ja muun organisaation välillä. Hän on mukana mm. palavereissa ja muissa tilaisuuksissa, joista hän saa tietoa omalle yksikölleen. Esimiehen tehtävänä on myös viestiä erisuuntiin organisaatiossa ja saada tavoitteitaan läpi. Esimiehen ydinviestintä-vastuuna on tiedonkulku. Tiedonkulku on hyvin tärkeää, mutta usein se ei toimi työyhteisössä niin kuin työntekijät toivoisivat. Yleisesti ihmiset haluavat lisää tietoa, mutta yleisesti ottaen tiedon tarkka määrittely on myös työntekijöille vaikeaa – tietoa siis halutaan, mutta ei tiedetä, mitä tietoa. Esimiehen päivittäiseen työviestintään kuuluu myös toimeksiannot, palaute, tuki sekä menettelytapojen selittäminen. (Piili 2006, 70,71.)

Ollikaisen (2006) mukaan tutkimukset osoittavat, että työyhteisöissä ei viestintä vastaa tarpeita. Tutkimuksen mukaan 55 % suomalaisista kuulee työtään koskevista uutisista huhujen kautta. Organisaatioissa halutaan aktiivista viestintää, mutta viestintään ollaan harvoin tyytyväisiä.

Vanhanaikainen viestintäkäsitys korostaa ainoastaan viestinvälittämistä, mutta nykyisen käsityksen mukaan viestinnän tulisi olla aktiivista, jonka tarkoitus on saada toimintaa. Esimiesviestintä ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan viestinnän tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen ja sisäisen tehokkuuden parantaminen (Ollikainen 2006.)

Johtamisviestinnässä on tärkeää, että osaamme huomioida alaiset yksilöinä eikä stereotyyppinä. Jäävuoriteorian mukaan jäävuoresta näkyy vain huippu merenpinnalla samoin kuin ihmisestä: näemme ihmisestä vain käyttäytymisen näkyvän puolen. Tämän johdosta toisen ihmisen ymmärtäminen on joskus vaikeaa, joka estää meitä näkemästä alaisia yksilöinä. Esimiesten tulisikin tunnistaa erilaisia ihmistyyppisiä, jotta voisi kohdistaa heihin viestintää ymmärrettävästi. Yleensä esim. kysymyksiä esittämällä saadaan parempi käsitys

ihmisestä. Esimerkiksi ihminen, joka on hyvin analyttinen ja pikkutarka, tulisi esim. viestintä tapahtua yksityiskohtaisesti ja mielellään kirjallista. (Salminen 2006, 119,120,123.)

Nummelin (2007, 62) mukaan yhteinen ymmärrys esimiehen ja alaisen välille syntyy keskusteluista, kokemuksen jakamisesta ja asioiden kysymisestä. Tämänlainen dialoginen vuorovaikutus edistää organisaation oppimista – uusia oivalluksia. Dialoginen esimiestäito on syvällistä toisen ihmisen ymmärtämistä, kunnioittamista sekä aitoa kohtaamista. Kun esimies kohtaa aidosti alaisensa ja alainen esimiehen, välittyy aito halu tehdä yhteistyötä.

### *Alaisviestintä*

Alaisen tehtävä on auttaa esimiestä ja itseään onnistumaan. Jotta viestintä olisi onnistunutta, sen tulisi olla kahden suuntaista. Esimiehet odottavat alaisilta palautetta asiakaspinnasta sekä toimintaan liittyvää informointia. Varsinkin vaikeissa tilanteissa, informaation tulisi kulkea välittömästi. Esimies myös arvostaa sitä, että alainen tarjoaa ongelmien sijasta ratkaisuja. Alaisen tulisi myös rohkeasti tuoda esiin omia ideoitaan, kehittämistyö on kaikkien vastuulla. ( Silvennoinen & Kauppinen 2006,75, 95 – 96.)

Silvennoisen & Kauppinen (2007) tarjoaa yhden ratkaisun, joka rakentaa esimies-alaissuhdetta. Tämä ratkaisu on yksinkertaisesti kuunteleminen; aktiivinen ja empaattinen kuunteleminen yhdistettynä kyselyyn muuttaa usein esimiehen käyttäytymistä parempaan suuntaan. Lisäksi vastavuoroisuuden periaatteella voidaan syventää tätä suhdetta. Sanotaankin, että mitä enemmän antaa, sitä enemmän saa. ( Kauppinen & Silvennoinen 2006, 66.)

#### **4.1.1 Kuuntelemisen merkitys viestinnässä**

Yleensä ottaen ajatellaan, että puhuminen on helpompaa kuin kuunteleminen, mutta peruslähtökohtana on se, että puhumisen opetteleminen perustuu kuuntelemisesta.

Kuunteleminen on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista, jota hänen tulisi käyttää saadakseen informaatiota mm. alaisten jaksamisesta, motivaatiosta ja tarpeista. Kuuntelemisen perusteella esimiehen tulisi ymmärtää puhujan päämäärä ja antaa palautetta. Esimiesviestinnän perusfilosofia onkin ensin kuunnella ja sitten puhua ja vielä kuunnella (Puro 2002, 19 – 24.)

Vuorovaikutustilanteen tarkoituksena on, että jokainen ilmaisee itseään vuorollaan ja sitten on hiljaa ja kuuntelee muita. Työyhteisön eri kohtaamistilanteissa voimme vaikuttaa toisiimme ja oppia uusia asioita, mutta vain sillä edellytyksellä, että asenteemme on avoin. Aktiivisessa kuuntelussa osoitetaan kiinnostus toista kohtaan ja kannustetaan toista jatkamaan. Aktiiviseen kuunteluun kuuluu kysymysten käyttö, sanattomat viestit ja yhteenvedon tekeminen (Piili 2006, 79, 80.)

#### **4.1.2 Puhumisen merkitys viestinnässä**

Eräissä suomalaisessa sananlaskussa sanotaan, että puhuminen on hopeaa ja vaikeneminen kultaa. Tämä kuvastaakin hyvin suomalaista kulttuuria, joka suhtautuu hieman varauksellisesti puhumiseen.

Esimesviestinnässä puhuminen on yhtä tärkeää kuin kuunteleminen – ellei ole puhetta, ei ole myöskään kuuntelemista. Puhuminen rakentuu siitä, että ns. pukee ajatuksensa sanoihin. Sitten tulisi vielä kehittää sisältöä ja muotoa tilanteen vaatimaksi. Lopuksi puheesta tulisi heijastua puheen merkitys, jotta kuulija ymmärtää puheen tarkoituksen. (Puro 2002, 26 – 28.)



Esimiehet joutuvat usein esiintymään ja vakuuttamaan ihmisjoukkoja esimerkiksi kokouksissa ja seminaareissa. Hyvä esiintyminen rakentuu hyvän itsetunnon perustalle. Hyvässä esiintymisessä on looginen rakenne. (Piili 2006, 81,82.) Esityksen loogisuus rakentuu siten, että puheessa on aloitus, runko ja lopetus. Puheviestinnässä on olemassa myös viestintää tehostavia malleja, kuten Aidas-malli, jossa keskeistä on saada ensin kuulijan huomio ja mielenkiinto sitten esitetään ratkaisu ja lopuksi kannustetaan kuulijaa toimimaan halutulla tavalla.

Alaisen tulisi myös kiinnittää huomiota puhumiseen. Muukkosen (2007) mukaan suomalaisilla työpaikoilla vallitsee usein puhumattomuus. Alaiset eivät viitsi tai uskalla kertoa esimiesten tai työkavereiden virheistä.

Kaikkiin asioihin ei kannata kuitenkaan puuttua. Ensin tulisi miettiä, onko asia sellainen, jonka minun tulisi esittää. Toiseksi on tärkeä miettiä, voiko asiaan puuttumalla kehittää työyhteisöä. Lopuksi tulisi vielä miettiä omia motiiveja (Muukkonen 2007.)

#### **4.1.3 Esimiehen sanaton viestintä**

Sanaton viestintä on viestintää, joka ilmenee kehon välityksellä, kuten kehon asento, eleet, ilmeet, äänen sävy ja painotus. Vuorovaikutustilanteissa tehdään jatkuvasti havaintoja toisen pienimmistäkin ilmeistä, eleistä ja äänestä. Sen pohjalta tehdään paljon päätelmiä viestijästä.

Kehon kielen käyttäminen ja lukeminen on synnynnäistä ja tapahtuu yleensä tiedostamatta. Esim. aivoissamme on varattu suuri osuus kasvonilmeiden tunnistamiseen. Kehon avulla ilmaistaan etenkin asenteita ja tunteita. Jos sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään, sanatonta viestiä uskotaan enemmän. Sanaton viestintä jakautuu parakieleen ja ekstrakieleen. Parakieleen kuuluvat äänen painotukset, puhenopeus ja ääneen liittyvät asiat, ja ekstrakieleen kuuluvat ilmeet, katse, kosketus ja liikkeet. (Puro 2002, 51; Piili 2006, 76, 77.)

Esimiehen on tärkeä ymmärtää kehon kieltä, sillä sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys tunneyhteyden luomisessa ihmisten välille. Esimiehen tulisi myös tarkkailla omaa viestintää. Jos esimies esim. vilkuilee kelloa tai katsoo henkilöä ohi, kokee alainen, että esimiestä ei kiinnosta hänen sanomisensa. Tämä tuntuu usein loukkaavalta eikä varmastikaan rohkaise alaista keskustelemaan enempää. (Piili 2006, 76 – 78.) Toisaalta sanaton viestintä voi myös vapauttaa ilmapiiriä. Esimerkiksi jos esimies näyttää rentoutuneelta ja hymyilee, niin alainenkin rentoutuu. Jos taas esimies nojautuu eteenpäin rypistäen kulmiaan, alainen saattaa jännittyä. (Puro 2002, 64).

Sanattoman viestin lisäksi esimiehen tulisi käyttää sitä hyödyksi ja kontrolloida sitä. Kontrollia ei kannata viedä kuitenkaan liian pitkälle; viestinnästä katoaa luontevuus. Viestinnän hallitsemisessa kannattaa yrittää eliminoida ilmeet ja eleet, joiden merkitys ei ole varma. Esim. ketään ei kannata esim. taputtaa olkapäälle, ellei erityisesti tiedä, että se on vastaanottajalle sopivaa. (Puro 2002, 61.)

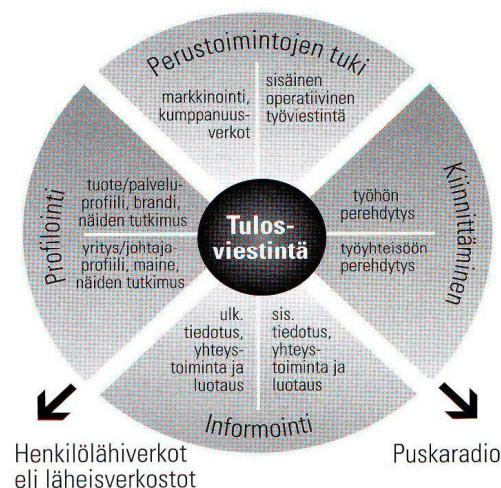
Sanaton viestintä antaa myös mahdollisuuksia viestintään, joka puheen avulla saattaisi olla loukkaavaa, kun halutaan mm. antaa palautetta tai keskeyttää puhuja. Esim. Jos alainen puhuu liikaa voi esimies mennä etunojaan ja naputtaa hiljaa pari kertaa sormillaan pöytää ja sen jälkeen luoda katse puhujaan ja lopuksi esimerkiksi nyökätä ja köhästä. Tällöin sanaton viestintä antaa mahdollisuuden keskeyttää puhuja niin, ettei puhuja menetä kasvojaan (Puro 2002, 62, 63.)

## **4.2 Tulosviestintä**

Tulosviestinnäksi kutsutaan niitä viestinnänmuotoja, jotka vaikuttavat suoraan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Viestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen, jos tämä viestintä ei toimi, työyhteisöllä ei ole mahdollisuuksia toimia.

Perustoimintojen lisäksi viestinnällä luodaan tavoitekuva yrityksestä. Tämän profiloivan viestinnän avulla luodaan ns. viestinnän perusvire. Profilointi on

haluttujen assosiaatioiden pitkäjänteistä rakentamista kohderyhmien mieliin. Käytännössä profilointiin vaikuttaa teot, viestit ja ilmeet. (Åberg 2006, 100 – 102.) Esimiehen toiminnalla onkin merkittävä rooli profiloinnin ja perustoimintojen tuen käytännön toteuttamisessa. Profilointi ei ole helppoa; jokaisen työntekijän yksittäiset teot vaikuttavat siihen millainen imago toiselle jää yrityksestä. Esimiehen onkin tärkeä aina nostaa esiin yrityksen haluttua toimintatapaa. Jos esimerkiksi yrityksen mottona on: ” Ylitä asiakkaan tarpeet ” Tällöin esimiehen tulisi myös kertoa alaisille, että miten asiakkaan tarpeet tulee ylittää luomalla mm. toimintastrategioita. (Kuvio 16)



KUVIO 16. Tulosviestinnän malli ” Åbergin pizza”(Åberg 1998)

Ilman informointia yhteydenpito ei voisi toimia. Informoinnin painopiste tiedottamisessa, siitä mitä työyhteisössä tapahtuu parhaillaan sekä asioista, jotka on hyvä tietää tulevaisuuden varalta. Informoinnin apuvälineenä käytetään erilaisia sisäisen viestinnän kanavia. (Åberg 2006, 102.)

Esimiehellä on päävastuu uutisoinnista alaisilleen, mutta myös alaisten tulisi kertoa uutisista esimiehille. Kun tämä uutinen on siirtynyt esimiehelle, ei vastuu ole enää alaisella ja näin esimies kuuluu uutisen mahdollisimman aikaisin, jotta hänellä on mahdollisuus reagoida siihen nopeasti. Uutisten kertominen on varsinkin silloin erityisen tärkeää, kun on kyse huonoista uutisista (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 98 – 99).

Tulosviestinnän tehtävä on myös kiinnittäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät perehdytetään työyhteisöön sekä työtehtäviin. Perehdytyksessä on ensiarvoista tuoda esiin työyhteisön pelisäännöt sekä yrityksen profiiliin liittyvät perusasiat. Perehdytyksen päävastuu on esimiehellä. Nämä tulosviestinnän neljä osa-aluetta ”Åbergin pizza” ovat suoraan työyhteisön hallinnassa: Työyhteisö voi itse päättää kuinka se haluaa järjestää sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Työyhteisössä on kuitenkin vielä viides osa-alue, sosiaalinen kanssakäyminen, jota yhteisö ei voi suoraan hallita. Näitä viestinnänmuotoja kutsutaan läheisverkoksi ja puskaradioksi. (Åberg 2006, 103 – 105.)

Lähiverkolla tarkoitetaan työyhteisön jäsenen ystäväverkostosta, johon kuuluu keskimäärin noin 25 henkilöä. Lähiverkot voivat olla passiivisia tai aktiivisia. Passiivinen lähiverkko ei ole kiinnostunut työpaikan asioista, kun taas aktiivinen lähiverkko haluaa aina nostaa esiin työyhteisön asiat ja tapahtumat. Työyhteisön jäsen voi myös oma-aloitteisesti haluta kertoa kaikki asiat lähipiirille. Tässä verkossa viestit kulkevat nopeasti. Yritysjohdon kannalta hankaluutena on se, ettei lähiverkkoja voi suoraan ohjata. (Åberg 2006, 105- 106.) Lähiverkot ovat toisaalta haaste, mutta samalla myös mahdollisuus. Esim. kampanjoiden yhteydessä lähiverkkoa voi hyödyntää siten, että kertoo henkilöstölle paljon esim kampanjatuotteesta, ennen kuin se on julkisessa tiedossa.

### **4.3 Sisäisen viestinnän häiriötekijät**

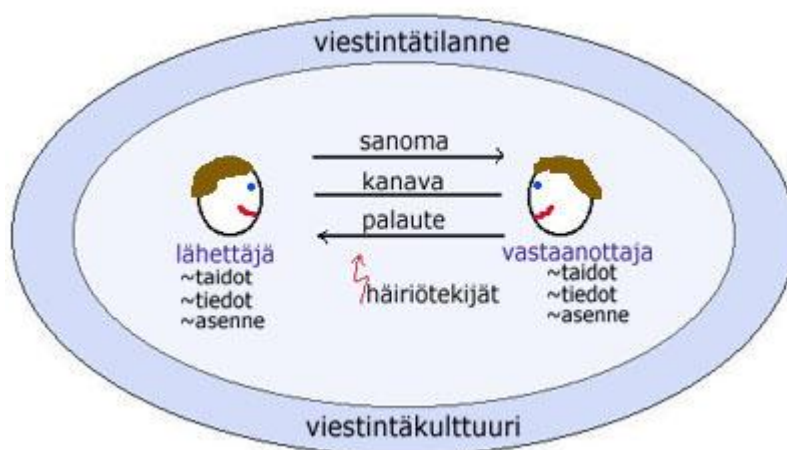
Kyky kommunikoida toisen kanssa on keskeisin henkilöstöjohtamisen menestystekijä. Ihmissuhdetaitoja ei voi korvata muulla osaamisella. Heikko viestintätaito haittaa yrityksen sekä työntekijöiden toimintaa, jolloin monet prosessit eivät onnistu. (Salminen 2006, 110.)

### *Henkilökemiat ja viestintä*

Käymme henkilökohtaista vuorovaikutusta päivittäin, mutta käytännössä se näyttää olevan melko vaikeaa. Jokaiselle meille on muodostunut omat tapamme tarkastella maailmaa. Tapamme katsoa asioita ei lähde tyhjänpäältä, vaan meidän arvomme, perusluonteemme, tunteemme ja vuorovaikutusmallit vaikuttavat tapamme ilmaista ja tulkita asioita. Kun tunnemme, että ns. henkilökemiat toimivat, on kyseessä yleensä ihminen, jonka arvot ovat samanlaiset.

Kohdatessamme toisen ihmisen aktivoituvat molempien ennakko-odotukset ja tunteet tai aiemmat kohtaamiset.

Kun toisen henkilön olemuksessa tai käyttäytymisessä on jotain arvojemme vastaista, se saa aikaan negatiivisen tunteen, jolloin käytöksestämme tulee torjuvaa. Tällöin koemme, että henkilökemiat eivät toimi. ( Piili 2007, 72- 74; Helin 2006, 39.) Kuviossa 17 näkyy viestintätilanteiden häiriötekijät.



KUVIO 17. Viestintä prosessi (kielikompassi 2007)

Jos huomaamme, että henkilökemiat eivät toimi automaattisesti, ei vuorovaikutus ole kuitenkaan tuhoon tuomittu; jos pystymme tyydyttämään toisen tarpeet,

koetaan positiivisia tunteita. Positiiviset tuntemukset ovat aivojen kannalta taas sama kuin joku toimisi arvojemme mukaisesti. (Helin 2006, 42 – 43.)

Vuorovaikutuksen onnistumisessa auttaa se, että pystymme tiedostamaan omat lähtökohtamme ja suhtautumaan toiseen ihmiseen niin, ettemme heti arvioi sanomaa. Tärkeää on kuunnella ja tarkistaa, että olemme ymmärtäneet asian samalla lailla. Ajattelemme usein, että kuulija ymmärtää sanomamme samanlaisena kuin itse. Emme useinkaan kyseenalaista tapaamme ajatella tai omia asenteitamme. Monesti tämä aiheuttaa ristiriitoja kommunikaatiossa, ja saatamme jopa loukkaantua toisen sanomiseen. (Salminen 2006, 111; Piili 2006, 72 – 74.)

Vuorovaikutusta voidaan parantaa, kun ihmiset oppivat keskustelemaan toistensa kanssa. Omia mielipiteitä uskalletaan sanoa ja opitaan kysymään toisten mielipiteitä. Kun eri näkemyksistä uskalletaan puhua, se vähentää vääriä tulkintoja ja opetellaan käsittelemään ristiriitoja kasvokkain. Ihmisten välinen vuorovaikutus on hyvin pitkälti tunneasia. Nykyisin vuorovaikutustilanteissa on sallittua tunteiden näyttö; tunteet lisäävät ymmärrystä. Myös toisten tunteet tulisi hyväksyä, silloin niiden ns. maaginen voima vähenee. (Kaivola & Launila 2007, 121 – 122.)

### ***Ristiriitojen ratkaiseminen***

Ristiriidat ovat eräänlaisia henkisiä törmäyksiä vuorovaikutustilanteissa. Ristiriidoille yhtenäistä on se, että toinen osapuoli on toiminut väärin tai epäreilusti. Ristiriidat ovatkin eroavaisuuksia, joita emme pysty hyväksymään. (Helin 2006, 65.)

Ristiriitatilanteissa ratkaisevaa on riittävän nopea reagointi, aivan kuin ensiapu. Ristiriitoihin tulisi puuttua heti, ettei tilanne pääse pahenemaan.

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa esiintyy joskus jännitettä tai ristiriitoja. Kun yhteistyö ei toimi halutulla tavalla, se heijastuu myös muihin työntekijöihin.

Syitä ristiriitojen syntyyn voi olla henkilökemiat tai vaikkapa jotkut tavat kuten: työstä myöhästyminen. Yhteentörmäyksiä voi syntyä myös siitä, että työrooli on ymmärretty eri tavalla kuin oli tarkoitus. Tilanteeseen voidaan ajautua mm. jos esim. kilpaillaan keskenään samasta toimenkuvasta tai ollaan kateellisia toisille. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 122- 126.)

Ristiriitojen käsittely edellyttää yhteisiä keskusteluja, jossa kaikkia osapuolia kuullaan. Ristiriitojen esille ottaminen on pääasiassa esimiehen velvollisuus, mutta myös muiden osapuolten tulee ottaa asia puheeksi. Ristiriidat sitovat työyhteisön energiaa, joten asian pikainen hoitaminen on tärkeää. Kärjistyessään se heikentää yrityksen sisäistä toimintaa, heikentäen yrityksen toimintaedellytyksiä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 126- 127.)

Ristiriidoissa voimme toimia kolmella eri tavalla: taistelemalla, vetäytymällä tai sopimalla. Ristiriitatilanteissa miehet käyttävät usein taistelua, jossa halutaan puolustaa omia oikeuksia. Vetäytyminen on yhtä suosittu toimintamalli, jossa vetäydytään tilanteesta pois. Sopiminen on ristiriitatilanteiden ratkaisun kannalta kehittynein tapa. Sopimisessa voidaan pyytää anteeksi, tehdä kompromissi tai luoda yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen luomisen avulla voidaan luoda ennaltaehkäiseviä toimintamalleja. ( Helin, 2006, 65 - 67)

## **5. MITEN VUOROVAIKUTUS VAIKUTTAA YRITYKSEN TULOKSEEN?**

Vuorovaikutus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Vuorovaikutus vaikuttaa tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä yrityksen kilpailukykyyn.

### **5.1 Vuorovaikutuksen vaikutus tuottavuuteen**

Työn tuottavuus on kasvanut viimeisen sadan vuoden aikana 14- kertaiseksi.

Tällä tarkoitetaan sitä, että yhdellä työtunnilla saadaan nykyisin 14 kertaa enemmän tavaroita ja palveluja kuin sata vuotta sitten. Nykyinen elintasomme on syntynyt tuottavuuden kasvusta. Kansantaloutemme ongelma on kuitenkin se, että tuottavuuden kasvu on hidastunut 1970-luvusta. Keskeinen kysymys onkin se, että miten tuottavuutta saa nostettua. Tuottavuutta voidaan lisätä kiinteällä pääomalla sekä henkisellä pääomalla. (Jalava & Pohjola 2004.)

Tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja panoksien suhdetta. Esimerkiksi henkilöstön tuottavuutta mitataan laskemalla tuotoksen määrän suhdetta työntekijän tuntien määrään. ( Fakta- tietopalvelu 2007a.) Tuottavuudella saadaan tehostettua työtä, jolloin yhden henkilön työpanoksella saadaan enemmän tulosta. Tämä vaikuttaa mm. liikevaihtoon sekä pienentää yrityksen kiinteitä kuluja.

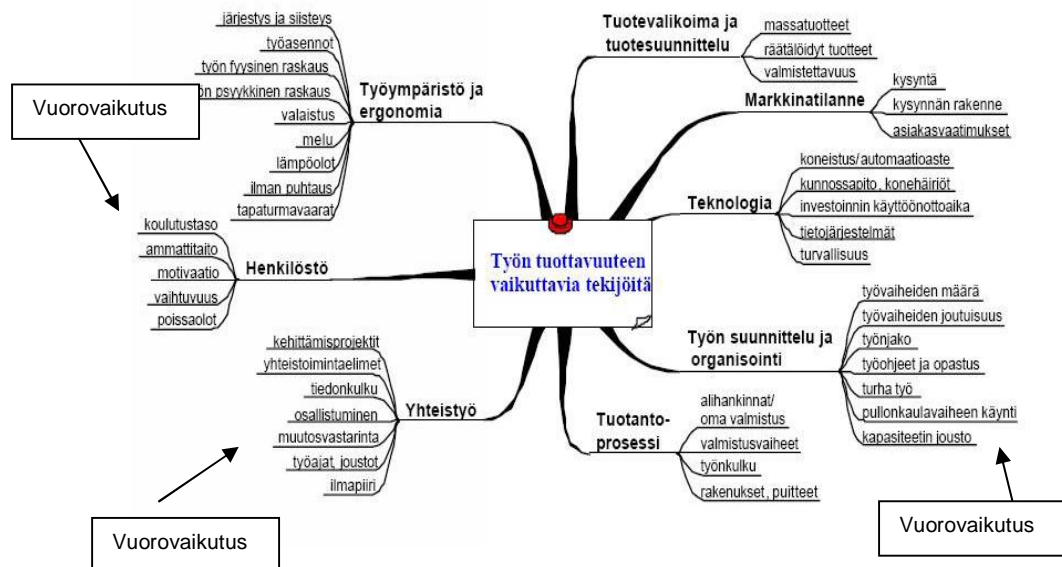
Nykyisin esimiestyössä ja johtamisessa korostuu henkilöstöjohtaminen. Esimiehillä ei ole valmiita vastauksia siitä, kuinka tulisi toimia vaan luovat ratkaisut syntyvät yhteisin osallistumisen tuloksena. Esimiehen täytyy antaa tilaa muiden osaamiselle ja kokemukselle, koska pysyvyyden tilalle on tullut jatkuva muuttumisen ja uusiutumisen paine. (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 73.)

Pietilän artikkelin (2006) mukaan, sosiaaliset taidot ovat nykyisin avainasemassa, kun halutaan hyödyntää sekä ihmisten taidot, että maksimaalinen suorituskyky. Jotta johtaja löytäisi ihmisten johtamisen oikeat toimintatavat, on johtajan opittava tunnistamaan omat sisäiset prosessinsa ja tunnistettava omat käyttäytymismallinsa ja asenteensa.

Tutkimusten pohjalta on huomattu, että ihmiset ovat valmiit antamaan paljon enemmän panosta työhön, jota he arvostavat. Arvostuksella on puolestaan suora vaikutus työn tuottavuuteen. Paras arvostuksen osoitus on yksinkertaisesti palaute ja kiitos sekä se, että esimies osoittaa arvostusta kuuntelemalla ja ottamalla huomioon mielipiteet. Jos ihmiset eivät saa arvostusta, se purkautuu ristiriitoina, henkilöstönvaihtuvuutena ja työuupumuksena, joka vähentää tuottavuutta. Tuottavuutta laskevat myös tuotannollisten toimien lisäksi reklamaatiot, huono



ilmapiiri, poissaolot ja suurivaihtuvuus. (Larikka yms. 2007, 74 – 75; Aaltonen 2007.)



KUVIO 18. Vuorovaikutuksen vaikutus tuottavuuteen (mukaella Kempilä et al 2002 Aaltonen 2007 mukaan)

Vuorovaikutuksen rooli korostuu mm. henkilöstön motivaatioon, ammattitaitoon, vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Yhteistyö puolestaan on vuorovaikutusta parhaimmillaan. Tiedonkulun elinehtona on vuorovaikutus, ja työilmapiirin kannalta vuorovaikutus on ensiarvoista. Vuorovaikutus tehostaa myös työn suunnittelua ja organisointia. Kun ihmiset jakavat tietoa keskenään, turha työ jää pois ja työnjako selkiintyy ja opastusta saa riittävästi. (Kuvio 18)

## 5.2 Vuorovaikutuksen vaikutus kannattavuuteen

Kannattavuudella tarkoitetaan taloustieteessä liiketoiminnan tuloksellisuutta, jota mitataan tuottojen ja kulujen erotuksen avulla. (Fakta tietopalvelu 2007b.) Kannattavuus vaikuttaa yrityksen tulokseen, siten, että kun kuluja saadaan pienennettyä liikevoitto kasvaa.

Kannattavuus on lähtöisin henkilöstön osaamisesta, tiedonkulusta ja organisaation ilmapiiristä. Kun nämä henkilöstöjohtamisen asiat ovat kunnossa, se heijastuu sisäisiin prosesseihin. Kun sisäiset prosessit ovat kunnossa, toiminta heijastuu asiakkaisiin asiakastyytyväisyytenä, tuotteiden tai palvelujen laatuna tai toiminnan oikea-aikaisuutena, joka puolestaan lisää kannattavuutta. (Neilimo 2005, 307.)

Yrityksen henkilöstön toiminta ja oppiminen on siis perustana kannattavalle liiketoiminnalle. Henkilöstö on kuin puunjuuret: jos ne eivät saa riittävästi ravintoa, ei puu tuota hyvää hedelmää.

Taulukosta 2 näkyy, se miten työyhteisöjen kehittämiseen liittyvä koulutus- ja kehitystoiminta korreloi merkittävästi pk-yritysten kannattavuuden ja tuottavuuden kanssa. Kannattavuutta lisäsi eritoten hyvä yhteishenki sekä esimiehen tuki. Työtyytyväisyydellä ja myönteisellä ilmapiirillä oli myös vaikuttava merkitys kannattavuuteen. (Ahonen 2002.)

TAULUKKO 2. Tuottavuuteen ja kannattavuuteen vaikuttavat tekijät pienyrityksissä vuonna 1997 -1998

	Tuottavuus	Kannattavuus
Työtyytyväisyys	0,17 *	0,21 **
Työyhteisö	0,17 *	0,24 **
esimiehen tuki	0,19 **	0,19 **
jatkuva parantaminen	0,23 ***	0,18 ***
myönteinen työilmapiiri		
Koulutus- ja keh.toim.		
asiakaspalvelu		0,18 **
monitaitoisuus	0,19 **	0,21 **
johtaminen	0,19 **	0,18 **
yhteishenki		0,24 ***

\* p<0,05 \*\* p<0,01 \*\*\* p<0,001

(Ahonen 2002.)

Kannattavuutta parannetaan usein innovaatioiden kautta ja innovaatiot mahdollistaa runsas vuorovaikutus. Innovaatiot eivät synny pelkästään luovuuden tuotteena vaan se kehittyy työyhteisössä tietoisella työllä. Siihen kuuluu kuitenkin se, että vuorovaikutusilmasto on sellainen, että uusia ideoita uskalletaan tuoda esille ja lähteä kehittämään niitä. ( Lindström 2002.)

### **5.3 Vuorovaikutuksen vaikutus kilpailukykyyn**

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan, että yrityksellä on kyky valmistaa ja myydä tuotteitaan taloudellisesti kannattavasti. ( Fakta- tietopalvelu 2007c.)

Kilpailukyky syntyy kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta, asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvyistä ja osaamisesta. Työhyvinvointi on tärkeässä roolissa ylläpitämään hyvää kilpailukykyä. (Ojala 2005, 69 - 70.)

Jos esimiestyö on heikkoa, poissaolot lisääntyvät, työ tulee tehottomammaksi sekä motivaatio ja sitoutuminen katoavat. Tällöin kustannustehokkuus heikkenee ja resurssit pirstaloituvat, jolloin kilpailukyky heikkenee ja varallisuus vähenee. Huono työilmapiiri taas lisää vaihtuvuutta, huolimattomuutta sekä osaamista ei jaeta, jolloin innovatiivisuus ja imago heikkenevät, joka vaikuttaa negatiivisesti kilpailukykyyn. Myös työuupumus heikentää kilpailukykyä sekä ammattitaidon vähentyminen. (Ojala 2005, 93 – 96.)

Kaivolan (2007, 35) mukaan johtaminen on vuorovaikutusta. Monissa tutkimuksesta on havaittu, että esimies- ja johtamistaidoilla on suuri merkitys sekä stressin hallintaan, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksellisuuteen.

Työhyvinvointi koostuu johtamisesta, osaamisesta sekä työyhteisön ja ihmisten hyvinvoinnista, jolloin voidaan sanoa, että vuorovaikutuksella on myös vaikuttava merkitys kilpailukykyyn, tuottavuuteen sekä kannattavuuteen. (Ojala 2005, 70.)

## **6 CASE HESBURGER LAHTI**

Opinnäytetyön case - yritykseksi on valittu Lahden Hesburger. Tästä osuudessa alkaa työn case - osio, jossa selvitetään työntekijöiden käsityksiä yrityksen vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä vuorovaikutuksen vaikutuksesta yrityksen tulokseen. Tässä osiossa pyritään havainnoimaan teoria-osion tietojen toimivuutta käytännön työyhteisössä.

### **6.1 Yritysesittely**

Opinnäytetyön case tehdään: Lahden Hesburgeriin, Aleksanterinkatu 10, 15100 LAHTI. Yrityksen virallinen nimi on Päijät-Hämeen Keskus-Burger Oy.

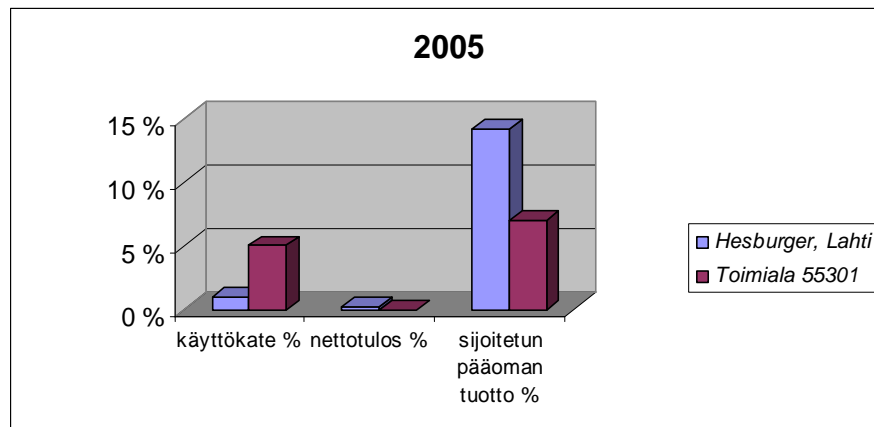
Hesburgereita on Suomessa noin 220. Hesburger-ketjun liikevaihto oli vuonna 2006 noin 143 milj. euroa ja ketju työllistää noin 4000 henkilöä. Lahden Hesburger työllistää tällä hetkellä 14 henkilöä.

Hesburgerin tuotteet tunnetaan hyvästä mausta ja onnistumisen takaa laadukkaat, kilpailukykyiset tuotteet, jotka ovat helposti saatavilla.

Hesburger-ketjun toiminta perustuu tarkkaan ketjukonseptin noudattamiseen.

#### ***Hesburger Lahden tunnuslukuja***

Lahden Hesburgerin käyttökate vuonna 2005 on alle keskiarvon (4,8>0,2). Nettotulos oli 0,2 % liikevaihdosta eli samansuuruinen kuin alalla keskimäärin. Sijoitetun pääoman tuotto on puolestaan ollut noin kaksi kertaa suurempi kuin alalla yleensä eli 14,1 %. Vuonna 2004 sijoitetun pääoman tuotto oli vielä paljon huikempi, 47,4 %. ( kuvio 19) (Voitto Cd-Rom )



KUVIO 19. Hesburger Lahden tunnuslukuja vuonna 2005

Yrityksestä ei ollut mahdollista laskea työntuottavuutta; yrityksen henkilöstöpalvelut ovat ulkoistettu. Yrityksen Quick ratio sai arvon 1 vuonna 2005. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen maksuvalmius on hyvällä tasolla. (Balance consulting 2007.)

Vuosi 2005 oli Lahden Hesburgerille heikompi kuin aikaisemmat vuodet.

### *Toimialatietoja*

Yrityksen toimiala on: TOL 5530 Ravintolat, kahvila-ravintolat ja ruokakioskit

Toimialan selkeä menestystekijä on asiakaslähtöinen toimintatapa.

Asiakas arvostaa ammatillista osaamista, tuotetietoisuutta ja innostunutta toimintaa. Asiakaspalvelijan tulisikin luoda yksilöllinen ja huomioiva ilmapiiri.

Suomalaiset ovat ravintolapalvelujen käyttäjinä tulleet hyvin laatu- ja hintatietoisiksi, tämä kehitys tuntuu voimistuvan entisestään. Asiakas odottaa entistä parempaa palvelua ja tasalaatuisuutta sekä asiakkaan mielipiteiden huomiointia ravintolapalveluja kehitettäessä. Avainsanoiksi ovat nousseet terveellisyys, siisteys ja turvallisuus.

Ala on hyvin työvoimavaltainen. Henkilöstön osaaminen ja etenkin palveluasenne ovat alan haaste. Työvoiman saatavuus on vaikeaa sesonkiaikana sekä toimiala kärsii henkilökunnan jatkuvasta vaihtuvuudesta

Alan kannattavuus on keskimäärin heikkoa. Vaikka alan markkinanäkymät varsinkin ruokamyynnin osalta ovat suotuisat, on ikävä havaita, ettei tämä menestys näy tuottavuudessa eikä kannattavuudessa. (Harju-Autti, 2006, toimialaraportti.)

## **6.2 Haastattelun tulokset**

Haastattelu sisältää kaksi pääteema: vuorovaikutus ja sisäinen viestintä.

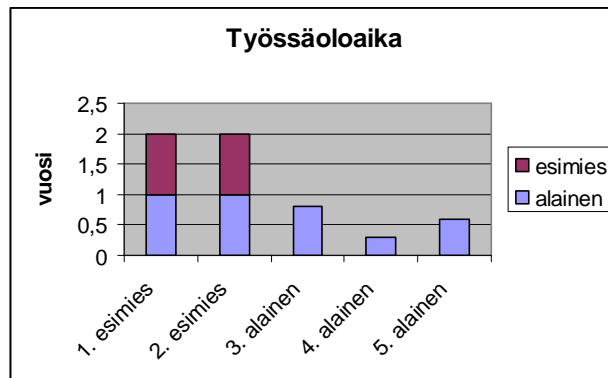
Haastattelu toteutettiin Lahden Hesburgerissa teemahaastatteluna.

Haastateltavina oli viisi henkilöä: kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä sekä kolme alaisen asemassa olevaa henkilöä. Haastattelu nauhoitettiin minikasetille, jotta haastateltavien mielipiteitä olisi mahdollisuus käydä läpi vielä uudelleen, objektiivisesti.

(LIITE 1, Teemahaastattelun runko )

Tutkimuksessa käsitellään ensin hyvän esimiehen ja alaisen ominaisuuksia, jotta saadaan selville ominaisuuksia, joita esimiehissä että alaisissa arvostetaan. Toisessa luvussa käydään läpi vuorovaikutuksen toimivuutta ja viimeisessä luvussa tutkitaan vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän yhteyttä yrityksen tulokseen.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat olleet noin kaksi vuotta yrityksessä ja noin vuoden verran esimiestehtävissä. Alaiset ovat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. ( Kuvio 20)



KUVIO 20. Työntekijöiden työssäoloaika (n=5)

Tutkimukseen osallistui noin 35 % työntekijöistä, jolloin tutkimuksen validiteetti on vain suuntaa antava. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkittavien henkilöiden kanssa käytiin tutkimuksen runko läpi ennen haastattelua. Tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti ja objektiivisuutta tukee se, että haastattelija ei työskentele yrityksissä eikä pääsääntöisesti tunne haastateltavia ennalta.

### 6.2.1 Hyvä esimies ja alainen

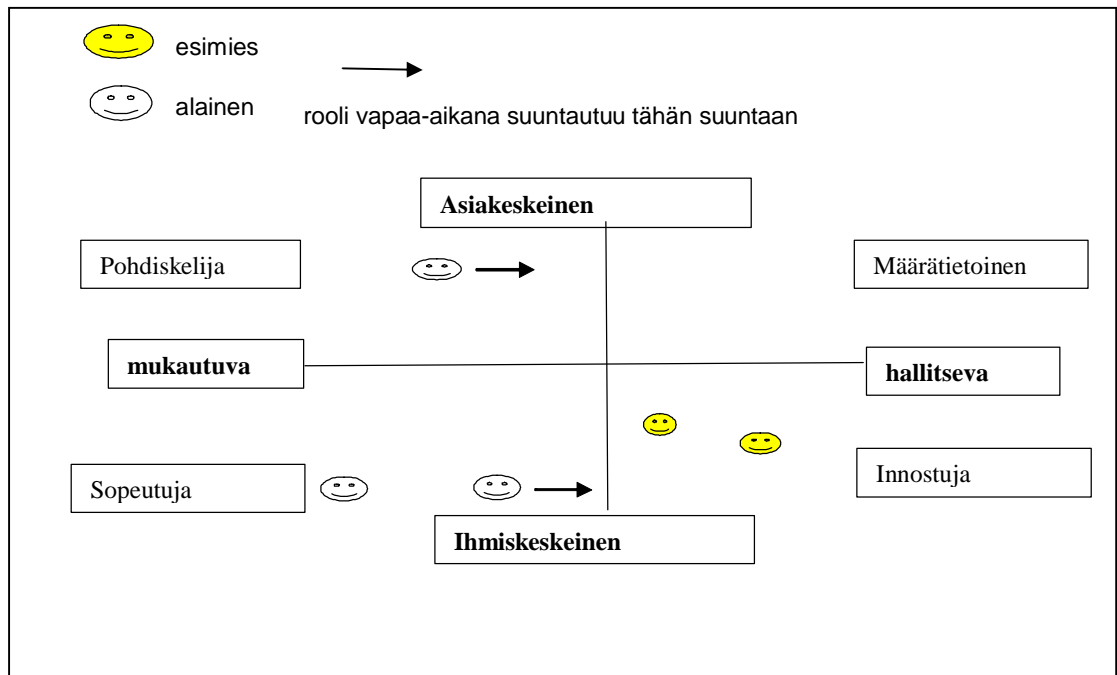
Organisaatiossa oli monenlaisia ihmistyyppejä. Hesburgerissa suuri osa haastateltavista oli vuorovaikutustyyliältään ihmiskeskeisiä. Alaisten ja esimiesten eroina oli, se että alaiset kokivat olevansa enemmän mukautuvampia kuin esimiehet. Osa alaisista sanoi kuitenkin olevansa arkielämässä hallitsevampi ihmistyyppi työpaikalla.

Saarisen (2007, esimies) mukaan esimiesasema mahdollistaa paremmin toimimisen kriittisenä ajattelijana. Silloin ei tarvitse tehdä kaavojen mukaan, vaan voi myös itse soveltaa oppimaansa.

Haastattelun mukaan esimiehet ja alaiset sanoivat tulevansa toimeen myös muiden ihmistyyppien kanssa, joka mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen.

Johanssonin (2007, esimies) mukaan esimiesasemassa on tultava kaikkien kanssa toimeen, mutta käytännössä voi olla vähemmän tekemisissä, jos tuntuu, että kemia ei toimi. Hänen mielestään on helpompi toimia ihmisten kanssa, jotka

ymmärtävät vähemmästä. Paasirannan (2007, alainen) ja Salon (2007, alainen) mielestä työssä on hyvä olla ja saa olla omana, tavallisena itsenään. Paasiranta kuitenkin korostaa, että aina kun ollaan asiakaspalvelutyössä, on kuitenkin nieltävä jotkut asiat, ja yksinkertaisesti vain sivuutettava vastoinkäymiset.



KUVIO 21. Ihmistyypit Hesburgerissa (n=5)

Hesburger Lahdessa on monenlaisia ihmistyyppjä. Esimiehet ovat ihmiskeskeisiä ja helposti innostuvia. Alaiset ovat tyyppiltään sopeutujia tai pohdiskelijoita. Piilin (2006, 95) mukaan sopeutujien hyvinä piirteinä on se, että he pystyvät yhteistyöhön, osaavat tukea muita sekä ovat ihmissuhteissa luotettava. Tämänlaisia alaisia on melko helppo johtaa. Sopeutujien heikkoutena on stressitilanteissa kuitenkin se, etteivät he osaa tuoda aina esiin mielipiteitänsä. He saattavat myös pahoittaa mieltänsä melko herkästi. Haastatelluista yksi mieltä olevansa pohdiskelija, jonka vahvuuksia Piilin (2006, 95) mukaan on loogisuus, perusteellisuus sekä tosiasioissa pysyminen. Tämänlaisen ihmisen heikkoutena saattaa olla se, etteivät he tuo ideoita esiin. Lisäksi sopeutujat saattavat keskittyä liikaa yksityiskohtiin.



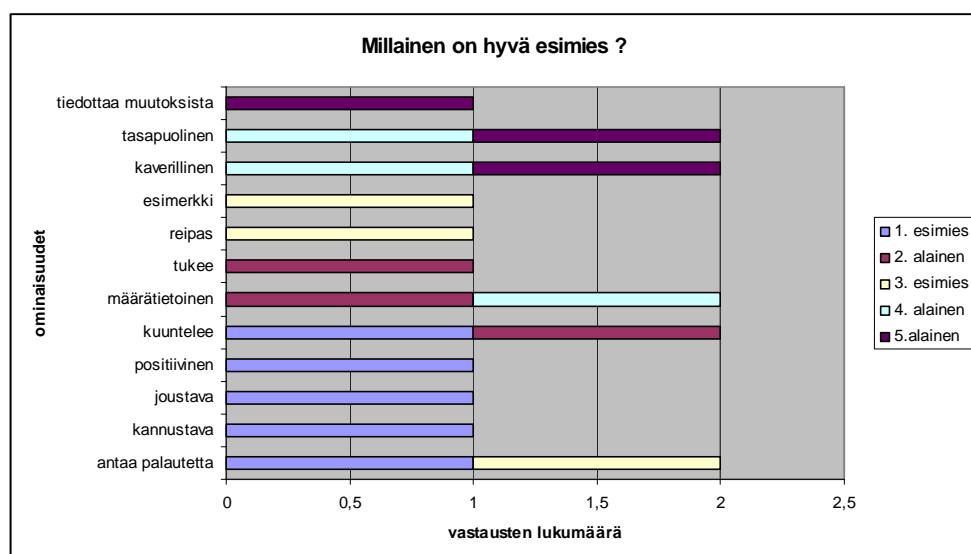
Kun esimies kohtaa pohdiskelijan, tulisi hänen valmistella asia hyvin etukäteen. Lisäksi olisi hyvä pysyä asiassa, eikä liikaa ilmaista tuntemuksiaan. Esimiehen tulisi välttää ns. turhaa rönsyilyä. Kun esimies kohtaa sopeutujan, tulisi hänen olla avoin ja osoittaa vilpitöntä kiinnostusta henkilökohtaisella tasolla. Tämänlaisten ihmistyyppien kanssa tulisi olla varovainen, ettei loukkaa hänelle tärkeitä ihmisiä. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat tyyliltään innostujia, jolloin alaisten tulisi olla kaverillisia ja huomioida esimiestä. Jutustelua sekä palautteen antamista pidetään suotavana. ( Piili 2006, 95.)

### *Ihanteellinen esimies*

*”Kun esimies on mukava, tulen mieluummin töihin, myös hätätilanteissa”( Salo 2007, alainen.)*

Tutkimuksen perusteella alaiset arvostivat eniten sitä, että esimies on määrätietoinen, tasapuolinen sekä osaa kuunnella. Myös esimiehen tukea, kaveruutta ja kuuntelemista pidettiin tärkeänä esimiehen toiminnassa. Kuvioista 22. näkyy ominaisuudet, joita hyvässä esimieheissä arvostetaan.

*”On tärkeää, että esimies sanoo asiat suoraan, eikä kyräile ja kailota henkilökohtaisia asioita yleisesti” (Mustonen 2007, alainen.)*



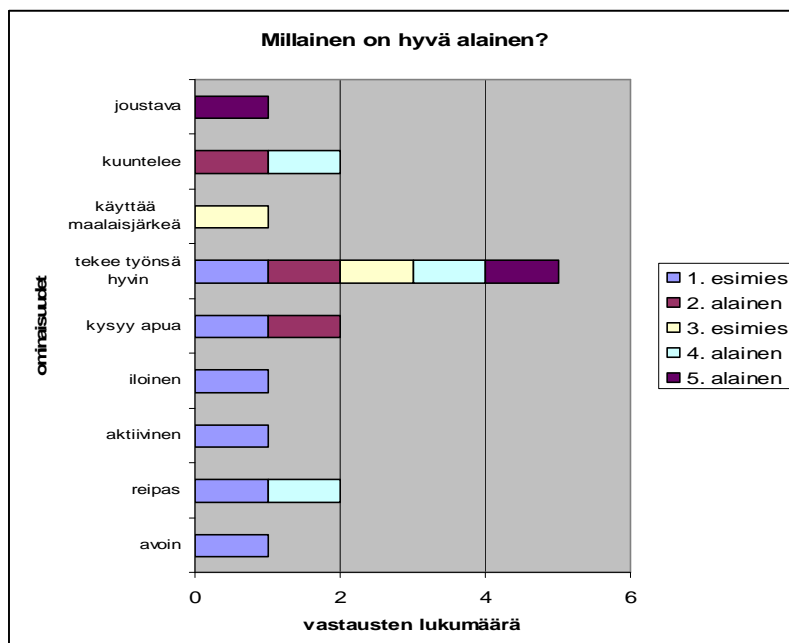
KUVIO 22. Millainen on hyvä esimies? (n=5)

Tulos tukee myös teoria osuudessa käsiteltyä aihetta, jonka mukaan ihmisiä arvostava esimies pitää alaisiaan työkavereina ja kumppaneina, samanarvoisena itsensä kanssa. (Juuti 2004, Kaivola 2007, 66 mukaan.) Esimiehen tulee kuitenkin muistaa asemansa, työnantajan edustajana, ettei ole liian kaverillinen. (Salminen 2006, 24).

Esimiehet puolestaan arvioivat, että hyvä esimies antaa riittävästi palautetta ja toimii itse esimerkkinä. Saarinen (2007) sanoikin haastattelussa, että haluaisi antaa vielä enemmän palautetta ja kiitosta, koska on huomannut sen tärkeyden. Esimiehen tulee olla myös reipas ja positiivinen, jotta ilmapiiristä saataisiin mahdollisimman kevyt. Esimiehen on myös kannettava vastuu eikä hankalia tilanteitakaan tulisi välttää. Esimies on esimerkki, joten työtä tulisi tehdä enemmän ja kovemmin. (Saarinen 2007; Johansson 2007.)

### *Ihanteellinen alainen*

Haastatellut työntekijät olivat yhtä mieltä, että hyvä alainen tekee työnsä hyvin ja huolellisesti. Kuuntelemista pidettiin myös merkittävänä; kuuntelemisen kautta otetaan vastaan osaamista ja tietoa. Kuviossa 23 näkyvät ominaisuudet, joita alaisessa arvostetaan.



KUVIO 23. Ihanteellinen alainen haastateltavien mukaan (n=5)

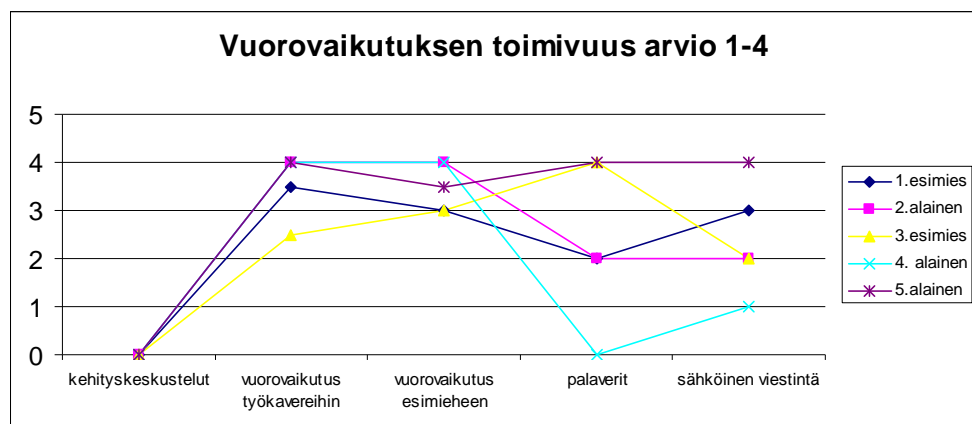
*”Jos alainen ei ole kuunnellut ensimmäisellä kerralla, se on vielä hyväksyttävää, mutta toisella kerralla tulee jo läksyttää ” (Saarinen, 2007, esimies)*

Esimiehet arvostavat myös sitä, että työntekijät käyttävät maalaisjärkeä

*”On tärkeää, että alainen osaa käyttää maalaisjärkeä ja osaa kysyä, jos on kysyttävää” (Johansson, 2007, esimies)*

## 6.2.2 Vuorovaikutuksen toimivuus

Hesburgereissa työntekijät työskentelevät lähellä toisiaan, jolloin vuorovaikutuksen rooli korostuu. Arkista vuorovaikutusta on sekä esimiesten ja alaisten välillä paljon ja vuorovaikutuksen arvioitiin toimivan hyvin, jopa erinomaisesti. Kuviossa 24 näkyy vuorovaikutuksen toimivuus eri tilanteissa.



KUVIO 24. Vuorovaikutuksen toimivuus erilaisissa tilanteissa (n=5)

Saarisen (2007) mukaan vuorovaikutus työntekijöihin on toiminut lähes erinomaisesti. Ainoastaan uusien työntekijöiden kanssa on hieman enemmän opettelu. Vuorovaikutus muiden esimiesten kanssa on ollut myös hyvää, sillä hän kokee, että on saanut arvostusta ja paljon vastuuta.

Hesburgerissa ei ole pidetty kehityskeskusteluja, vaikka Saarinen (2007) sanookin, että tietää ravintolapäällikön haluavan pitää niitä. Tällä hetkellä on ollut kuitenkin sellainen kiire, ettei niitä ole pidetty.

Haastatellut olivat yhtä mieltä palaverien hyödyllisyydestä. Siellä on tiedotettu tulevista asioista ja katsottu nykyinen tilanne. Palavereissa on saanut ilmaista omat mielipiteensä ja ne on kirjattu ylös. Palavereita toivottiin kuitenkin olevan useammin. Lisäksi yksi haastatelluista ei ole vielä ollut palavereissa.

Sähköistä intranettiä ja sähköistä viestintää pidettiin hyödyllisenä ja tärkeänä, mutta kaikki eivät käytä sitä kuitenkaan työssä. Lähinnä sen takia, että ei esim. muista tunnuksia. Johansson (2007, esimies) sanoo, että sisäinen intranet on tiedotustoiminnan lisäksi myös kanava, josta saa parhaiten kiinni henkilöt, jotka toimivat yksikön ulkopuolella.


### ***Vuorovaikutuksen tila***

Vuorovaikutuksen tämänhetkisen tilan arvioitiin olevan pääpiirteisesti kepeää, avointa ja vapautunutta. Joskus vuorovaikutus on kuitenkin muodollista ja varautunutta, mutta johtuu yleensä siitä, että jollakin on huono päivä.

Saarisen (2007, esimies) mielestä huonot päivät ovat sallittuja, mutta niitä pitäisi silti vähän hallita; se on helposti tarttuvaa. Kuviossa 25 on kartoitettu yrityksen tämän hetkisen vuorovaikutusilmasto. Keltaiset hahmot kuvaavat esimiesten näkemystä ja valkoinen alaisten näkemystä. Kuvassa olevat nuolet viittaavat suuntia, joihin vuorovaikutus joskus myös kallistuu.

<b>lämmin</b> kepeä avoin vapautunut			<b>helle</b> samanmielinen ylitsevuotava epäaito
<b>pakkanen</b> muodollinen varautunut jäykkä			<b>myrsky</b> epäluuloinen pelottava jäännittynyt

 esimies

 alainen

KUVIO 25. Vuorovaikutusilmasto (n=5)

Johanssonin mukaan (2007, esimies) on tärkeää, että asioita voidaan sanoa ääneen, jos tuntuu pahalta – ja on sanottukin. Tämän takia vuorovaikutus on yleensä lämmintä, vaikkakaan se ei ole aina yhtä vapautunutta.

### **6.2.3 Vuorovaikutuksen yhteys yrityksen tulokseen**

Haastateltavien mielestä vuorovaikutuksella on selvä yhteys yrityksen tulokseen. Vaikutusta pidettiin näkyvänä, mutta vastanneiden mukaan se ei kuitenkaan vaikuta merkittävästi liiketulokseen. Vastanneiden mielestä kannattavuus näkyy oikeastaan siinä, että kun asiakkaat saavat hyvää palvelua, he tulevat uudelleen. Saarinen (2007) toteaaakin, että hyvä asiakaspalvelu on avain kannattavaan liiketoimintaan. Tuottavuus näkyy puolestaan siinä, kun tieto kulkee ja kemiaat toimii, ihmiset tekevät tehokkaammin ja mielummin töitä. (Johansson 2007).

Saarisen mielestä tuottavuutta voi kehittää myös motivoinnin kautta. Esimies voi kannustaa koko porukan myymään illanaikana esim. kampanja-jälkiruokaa, ja aina kun tulee myynti, niin tuuletetaan yhdessä. (Saarinen 2007)

Alaisten näkemykset olivat aika samansuuntaiset kuin esimiehillä: kannattavuus tulee iloisen palvelun kautta ja tuottavuus motivoituneiden työntekijöiden parantuneina työtuloksina. Tuottavuutta voi alaisten mukaan kehittää hyvän palautteen ja rakentavan palautteen muodossa. Mustonen sanookin, että kun hän oli ensimmäistä kertaa yövuorossa ja Saarinen oli sanonut työvuoron jälkeen, että kaikki oli mennyt hyvin, hänelle oli tullut hyvä olo. (Mustonen 2007, alainen). Salo lisäsi myös, että tuottavuuteen vaikuttaa se, miten esimies kohtelee alaisia, esim. onko hän tasapuolinen ja reilu. Hänen mielestään myös alaisen tulee auttaa toista, jos toisella on esimerkiksi huono päivä. Silloin haluan tehdä myös toisenkin työt, että saadaan hommat tehtyä. (Salo 2007, alainen). Myös Paasiranta on samoilla linjoilla yhteispelin vaikutuksesta tuottavuuteen ja sanookin: ” kaikkihan me puhallamme täällä yhteen hiilen”. (Paasiranta 2007, alainen)

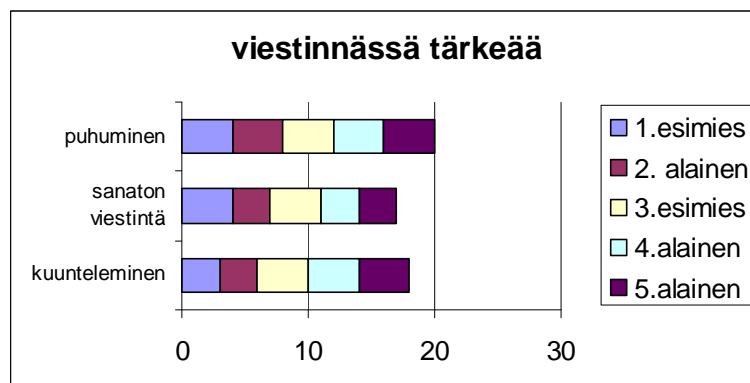
## 6.2.4 Onnistunut sisäinen viestintä

Esimiesten mielestä sisäinen viestintä on pääosin tiedottamista esim. muutoksista ja kampanjoista. Tiedottamisen tulisi tapahtua heti, suullisesti ja ilmoitustaulua hyödyntäen (Johansson 2007, esimies). Saarisen (2007, esimies) mukaan esimiehen tärkeänä viestintätehtävänä on tiedottaminen ja me-hengen ylläpito. Hänen mielestään myös esimies tarvitsee alaisilta tietoa ja tukea.

Alaiset arvostivat tiedottamisen lisäksi myös avoimuutta ja suoraan puhumista, etteivät esimiehet kyräilisi ja puhuisi toisten henkilökohtaisista asioista. Arkisia juttutuokioita ja kannustusta pidetään myös hyvin tärkeänä. (Mustonen 2007, alainen; Salo 2007, alainen.)

Esimies-alaisviestinnässä puhumisen roolia pidettiin merkittävimpana. Esimiehen ja alaisen tulee uskaltaa kysyä ja puhua: ”koskaan ei saisi jättää kysymättä, vaikka tuntuisi että ei kehtaisi” (Saarinen 2007, esimies). Mustosen (2007, esimies), mukaan on kuitenkin ärsyttävää, jos toinen keskittyy vain omiin juttuihinsa, eikä tee omia töitään. Kuviossa 26 näkyy asiat, joita viestinnässä pidettiin tärkeinä. Puhumisen tulisi olla avointa, mutta tulisi muistaa, että on kuitenkin töissä. Myös kuuntelemista pidettiin merkittävänä. Mustonen (2007, alainen), kiteyttääkin kuuntelemattomuuden seuraavin sanoin:

*”Tuntuu pahalta, jos huomaa, että esimies ei kuuntele, silloin tuntuu kun ei olisikaan paikalla ” (Mustonen 2007, alainen)*



KUVIO 26. viestintäkeinojen tärkeys (n=5)

Sanatonta viestintää pidettiin myös merkittävänä, erityisesti ilmeitä ja eleitä.

Kaikkien haastateltujen mukaan ilmeisiin ja eleisiin uskotaan vuorovaikutus-tilanteissa enemmän kuin sanoihin.

Sanattomaan viestintään ei kuitenkaan kiinnitetä huomioita, se tapahtuu automaattisesti ja huomataan vasta silloin kun sanaton viestintä on merkittävässä roolissa tai ristiriidassa puheen kanssa.

### **6.2.5 Sisäisen viestinnän yhteys yrityksen tulokseen**

Sisäisen viestinnän toimivuudella on sekä esimiesten että alaisten mielestä yhteys yrityksen tulokseen. Saarisen (2007,esimies) mukaan esimies-alaissuhteen toimivuudella on vaikutusta kannattavuuteen. Kun henkilöstö toimii saumattomasti yhteen, tieto liikkuu organisaatiossa ja hyödynnetään yhdessä oppimista. Hänen mukaansa kampanjoista tiedottaminen on tärkeää, muuten virheitä tapahtuu kassalla, jolloin asiakas kokee, ettei henkilöstö osaa työtehtäviään. Tämä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen palvelu- imagoon, jonka kriteereiksi on asetettu: laatu, siisteys ja palvelu. Mustosen (2007,alainen) mukaan myös tapahtuneita mokia ei tulisi kailottaa siten, että asiakkaat kuulevat sen. Hänen mukaansa tällaiset asiat tulisi sanoa myöhemmin kahden kesken. Kun asiakkaat kuulevat, että mokista huomautellaan, tulee heille tunne, että henkilökunta ei ole osaavaa ja asiakaspalvelu ei ole toimivaa.

Johansson (2007,esimies) piti tiedottamisessa tärkeänä myös palautetta. Hänen mukaan positiivisella ja rakentavalla palautteella saadaan paljon hyvää aikaiseksi. Toista loukkaava palaute puolestaan heikentää työntekijän motivaatiota, jolloin ihminen ei halua tehdä työtä sitoutuneesti.

Paasirannan (2007, alainen) mukaan myös asiakkailta tullut negatiivinen palaute on tärkeä kertoa esimiehille. Esimerkiksi jos salista tulee palautetta, että tomaatti on homeessa tai salaatti on huonoa, tulee asiasta tiedottaa heti eteenpäin, että vahinko ei pääse toistumaan muille asiakkaille. Jos tieto huonosta ruuasta pääsee leviämään, vaikuttaa se negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen.

Salon mielestä (2007, alainen) alainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan myös tulokseen. Esimerkiksi kertomalla, jos joku aine on lopussa tai hiljaisina päivinä vaikka ehdottaa, että joku voisi lähteä aikaisemmin kotiin. Salon mielestä on myös tärkeää, että esimies viestii esimerkiksi tuotehävikistä, jos esimerkiksi tuotteita valmistettu liikaa. Henkilökunnan seinällä on myös ”Risut & Ruusut” - palaute, johon työntekijät voivat kirjata hyviä ja huonoja asioita, joita on työssään kohdannut. Ravintolapäällikkö lukee palautteet ja tarvittaessa kirjoittaa tiedotteen asiasta. Tämänlainen viestiminen vaikuttaa yrityksen liiketulokseen, tehokkuuden kautta.

Viestinnällä on myös rooli luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, eli ns. me-henkeä. Saarisen (2007, esimies) mukaan viestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan sillä tavoitellaan työntekijän sitoutumista ja motivointia. Hänen mielestään yhteys-toiminnassa on tärkeää mm. yhteiset illanvietot, jolloin tutustumisen kautta parannetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne puolestaan lisää työntekijöille joukkuehenkeä, jota voidaan hyödyntää haluttaessa hyviä tuloksia.

### **6.2.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Yrityksen henkilöstövaihtuvuus on ollut aika tiheää, niin kuin toimialalla yleensäkin. Vaihtuvuuden haittoja on osaamisen menetys, rekrytointikustannukset ja tuottavuuden lasku. Etuina voi taas olla uuden osaamisen rekrytointi sekä henkilöstöongelmien vähentyminen. (Ahonen 1998, 129,30.)



Ravintola-alan vaihtuvuus on kuitenkin niin suurta, että yrityksessä voitaisiin miettiä sitouttamisen keinoja. Esim. antamalla lisää vastuuta, mielekkäitä työtehtäviä sekä riittävästi työtunteja.

Haastattelun mukaan työntekijät ja esimiehet näyttivät olevan tyytyväisiä vuorovaikutukseen ja sisäiseen viestintään. Kehityskeskusteluja ei ole vielä keritty pitää, joten ne voitaisiin ottaa käyttöön esim. kun työntekijä on ollut yhtiön palveluksessa vuoden verran. Kehityskeskusteluissa voitaisiin kartoittaa tulevia tehtäviä esim. kouluttajana tai esimiehenä sekä tiedustella työssä viihtymistä. Tämä on tärkeää, jotta saataisiin työntekijät sitoutettua työhön, ettei työpaikka olisi vain ns. läpikulku-työ.

Palavereita toivottiin myös lisää, sillä palavereista koettiin saavan hyvin ajankohtaista tietoa. Intranet koettiin hyödylliseksi, mutta haastattelun mukaan se voitaisiin tuoda lähemmäs työntekijöiden arkea.

Tutkimuksen mukaan hyvä esimies antaa palautetta, kuuntelee, on kaverillinen, määrätietoinen sekä tasapuolinen. Esimiesten tulisikin muistaa kohdata jokainen työyhteisön jäsen tasapuolisesti ja avoimesti huomioon ottaen jokaisen työntekijän oma persoonallinen vuorovaikutustyyli.

Alaisen tulisi taas huolehtia perustehtävä hyvin, ja muistaa aina kysyä, jos on jostain asiasta epävarma. Lisäksi hänen tulisi osana vaikuttaa työpaikan hyvään henkeen mm. joustamalla ja olemalla reilu työkavereille sekä esimiehille.

Yrityksen tuottavuutta voitaisiin tehostaa antamalla vastuuta, mielekkäitä työtehtäviä sekä motivoida pienten kannusteiden tai etujen avulla – Niin metsä vastaa kuin sinne huutaa. Yrityksen kannattavuutta voidaan tehostaa sillä, että yhdessä pyritään luomaan esim. kuukauden myyntitavoitteet, ja kun tavoite täyttyy saavat kaikki siitä jotain etua.

Henkilöstöä voitaisiin myös kannustaa antamaan palautetta työvuorossa tapahtuneista asioista esim. intranetin kautta, koska työvuorot ovat epäsäännölliset. Palautetta voisi antaa kaikesta, joka kehittäisi yrityksen tulosta tai

yhteistoimintaa. Hyvistä kehitysideoista voitaisiin myös palkita, jotta ideoita tuotaisiin rohkeammin esille ja luotaisiin uudenlaista kulttuuria, jossa alainen kokee saavansa vaikuttaa työhönsä.

## **7 YHTEENVETO**

Työyhteisössä käydään jatkuvasti vuorovaikutusta työkavereiden sekä esimiesten kanssa. Vuorovaikutuksen toimivuus on tärkeää sekä työntekijän viihtyvyyden että yrityksen tuloksen kannalta – niinpä siihen tulisi satsata. Mutta miten?

Tämän opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää se, miten vuorovaikutuksella voidaan parantaa yrityksen tulosta. Pääongelmaa syvennettiin alaongelmien kautta: Miten vuorovaikutuksessa onnistutaan? ja Mikä on sisäisen viestinnän rooli vuorovaikutuksessa?

Vuorovaikutuksella voidaan parantaa yrityksen tulosta silloin kun alainen ja esimies haluaa tehdä yhteistyötä ja auttaa toisia saavuttamaan yhteinen päämäärä. Kannattavuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat eniten esimiehen tuki, yhteistyö, työtyytyväisyys sekä yrityksen ilmapiiri. Tutkimusten mukaan työntekijöiden viihtyvyys on lähtöisin johtajan tehokkaasta yhteistyöstä alaisen kanssa.

Vuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksenä on se, että sekä alainen että esimies sitoutuvat ylläpitämään ja kehittämään vuorovaikutusta. Esimiehen keinot ovat antaa vastuuta, mielekkäitä työtehtäviä, tiedostamalla alaisten tarpeet, kuuntelemalla, motivoimalla, tukemalla sekä kirkastamalla tavoitteet.

Alaisen tärkein edellytys toimivalle vuorovaikutukselle on luotettavuus ja avoimuus. Alaisen mahdollisuutena on myös vaikuttaa esimieheen, kehittää osaamista, ajatella yhteisön etua sekä sopeuttaa omaa kommunikaatiota toiselle sopivaksi.

Vuorovaikutuksella on merkittävä yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on taas merkittävä yhteys tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä kilpailukykyyn.

Sisäinen viestintä on vuorovaikutuksen yksi muoto työyhteisössä. Sisäisen viestintä on kokonaisvaltaista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on rakentaa yhteisökuvaa ja ylläpitää avointa vuorovaikutteista tiedonkulkua.

Sisäinen viestintä parantaa yrityksen tulosta mm. siten, että kun tieto kulkee yrityksessä, osaaminen liikkuu henkilöstössä. Osaaminen puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Avoin sisäinen viestintä parantaa myös yrityksen ilmapiiriä. Onnistunut sisäinen viestintä nopeuttaa sisäisiä prosesseja, joka parantaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys puolestaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös vahvistaa yrityksen imagoa.

Haastattelun mukaan esimiehet ja alaiset olivat tyytyväisiä vuorovaikutuksen nykytilaan ja heidän mielestä toimivalla vuorovaikutuksella on merkitystä yrityksen tulokseen. Kannattavuus tulee iloisen palvelun kautta ja tuottavuus syntyy motivoituneiden työntekijöiden parantuneina työtuloksina.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa esimiehen ominaisuudet: Jos esimies kohtelee alaisia hyvin, ovat alaiset valmiita myös auttamaan esimerkiksi hätätilanteissa.

Haastattelun mukaan sisäisessä viestinnässä tärkeää oli tiedottaminen, että esim. palvelutilanteissa tiedetään meneillä olevat kampanjat. Tiedottamisessa tärkeänä pidettiin myös asiakkailta tullutta palautetta; yrityksen imagoon ja kannattavuuteen vaikuttaa se, että asiakkailta tullut palaute kerrotaan esimiehille.

Tämä tutkimus on suuntaa antava ja vaatisi vielä syvemmän ja suuremman otoksen, jotta saataisiin esille syy- ja seuraussuhteita ja yleisen pätevyyden. Haastatellut olivat kuitenkin yhtä mieltä toimivan vuorovaikutuksen tärkeydestä ja sen vaikutuksesta yrityksen tulokseen, vaikkakaan vaikutus ei ole suoranainen. ( LIITE 2. Pikakäyttöohjeet toimivaan vuorovaikutukseen )

Tämän opinnäytetyön voisi kiteyttää seuraaviin loppusanoihin:

*”Kohtele alaisiasi niin kun tahtoisit esimiehen kohtelevan itseäsi; yhdessä menestyminen takaa voiton”*

## LÄHTEET

### Julkaistut lähteet:

Ahonen, G.1998. Henkilöstötilinpäätös. Jyväskylä: Gummerus

Furman, B., Ahola T., Hirvihuhta H.2004. Työpaikan pelisäännöt. Hämeenlinna: Tammi

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 5.uudistettu painos. Helsinki: Business Edita.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita 13. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Karisto

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K., Tuominen, J. 2007. Teknolohiateollisuuden julkaisuja. Tampere: Teknologiatinfo Teknova Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J.2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy

Neilimo, K., Uusi-Rauva E.2005. Johdon lasketatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita

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

- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.2.uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Puro, J.2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo:WS Bookwell Oy.
- Puro, J.2004 Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V.2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammi
- Rauramo, Päivi.2004. Työhyvinvoinnin portaan. Helsinki: Edita
- Salminen Jari.2006. Uuden esimiehen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Silvennoinen R. & Kauppinen M.2006. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Tammi.
- Silvennoinen R. & Kauppinen M.2007. Kehity alaisena. Jyväskylä: Tammi
- Siukosaari Anssi.2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino
- Sundvik, L.2006. (toim.) Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Ukkonen, O. 1991. Esimies-alaiskeskustelu. Hämeenlinna: Karisto
- Viitala, R.2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Viitala, R.2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Åberg, L.1997. Viestinnän strategiat. 2. painos. Juva: Wsoy
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

## **Julkaisemattomat lähteet:**

### **Internet-lähteet**

Aaltonen, M.2007. Hyvän työympäristön tuottavuusvaikutukset. [verkkajulkaisu] Työterveyslaitos [ viitattu 11.10.2007].  
Saataavissa:<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/5B1287FE-E2E4-4081-A9AE-534D9773B3CE/0/Aaltonen190107.pdf>

Ahonen, G. 2002. Organisaation kehittäminen kannattaa.[verkkajulkaisu] Työterveyslaitos [viitattu 15.10.2007]. Saataavissa:  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveyset/2002-01/10.htm>

Antila, J.2006. Työn mielekkyys ja mielettömyys. [verkkajulkaisu] Työministeriö [viitattu 10.10.2007].  
Saataavissa:[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisu\\_t/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisu_t/06_tutkimus/tpt305.pdf)

Balance Consulting 2007. Saataavissa:  
<http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohjeVIII.shtml>

Cadpool Oy. 2006. Osaamisen jälki [verkkolehti] 13.12.2006, 2.  
Saataavissa: [http://www.cadpool.fi/pdf/Cadpool\\_2006\\_osaamisen\\_jalki.pdf](http://www.cadpool.fi/pdf/Cadpool_2006_osaamisen_jalki.pdf)

Finlex. 2007. Yhteistoimintalaki 334/2007. Annettu Helsingissä 30 päivänä maaliskuuta 2007.

Jalava, J., Pohjola, M. 2004. Työn tuottavuus Suomessa vuosina 1900–2003 ja sen kasvuprojektioita vuosille 2004–2030. [verkkajulkaisu] Kansantaloudellinen aikakauskirja – 100. vsk. – 4/2004. [viitattu 12.10.2007]. Saataavissa:  
<http://www.ktyhdistys.net/Aikakauskirja/sisallys/PDFtiedostot/KAK42004/KAK42004Jalava.pdf>

Keskinen, S.2005. Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta.[verkkolehti]. Kuntien eläkevakuutus. [viitattu 10.10.2007].  
Saataavissa:  
[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Keskinen\\_alaistaito\\_180205.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Keskinen_alaistaito_180205.pdf)

- Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. [verkkajulkaisu] Kuntien eläkevakuutus [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Atte9103\\_05s.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9103_05s.pdf)
- Kielijelppi.2007. Helsingin yliopiston kehittämishanke. Saatavissa: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/kuunteleminen>
- Kielikompassi.2007. Jyväskylän yliopiston kielikeskus. Saatavissa: [http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_perusteita\\_maarittely.shtml](http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_maarittely.shtml)
- Leimbach, M.2005. Versatility leadership. [verkkajulkaisu]. Willson Learning. [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa:[http://portalcenter.wilsonlearning.com/pls/portal/docs/PAGE/WLC\\_WEB\\_SITE/FILE HOLDER/VERSATILE LEADERSHIP STUDY.PDF](http://portalcenter.wilsonlearning.com/pls/portal/docs/PAGE/WLC_WEB_SITE/FILE HOLDER/VERSATILE LEADERSHIP STUDY.PDF)
- Lindström, K. 2002. Osaava ja innovatiivinen työyhteisö on tuottava. [verkkajulkaisu] Työterveyslaitos [viitattu 20.10.2007]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2002-01/04.htm>
- Maanonen, M.2006. Tavoitteet toiminnaksi hyvällä vuorovaikutuksella. [verkkolehti] digitoday.fi [viitattu 2.10.2007]. Saatavissa: [http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=66&news\\_id=200617122](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=66&news_id=200617122)
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu [verkkajulkaisu] [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa: <http://www.alan-ammattilaiset.net/Kotisivut/vero/>
- Sorsa, V-P. 2007. Julkisen sektorin rahoitus – mistä rahat hyvinvointiin. [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/11>
- Taipale, T.2005. Nouda myös psykologista työsopimustasi.[verkkolehti] Talouselämä 12.10.2005. Saatavissa: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=789107](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=789107)
- Taitovire Oy.2007. Viremittari. Saatavissa: <http://www.taitovire.fi/viremittari>
- Tilastokeskus. 2007. Työlliset työnantajasektorin mukaan 2007/05 - 2006/05. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2007/05/tyti\\_2007\\_05\\_2007-06-19\\_tau\\_009\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2007/05/tyti_2007_05_2007-06-19_tau_009_fi.html)

Työterveyslaitos. 2007. Duunitalkoot.

Saatavissa: <http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/default.html>

## e-lähteet

Encyclopaedia Britannica. 2007. Hawthorne research.[online] [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa: <http://search.eb.com/eb/article-9039630>

Eskildsen J., Kristenssen K., Westlund A. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries.2003. [verkkojulkaisu] [viitattu 10.10.2007].

Saatavissa Emerald-tietokannasta:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190260201.pdf>

Fakta- tietopalvelu. 2007a. [online] Wsoy. [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.facta.fi/?aid=97849&search=true>

Fakta- tietopalvelu. 2007b. [online] Wsoy [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.facta.fi/?aid=40190&search=true>

Fakta- tietopalvelu. 2007c. [online] Wsoy. [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.facta.fi/?aid=43818&search=true>

Harju - Autti, A. 2006. Ravitsemustoiminta toimialaraportti.

[verkkojulkaisu]. Ktm:n ja TE-keskuksen julkaisu [viitattu 20.4.2007].

Saatavissa:

[http://www.ktmtoimialapalvelu.fi/files/223/Ravitsemustoiminta\\_netti.pdf](http://www.ktmtoimialapalvelu.fi/files/223/Ravitsemustoiminta_netti.pdf)

Jabe, M. 2004. Esimies on ilmapiirin johtaja. [verkkolehti] Fakta 13.10.2004.

nro 10, sivu 22-23 [viitattu 9.10.2007]. Saatavissa Talentum-

Lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=630235>

Jabe, M. 2007. Ole aidosti läsnä.[verkkolehti] Talentum lehtiarkisto 25.4.2007

[viitattu 25.10.2007] saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1205473>

Karlberg, P.2007. Tyhjätoimittajakin uupuu työpaikalla. [verkkolehti] Tekninen Uratie 13.9.2007 [viitattu 25.10.2007]. Saatavissa Talentumin

lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1231861>



Muukkonen H. 2007. Kohtele esimiestäsi helläsi [verkkolehti] Talouselämä 29.9.2007 nro 32, sivu 64 [viitattu 25.10.2007] Saatavissa: Talentumin lehtiarkisto:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1238080>

Ollikainen, A. 2007. Esimiesviestintä lisää sisäistä tehokkuutta[verkkolehti] Markkinointi & Mainonta 2.6.2007 [ viitattu 20.10.2007]. Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=919981>

Petäjäniemi, T. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. [verkkolehti] Talouselämä 10.8.2007. [viitattu 20.10.2007] Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1169063>

Pietilä, M. 2006. Tervetuloa ihanteiden noutopöytään. [verkkolehti] Fakta 7.12.2006. nro 12, sivu 26-31 [ viitattu 26.10.2007]. Saatavissa Talentum-lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1083977>

Saari, K.2006. Uupunutkin paranee. [verkkolehti] Fakta 8.11.2006 [viitattu 6.11.2007]. Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1063106>

Taipale, T. 2005. Ole hyvä alainen. [verkkolehti] Talouselämä 14.10.2005 nro 34,sivu 80 [viitattu 10.10.2007]. Saatavissa Talentum lehtiarkistosta:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=792256>

## **Video**

Espoo Suomen videokeskus. 1998. Kehityskeskus – satsaus ihmiseen. Suomen videokeskus oy.

## **Haastattelut:**

Johansson Helene. Hesburger, vuoropäällikkö. 24.10.2007

Mustonen Mervi. Hesburger, työntekijä. 24.10.2007

Paasiranta Kati. Hesburger, työntekijä. 25.10.2007

Saarinen Suvi. Hesburger, vuoropäällikkö. 19.10.2007

Salo Siiri. Hesburger, työntekijä. 24.10.2007

## LIITTEET

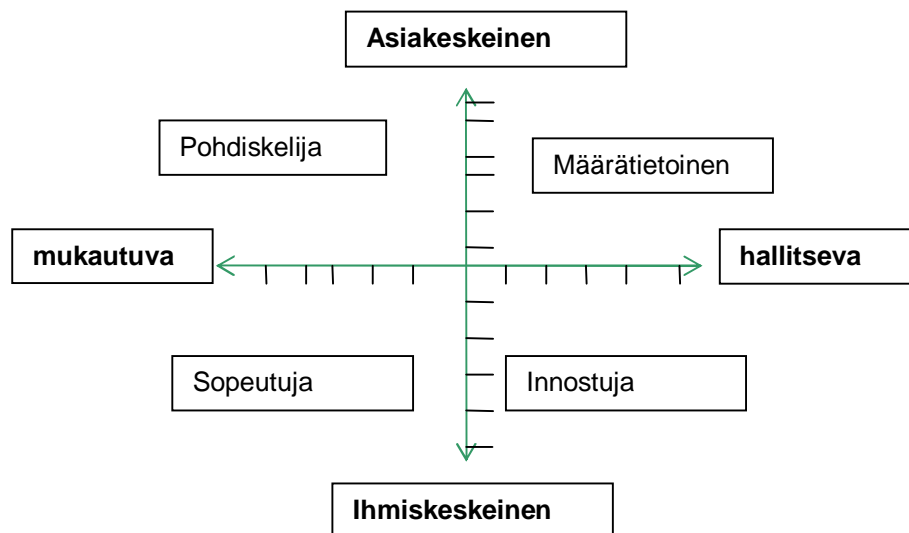
### LIITE 1

#### Taustatiedot:

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Toimitko esimiesasemassa?

#### 1. Teema: Vuorovaikutus

- Tunnetko oman tyyppisi? Millainen tyyppi olet?



- Miten tulet toimeen muiden ihmistyyppien kanssa?
- Millainen on mielestäsi hyvä esimies / alainen?
- Miten vuorovaikutus mielestäsi toimii seuraavissa tilanteissa?

erinomaisesti

hyvin

kohtalaisesti

huonosti


kehityskeskustelut

vuorovaikutus  
työkavereihin

vuorovaikutus  
esimieheen

palaverit /  
kokoukset

sähköiset  
kanavat (email)

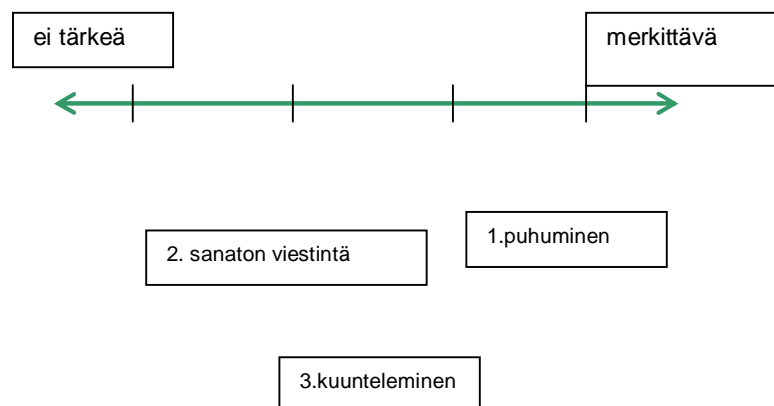
- Arvioi millainen vuorovaikutusilmasto työpaikallasi on tällä hetkellä

<b>LÄMMIN</b> - kepeä - avoin - vapautunut	<b>HELLE</b> - samanmielinen - ylitsevuotava - epäaito
<b>PAKKANEN</b> - muodollinen - varautunut - jäykkä	<b>MYRSKY</b> - epäluuloinen - pelottava - jännittynyt

- Miten vuorovaikutus voi mielestäsi vaikuttaa yrityksen liiketulokseen?
- kannattavuus
- tuottavuuteen

## 2.Teema: Sisäinen viestintä

- Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein viestintävastuu?
- Millaista viestintää tarvitset?
- Miten tärkeänä pidät seuraavia asioita?

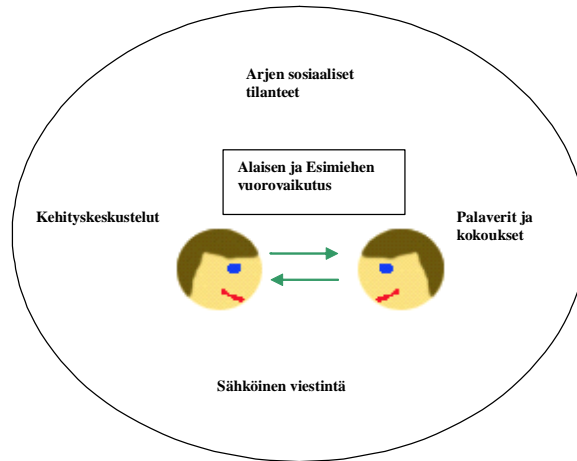


- Voiko Esimiehen ja alaisen viestintää kehittämällä vaikuttaa mielestäsi yrityksen tulokseen? Miten?



## LIITE 2

## PIKAKÄYTTÖOHJEET TOIMIVAAN VUOROVAIKUTUKSEEN

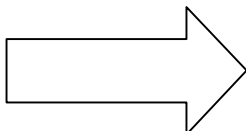
## Missä tilanteissa?



## Miten?

 <u>Esimies,</u> <u>Miten toimin?</u>	<u>Alainen,</u> <u>Miten toimin?</u> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kirkasta tavoite</li> <li>• tunnista alaisen tarpeet</li> <li>• anna arvostusta ja palautetta</li> <li>• kuuntele ja ole läsnä</li> <li>• kannusta oppimaan</li> <li>• delegoi ja anna mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>• informoi alaisia, ajoissa</li> <li>• panosta työhyvinvointiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anna arvostusta</li> <li>• ole luotettava ja avoin</li> <li>• ole reilu työkavereille</li> <li>• vaikuta esimieheen</li> <li>• ajattele yhteistä etua</li> <li>• kehitä osaamistasi ja tuo rohkeasti esiin kehitysideoita</li> <li>• sopeuta kommunikointiasi</li> </ul>

## Miksi?



**ilmapiiri, kannattavuus, tuottavuus ja kilpailukyky paranevat**